



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE

ADMINISTRACIÓN

TESIS

PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA

MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA

EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC

FERREÑAFE 2018

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Autora:

Bach. Valencia Segundo Kerly Jasmin

(ORCID 0000-0001-5271-6674)

Asesor:

Dra. Delgado Wong Sofia Irene

(ORCID 0000-0001-7204-2558)

Línea de Investigación

Gestión empresarial y emprendimiento

Pimentel – Perú

2020

TESIS
PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE
SAC FERREÑAFE 2018

Asesor (a) :

Delgado Wong Sofia Irene

Firma

Presidente (a) :

Dr. Merino Núñez Mirko

Firma

Secretario (a) :

Rojas Jiménez Karla Ivonne

Firma

Vocal (a) :

Silva Gonzales Liset Sugeily

Firma

DEDICATORIA

A mis padres que son el motor de mi vida y la fuerza que me permite salir adelante.

A mis hermanos que han estado tan pendiente de mí en todo lo que voy desarrollando día a día.

A mi tío a quien prometí que lograría culminar la carrera y que gracias a esa promesa he sabido levantarme cuando sentía que no podía, espero que el este orgulloso de mi.

La autora

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme en todo momento y concederme la vida, la salud y el amor que me rodea, a mis padres que me han brindado su apoyo, por sus consejos, sus valores, por su amor incondicional y por la motivación constante que me ha permitido levantarme cuando sentía que no podía y eso me ha permitido día a día a ser una mejor persona, también a mi asesora SOFIA IRENE DELGADO WONG por su apoyo y tiempo que nos ha brindado.

A la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC por brindarme toda la información que necesitaba.

La autora

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN	ix
1.1. Realidad Problemática.	12
1.2. Trabajos previos.....	17
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	26
1.3.1. Assessment Center.....	26
1.3.2. Competitividad	37
1.4. Formulación del problema.	41
1.5. Justificación e importancia del estudio.	41
1.6. Hipótesis.	42
1.7. Objetivos.....	42
1.7.1. Objetivo general	42
1.7.2. Objetivos específicos.....	42
II. MATERIALES Y MÉTODOS.....	43
2.1. Tipo y Diseño de Investigación.	43
2.2. Población y muestra.	44
2.3. Variables, Operacionalización	44
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	48
2.5. Procedimientos de análisis de datos.....	49
2.6. Aspectos éticos.....	49
2.7. Criterios de rigor científicos.	50
III. RESULTADOS	51
3.1. Tablas y figuras.....	51
3.2. Discusión de resultados.....	65
3.3. Aporte científico	68
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
4.1. Conclusiones	91
4.2. Recomendaciones	92
REFERENCIAS	93
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de la variable dependiente	46
Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente	47
Tabla 3 Escala de valores	48
Tabla 4 Análisis de confiabilidad	49
Tabla 5 Valoración sobre si cuando ingresó a la empresa Azucarera del Norte SAC se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo	51
Tabla 6 Valoración sobre si en la empresa Azucarera del Norte SAC los puestos de trabajo están bien definidos	52
Tabla 7 Valoración sobre si en la Azucarera del Norte SAC se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos	53
Tabla 8 Valoración acerca si en la empresa se da una programación de las tareas que debe realizar cada trabajador.....	54
Tabla 9 Valoración sobre si al momento de ingresar a trabajar en esta empresa, usted pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo.....	55
Tabla 10 Valoración acerca si en la Azucarera del Norte SAC se capacita de manera frecuente al personal para mejorar sus competencias profesionales	56
Tabla 11 Valoración acerca si en la Azucarera del Norte SAC se controla las actividades de trabajo de los colaboradores	57
Tabla 12 Valoración acerca si en su área de trabajo se realiza evaluaciones del desempeño	58
Tabla 13 Valoración sobre si considera que la empresa es diferente (mejor) que sus competidores.....	59
Tabla 14 Valoración sobre si la empresa Azucarera del Norte SAC utiliza herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de trabajo en el área operativa de la empresa.....	60
Tabla 15 Valoración sobre si la empresa cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente	61
Tabla 16 Valoración sobre si la empresa cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente	62
Tabla 17 Valoración sobre si la empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas para que todas se vean favorecidas.....	63
Tabla 18 Valoración sobre si considera que la empresa Azucarera del Norte SAC debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado.....	64
Tabla 19. Cronograma y presupuesto	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Valoración sobre si cuando ingresó a la empresa Azucarera del Norte SAC se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo	51
Figura 2 Valoración sobre si en la empresa Azucarera del Norte SAC los puestos de trabajo están bien definidos	52
Figura 3 Valoración sobre si en la Azucarera del Norte SAC se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos	53
Figura 4 Valoración acerca si en la empresa se da una programación de las tareas que debe realizar cada trabajador.....	54
Figura 5 Valoración sobre si al momento de ingresar a trabajar en esta empresa, usted pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo	55
Figura 6 Valoración acerca si en la Azucarera del Norte SAC se capacita de manera frecuente al personal para mejorar sus competencias profesionales	56
Figura 7 Valoración acerca si en la Azucarera del Norte SAC se controla las actividades de trabajo de los colaboradores	57
Figura 8 Valoración acerca si en su área de trabajo se realiza evaluaciones del desempeño	58
Figura 9 Valoración sobre si considera que la empresa es diferente (mejor) que sus competidores.....	59
Figura 10 Valoración sobre si la empresa Azucarera del Norte SAC utiliza herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de trabajo en el área operativa de la empresa.....	60
Figura 11 Valoración sobre si la empresa cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente	61
Figura 12 Valoración sobre si la empresa cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente	62
Figura 13 Valoración sobre si la empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas para que todas se vean favorecidas.....	63
Figura 14 Valoración sobre si considera que la empresa Azucarera del Norte SAC debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado	64

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue proponer el assessment center para mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018. La formulación del problema se centró en la siguiente interrogante ¿Cuál es la propuesta de assessment center para mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018? La metodología de la investigación fue de tipo descriptiva propositiva, de diseño no experimental, como instrumento para la recolección de datos se empleó un cuestionario aplicado sobre una muestra de 40 colaboradores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Los resultados demostraron que en la empresa no se les da a conocer a los trabajadores las funciones de su puesto de trabajo, los cuales además no están bien definidos, no se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos, así como tampoco la empresa da una programación de tareas que debe realizar cada trabajador, además se logró determinar que la empresa no posee una adecuada posición en el mercado, lo que se traduce en una baja competitividad. Se concluye que el diseño del assessment center es necesario para lograr mejorar la competitividad de la empresa y que cuente con colaboradores más capacitados que aporten a la consecución de objetivos organizacionales.

Palabras clave: assessment center, competitividad.

ABSTRACT

The objective of the research was to propose the evaluation center to improve competitiveness in the company Azucarera del Norte Ferreñafe 2018. The solution to the problem is centered on the following question: ¿What is the proposal of the evaluation center to improve competitiveness in the company? ¿Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018? The methodology of the research was of a descriptive, propositive type, of non-experimental design, as an instrument for data collection was used in a questionnaire on a sample of 40 employees of the company Azucarera del Norte SAC. The results showed that the company is not known to workers the functions of their job, which are also not well defined, the staff is not trained to identify problems at work and solve them, as well as the The company gives a schedule of tasks to be performed by each worker, in addition it was determined that the company does not have an adequate position in the market, which translates into low competitiveness. It is concluded that the design of the assessment center is necessary to improve the competitiveness of the company and that it has more qualified collaborators that contribute to the achievement of organizational objectives.

Keywords: assessment center, competitiveness.

I. INTRODUCCIÓN

Dado que, la inminente globalización y los recientes adelantos en tecnología han descubierto mercados novedosos, diversificando las inversiones y creando nuevas prácticas de adquisición de servicios y bienes, los que, al mismo tiempo, generan desafíos competitivos para las organizaciones tanto general como particularmente, en el caso de las mypes.

Las empresas en desarrollo siempre enfrentan diversos retos para lograr un nivel de competitividad en el mercado y el potencial humano tiene un papel importante para lograrlo. Al respecto Senlle (2016) explica que el Assessment Center es un método de evaluación que sirve para medir la utilización de los recursos humanos para la gestión, así misma esta se encuentra conformado por varias técnicas. La aplicación de este método se basa en la búsqueda de potenciar a las personas haciendo uso de procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades, planes de carrera y desarrollo. Por su parte, Jiménez (2016) afirma que la competitividad es fundamental desde el punto de vista de la toma de decisiones gerenciales ya que se relaciona a través de la eficiencia y eficacia sobre las actividades internas de la organización.

En el diagnóstico realizado a la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018, se logró identificar que existen diversas deficiencias presentes en el manejo de su proceso de selección de personal, lo que se evidencia en la falta de competencias elementales que los trabajadores deberían tener para ocupar los puestos actuales, existe un nivel de desempeño bajo, producto que las funciones no se cumplen bajo las normas y manuales establecidos, y no porque no exista una adecuada comunicación e instrucción para los personales, sino porque la empresa tiene un proceso de contratación de personal deficiente que no sigue una metodología clara, lo que genera que el personal no cumpla el perfil del puesto y no aporte a la competitividad de la empresa.

De esta forma se planteó el siguiente problema: ¿De qué manera la propuesta de assessment center permitirá mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018?, para ello se tuvo como objetivo general proponer el assessment center para mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe, estableciendo como objetivos específicos: (i) Diagnosticar la selección de personal en la empresa Azucarera del Norte SAC, (ii) determinar los factores de competitividad de la empresa Azucarera del Norte

SAC, y (iii) diseñar el assessment center para la competitividad de empresa Azucarera del Norte SAC. De esta manera la hipótesis plantea que la implementación de la propuesta de assessment center permite mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe.

En este sentido, a través de la investigación se logró tener resultados que permitirán proponer el Assessment Center que se requiere para mejorar la competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe. Es así, que se estableció una propuesta en beneficio de la empresa. Además, me permitió a que pueda demostrar los conocimientos adquiridos en la carrera profesional, para optar al grado académico de licenciado. La importancia de la investigación está en la información misma que se logró obtener, ya que, esta podría ser utilizada por la empresa con el fin de poder mejorar la competitividad de la misma a través de la propuesta del Assessment Center.

La estructura contiene cuatro capítulos: I. Introducción, que contiene la realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación e importancia, la hipótesis, y los objetivos, general y específicos. II. Material y Métodos, que contiene el tipo y diseño de investigación, la población y muestra, las variables y operacionalización, las técnicas e instrumentos, validez y confiabilidad, los procedimientos de análisis de datos, los aspectos éticos y los criterios de rigor científico. III. Resultados, conteniendo las tablas y figuras estadísticas, la discusión de resultados y, el aporte científico. IV. Conclusiones y Recomendaciones, las Referencias y anexos del estudio.

1.1. Realidad Problemática.

Contexto internacional

La competitividad es un factor que muchas empresas luchan por desarrollar, sin embargo, en varios casos se ha tomado el assessment center como una solución alternativa, ya que se conoce como una herramienta para observar del nivel de desarrollo de la empresa. Habilidades de los candidatos que aspiran a un puesto laboral.

Morales (2018) explica que, en España, la competitividad es un punto al que toda organización y toda nación busca llegar, pues todos aspiran a ser primeros, sin embargo, los esfuerzos no son suficientes para estar encima de los demás, para lo cual se especifica que el factor humano es de gran importancia para lograr los objetivos de la empresa relacionados a mejorar de la competitividad, por ello se considera que el assessment center puede aplicarse como alternativa de solución, al ser una herramienta que permite lograr el desarrollo de las competencias de los trabajadores que ingresan a la empresa.

Se puede considerar que todo esfuerzo por lograr un mayor nivel de competitividad en la empresa siempre debe generar valor, y esto se puede hacer a través de trabajadores que logren el desarrollo de los objetivos de la empresa a través de sus conocimientos y habilidades.

Mertens (2016) cree que la competitividad en las empresas brasileñas es parte de la arquitectura interna de la empresa, ya que se evalúa el desarrollo del talento humano para alcanzar las metas de todas las empresas. De tal forma, es importante que cada empresa establezca ciertas medidas estratégicas para fortalecer las habilidades del personal para un desempeño efectivo que impacten positivamente en el crecimiento de la organización y el assessment center permita que esto se logre de manera efectiva.

En este caso, la evaluación y desarrollo de cada trabajador viene a ser un factor importante de la competitividad de la empresa, esto debido a que al desarrollar su potencial se verá reflejado en los resultados y el valor que se genera para la empresa.

Masías (2016) indica en su artículo sobre competitividad que algunas empresas en Colombia tuvieron dificultades por temas de competitividad, teniendo dificultades para observar el nivel de competencias que se generan, falta de ventajas competitivas, entre otros, al no contar con un personal con las competencias necesarias para el desarrollo de la

empresa. En los últimos años las empresas han venido desarrollando assessment center, haciendo uso de herramientas notables para definir e identificar las habilidades, actitudes y comportamientos del personal para un puesto de trabajo.

Es importante considerar como una de los factores importantes de la competitividad el personal con el que se cuenta, y que para ejecutar el assessment center se debe elegir cuidadosamente el perfil que debe tener cada participante con la finalidad de que se logre captar el candidato más idóneo para la empresa, de esta manera se podrá obtener colaboradores competentes de acuerdo al puesto de trabajo.

Según Cornet (2019) señala que en Chile la competitividad de las empresas es de vital importancia para garantizar la sostenibilidad de las mismas, por ello, las empresas que presentan dificultades y que se relacionan a un efecto producido por las deficiencias de algunos trabajadores consideran el assessment center como un método de evaluación de comportamientos basado en múltiples inputs o pruebas, ya que, teniendo como finalidad medir de manera metódica los comportamientos y actitudes observables en un grupo de personas, además por ser una evaluación más extensa y amplia por lo que no solo se basa en la evaluación individual. También este tipo de evaluación en ciertos casos puede tomar varios días, debido a que permite tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Es por eso que uno de los factores de la competitividad de las empresas se respalda en el assessment center por tener gran relevancia en las organizaciones, debido a que permitirá que las evaluaciones sean las adecuadas, y se obtengan resultados positivos que le otorguen valor a la organización.

Gómez (2016) manifiesta en su estudio sobre la aplicación de métodos o técnicas que sirven para mejorar la competitividad en las pequeñas empresas de Ecuador, siendo una de ellas la elección del personal, lo cual permite el desarrollo constante sobre las empresas con la finalidad de evolucionar dentro del mercado y en tal sentido requieren encontrar las personas con el perfil que más se adecúa eficazmente y de forma veloz al puesto ofertado, que otorgue seguridad de haber sido una contratación óptima.

La gestión del cambio es importante en las empresas, es por eso que las compañías tienen que ir acorde a los cambios en el entorno, y uno de ellos es el Assessment center, que puede otorgar grandes beneficios a las organizaciones.

Para que las pequeñas empresas en Argentina tengan un buen desarrollo y mejoren y ser competitiva, es necesario conocer bien a los colaboradores, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades y estado psicológico en el que se encuentran (Espriella, 2016). Para ello, el autor menciona que el diseño de pruebas psicotécnicas con el propósito de evaluar y aplicar las habilidades numéricas, verbales y espaciales, poseen un periodo específico de tiempo en el cual el sujeto tiene que desenvolverse de manera ágil, por tanto, al culminar dicha evaluación, el Assessment Center busca radicar una serie de ejercicios individuales y grupales integrando test psicológico y test de personalidad.

Por ello se puede decir que el estado psicológico de las personas que van a participar en este proceso debe ser el óptimo, ya que esta herramienta de evaluación no solo se basa en las capacidades y habilidades que posee un candidato sino también en el estado psicológico de dichos postulantes.

Es por ello que cada organización o empresa debe desarrollar habilidades o estrategias que lo hagan distinto a los demás, se podría decir como un valor agregado. Condarco (2018) señala que actualmente ya no existen comparaciones, ya que la competencia se basa mucho más allá de las diferencias que se puedan presentar, de tal manera que las personas deben desarrollar sus habilidades en base a la competitividad siendo estas diferentes al del resto.

Es preciso recalcar la importancia que tiene la competitividad en una empresa, ya que le permite diferenciarse de otras, plasmando objetivos y estrategias claras en sus procesos.

Contexto nacional

García (2017) explica que en el Perú la competitividad ha ido mejorando, en diferentes sectores, destacándose unas de otras, indica que en general la competitividad de las empresas en el Perú se ha ido desarrollando poco a poco, debido a que se han estado diseñando estrategias que permitan mejorar los procesos en la empresa y obtener con ello resultados favorables tales como el Assessment Center.

Esto sucede debido a que las empresas empiezan a darse cuenta cuán importante es ser competitivo y otorgar un valor diferenciado a sus clientes, debido a que les permite mejorar su posicionamiento, fidelizar al cliente e incrementar sus utilidades.

Velarde (2018) explica que el mundo está cambiando constantemente y el Perú debe saber aprovechar dichos cambios para reposicionarnos como empresas a nivel mundial con

el fin de ser más competitivos y generar mayores utilidades. La competitividad peruana está ubicada en un puesto no muy favorable del ranking de competitividad a nivel mundial, es por ello, que el país debe buscar tener una visión estratégica a largo plazo y el trabajador es un factor clave para lograrlo. Por todo ello, el Perú es un país que busca desarrollar la competitividad de las empresas basándose en herramientas que le permitan obtener resultados favorables y acorde al cambio que se presentan en el mercado una de ellas es el Assessment Center.

En este caso, la productividad en las empresas peruanas sigue estando lejos de cubrir las expectativas a nivel mundial, a pesar de que se han desarrollado múltiples esfuerzos por aumentar dicho resultado.

Dulanto (2019) explica que en el Perú existen muchas empresas que presentan problemas de competitividad debido a problemas como certificación o malos manejos en los procesos, entre muchas otras cosas describe que, en Piura existen problemas con la competitividad del personal, por el cual dificultad a la ciudad insertarse en la economía internacional por lo que se debe mejorar un factor clave: el gasto de innovación. Por ello, se decidió considerar el Assessment Center como alternativa de solución ante la problemática presentada por las ventajas ofrecidas en cuanto al desarrollo del personal y mejora de competitividad.

El artículo nos describe como existen diferentes problemas en la competitividad, originando que no se desarrollen y posicionan en el mercado, es por ello que se debe analizar y evaluar dichos problemas para buscarles solución.

En Lima, las empresas peruanas direccionan sus objetivos en mejorar la competitividad para incrementar los ingresos y disminuir sus costos, de tal manera, se define que la economía peruana experimentó el mayor retroceso competitivo en los últimos diez años, es por eso que, muchas han optado por invertir en mejorar la calidad del talento humano que conforman las organizaciones y una herramienta que permite lograrlo es el Assessment Center. (Diario Gestión, 2016)

El estudio del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2017) menciona que las empresas peruanas buscan ser más competitivas a nivel global debido a que su posición en el ranking mundial no es muy alentadora.

En tal sentido, las empresas peruanas deben dirigir sus esfuerzos a mejorar el ranking de competitividad a nivel mundial con el fin de obtener mejores resultados y posicionarse en el mercado.

La competitividad toma en cuenta la tecnología e innovación acompañada de los requerimientos del mercado, señalando las características y los índices en que las empresas deben ser eficaces y eficientes en cuanto a soporte operativo se refiere. En los últimos años en el sector industrial se han establecido niveles similares con respecto a la calidad del producto, por lo que la competitividad se considera uno de los factores fundamentales para el desarrollo de habilidades en el personal. Así mismo se indica la importancia en la innovación de los productos o servicios ya que establece la diferenciación dentro del mercado. (Gestión, 2016)

Es por eso que es importante que las organizaciones identifiquen y tomen en cuenta su ciclo de vida, debido a que les permitirá analizar de qué manera pueden tener la diferenciación y otorgar valor que tenga como consecuencia incrementar su competitividad.

Contexto local

Dado que, la inminente globalización y los recientes adelantos en tecnología han descubierto mercados novedosos, diversificando las inversiones y creando nuevas prácticas de adquisición de servicios y bienes, los que, al mismo tiempo, generan desafíos competitivos para las organizaciones tanto general como particularmente, en el caso de las mypes.

En el diagnóstico realizado a la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018, se logró identificar que existen diversas deficiencias presentes en el manejo de su proceso de selección de personal, lo que se evidencia en la falta de competencias elementales que los trabajadores deberían tener para ocupar los puestos actuales, existe un nivel de desempeño bajo, producto que las funciones no se cumplen bajo las normas y manuales establecidos, y no porque no exista una adecuada comunicación e instrucción para los personales, sino porque la empresa tiene un proceso de contratación de personal deficiente que no sigue una metodología clara, lo que genera que el personal no cumpla el perfil del puesto y no aporte a la competitividad de la empresa.

Se presentan deficiencias en cuanto a los factores de competitividad como la capacidad directiva, la falta de competencias de algunos trabajadores debido a las exigencias del puesto,

la falta de uso de recursos tecnológicos, entre otros. En este caso, la empresa no tiene claro los lineamientos que debe determinar qué cualidades debe tener una persona para ser contratada como empleado. La dirección del área de recursos humanos carece de una preocupación por seleccionar a los mejores candidatos, pues lógicamente de esta forma garantizarían un buen desarrollo y la mayor optimización de los recursos lo que generaría una mayor competitividad de la empresa.

Si la empresa no mejora su nivel de competitividad, corre el riesgo de que la competencia capte a sus clientes, y está reduzca sus ingresos considerablemente, perjudicando el cumplimiento de obligaciones internas y externas, además de generar un estancamiento del desarrollo empresarial.

Bajo esta perspectiva, y partiendo del hecho de que se necesita el mejor de los prospectos para ejercer un cargo en la empresa, existe una útil herramienta que funciona ya en muchas empresas privadas, este método es el assessment center, uno de los más completos y efectivos métodos de reclutamiento, este consiste en un proceso de evaluación estandarizado a través de diversas técnicas que logra examinar, valorar y analizar el potencial, capacidad y experiencia de la persona que está optando por una oportunidad laboral en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018.

1.2. Trabajos previos

Internacionales

Becerra (2017) en su tesis: “Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales”, de la Universidad Juan Agustín Maza en Argentina, tuvo como objetivo excluir la importancia del Assessment Center en el proceso selectivo de acuerdo a las competencias, por medio de las experiencias de diferentes profesionales. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo proyectivo, de diseño no experimental teniendo como muestra a 54 trabajadores aplicándose un cuestionario para obtener la información. Los resultados mostraron que, tomándole la importancia debida al personal de la empresa, es indispensable siempre contar con colaboradores mejor preparados, que sean muy competitivos y que tengan la motivación necesaria. Como conclusión del estudio, se buscó destacar el uso del Assessment Center y darle el verdadero valor del mismo, siendo que muchas empresas lo dejan excluido o sin prestigio a la hora de selección personal por competencias.

Se trató de resaltar la importancia que tiene la utilización del Assessment Center y otorgarle la valoración que merece, puesto que varias compañías no la toman en cuenta para la realización del proceso de selección por competencias de sus candidatos.

Riaño (2019) en su tesis: “Proceso para la evaluación de competencias laborales en pymes del sector cosméticos, enfocado en el cargo de asesor comercial”, de la Universidad Católica de Colombia, tuvo como objetivo implementar un proceso de evaluación por competencias para la selección de asesores comerciales en las Pymes del sector cosméticos. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental y corte transversal teniendo como muestra a 32 Pymes. Como resultado se determinó que existe una baja estabilidad laboral entre los vendedores de dicho rubro, por el cual impide el crecimiento empresarial de las Pymes del sector de cosméticos, asimismo se estableció un bajo nivel de desempeño en los trabajadores, lo que causa un rendimiento deplorable para el crecimiento organizacional de dichas pymes. Concluye que la aplicación de estrategias en base al Assessment Center es considerada una herramienta cuya eficacia va de la mano a los resultados cuya fiabilidad es buena y aporta en el desarrollo de planes con el fin de conseguir resultados empresariales exitosos.

Vite (2017) en su tesis: “Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial”, de la Universidad de Guayaquil en Ecuador, la que tuvo como objetivo propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el departamento de ventas. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo propositivo, de diseño no experimental teniendo como muestra a 95 trabajadores de Laboratorios H.G a quienes se aplicó un cuestionario. Los resultados mostraron que el sistema de evaluación era empírico y no cumplía con los aspectos necesarios para mostrar información relevante para la toma de decisiones. Así mismo se evidenció que existen falencia en la gestión laboral lo cual impide el rendimiento laboral del personal. Por lo que se concluye, en crear acciones estratégicas en base al crecimiento y desarrollo del talento humano, de esta manera potencializar las capacidades y competencias del personal para el desarrollo efectivo de las actividades laborales que se les encargan dentro de la empresa.

Alarcón, Aldana y Cortes (2016) realizaron una tesis titulada “Impacto de la implementación de un Assessment Center por competencias en la satisfacción laboral de trabajadores recién vinculados a una caja de compensación en Bogotá”, la cual tuvo como

propósito evaluar el impacto que generaba utilizar la herramienta de Assessment Center para seleccionar al personal y la relación que ésta guarda con la satisfacción de los colaboradores nuevos en la empresa en estudio. La investigación utilizó un método descriptivo de diseño no experimental, el cual contó con una muestra de 14 colaboradores de la empresa a quienes encuestaron para obtener datos relevantes. Los resultados indicaron que instaurar esta técnica facilita el conocimiento de las aptitudes que poseen los aspirantes a los puestos en escenarios parecidos al escenario real de trabajo. En conclusión, el autor sugiere mejorar el nivel de evaluación por competencias con el fin de analizar el nivel de ajustes de los postulados al cargo y el impacto que genera en la satisfacción laboral.

Triana (2016) en su tesis “Diseño de un Assessment Center, buscando productividad de los recursos Humanos en los Procesos Productivos de las pequeñas y medianas empresas.”, tuvo como objetivo promover el uso de los Centros de Evaluación de personal mencionando sus ventajas y alcance en la Administración de los recursos humanos. La metodología fue descriptiva de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por los trabajadores de la compañía a los cuales se les administró una encuesta para la consecución de datos para el estudio. Los resultados manifiestan que utilizando la metodología de Assessment Center se logró obtener información de las competencias establecidas por las pequeñas y medianas empresas. Por lo que concluyó que al implementar la metodología del Assessment Center dentro de las organizaciones está contribuiría dentro del proceso de selección, en especial porque ofrece la posibilidad de identificar en los candidatos competencias, habilidades y destrezas.

Olaz (2017) en su tesis titulada “El assessment center como herramienta de evaluación en el espacio europeo de educación superior.”, tiene como objetivo analizar desde una aproximación teórico-descriptiva el Assessment Center como técnica de evaluación competencial del alumnado en su proceso de formación universitaria. Estudio de tipo cualitativo y teórico, teniendo como muestra a los colaboradores de la empresa. Los resultados se evidenciaron que, en el contexto docente es necesario un cambio en el concepto y método docente, eliminando las metodologías tradicionales dentro de sus clases magistrales y el examen aplicado a los conocimientos supuestamente adquiridos, generando una nueva forma de metodología haciendo uso de la practicidad y evaluación situacional ya no sólo de los conocimientos técnicos. En conclusión, el diseño de un nuevo manual permite al docente desarrollar sus capacidades frente a la educación superior.

Méndez (2017) realizaron una tesis titulada “Gestión de recursos humanos por competencias en la cooperativa de Ahorro y crédito la inmaculada concepción R.L ubicada en la cabecera Departamental de Huehuetenango”, cuyo propósito determinar cómo se aplica la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro. La metodología empleada fue de tipo descriptiva, de diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 61 trabajadores de la compañía, a quienes se les aplicó como instrumento para la recolección de datos una encuesta y entrevista. Los resultados indicaron que el nuevo modelo de gestión de competencias para el personal, permite a la empresa mejorar sus procesos. En conclusión, el autor recomienda evaluar la posibilidad de aplicar una gestión de recursos humanos por competencias, de esta manera potencializar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores

Nacionales

Dios (2018) en su tesis: “Programa de evaluación continua en las competencias del personal administrativo de Fortel Contact Center & BPO”, de la Universidad Autónoma del Perú en Lima, tuvo como objetivo comprobar los efectos que produce el programa de evaluación continua en las competencias del personal administrativo de Fortel Contact Center & BPO. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental y transversal teniendo como muestra a 24 trabajadores de la empresa a quienes se aplicó un cuestionario para obtener la información. Los resultados mostraron que el programa de evaluación continua no influye significativamente en la mejora de la capacidad del personal administrativo de Fortel Contact Center & BPO, sin embargo, sí influye significativamente en la mejora del desarrollo del personal administrativo y en la mejora del liderazgo. Concluye que la capacidad clave de los colaboradores y las prioridades del desarrollo de cada una de estas deben ser identificadas por el jefe, esto permitirá repotenciar aquellas que contribuyan a captar nuevos clientes y aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos con un servicio de calidad y rápida solución.

Peric (2017) en su tesis: “Análisis de la competitividad de la empresa Gial Distribuciones SRL para mejoras en la gestión”, de la Universidad de Piura, tuvo como objetivo brindar herramientas las cuales aportan en contar con una mejor gestión de competitividad de Gial Distribuciones SRL. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo proyectivo y analítico, de diseño no experimental teniendo como muestra a 112 trabajadores de la empresa estudiada a quienes se aplicó un cuestionario para

obtener la información. Los resultados muestran que es importante brindar una mejor cobertura en cuanto a la distribución del agua en bidón, esto con el propósito de conseguir que la capacidad instalada sea usada en su totalidad y de esa forma incrementar su rentabilidad, la cual se vio mellada debido a la disminución en la rotación de los activos. Concluye que tener un conocimiento mayor y posicionar la marca es fundamental de conseguir y para este objetivo se tiene que usar diversas estrategias comerciales, tomando en cuenta que el agua es un genérico, para de esta manera, escoger adecuadamente estrategias que vayan acorde con obtener una mejor opinión del producto, respecto si es inocuo y de calidad, y en relación a su tiempo de entrega.

Álvarez (2017) en su tesis titulada: “La gestión empresarial de las Mypes y su relación con la competitividad de ventas en el emporio de gamarra, La Victoria, 2017”, de la Universidad Cesar Vallejo en Lima, cuyo fin fue entender la relación existente entre la gestión empresarial de las Mypes y la competitividad en cuanto a ventas en el emporio comercial de Gamarra. Los resultados mostraron que la gestión empresarial de las Mypes guarda relación directa, pero con poca significancia con la competitividad de ventas en el emporio, puesto que la prueba de Rho Spearman arrojó un valor de 0.389. Concluyó que, el Emporio de Gamarra, La Victoria debe contar con una gestión empresarial mejor para poder desarrollar eficientemente la toma de decisiones, puesto que estas son pieza clave en una compañía e influyen en el futuro en el correcto desarrollo de las funciones de la organización.

Tapia (2016) en su tesis: “Caracterización de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro ferretería del mercado Las Malvinas de Chimbote, 2016”, de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, cuya finalidad fue identificar las características fundamentales de las MYPES del rubro ferretería del mercado Las Malvinas. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental donde se tuvo como muestra a 41 trabajadores de la empresa estudiada a quienes se aplicó un cuestionario para obtener la información. Los resultados mostraron que la mitad de encuestados cuenta con educación secundaria completa, asimismo más de la mitad manifestaron que el objetivo de crear su negocio fue por la sencilla razón de conseguir beneficios económicos. Toda las MYPES conocen el significado de competitividad y una parte considera que su empresa es competitiva puesto que ofrecen precios accesibles, y muchos de los encuestados aseguraron que la capacitación fue beneficiosa tanto para ellos mismos como para su empresa. Al finalizar concluyó, que la

mayor parte de los representantes MYPES son varones adultos de 51 años a más, con instrucción secundaria, siendo estos negocios atendidos por los mismos propietarios y la mayoría cuenta con una experiencia entre uno a veinte años.

Carazas y Zuñiga (2018) en su tesis: “Aplicación del Assessment Center en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C”, de la Universidad César Vallejo de Lima, tuvo como objetivo determinar la relación sinérgica de la Estrategia Integral de Gestión de Personas con el Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo correlacional, de diseño no experimental teniendo como muestra a 30 trabajadores de la empresa estudiada a quienes se aplicó un pre y post test para obtener la información. Los resultados mostraron que el incremento en la efectividad de contratación del personal en 19%, de la dimensión permanencia en 10% y de la dimensión eficiencia de contratación en 11%. Concluyó que, la aplicación de la herramienta Assessment Center minimiza la rotación del personal, es decir aumenta la efectividad del proceso de contratación y selección del personal nuevo que postulan a los puestos administrativos en la empresa.

Domínguez y Gutiérrez (2017) en su tesis sobre “La competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna”, tuvieron como objetivo identificar la relación de un modelo de competitividad en el desarrollo económico de compañías exportadoras de orégano seco en Tacna, con el fin de evaluar, motivar y promover un modelo competitivo que aporte ingresos más altos a la organización. La metodología fue de tipo descriptiva con un diseño no experimental, el cual contó como muestra al personal directivo de 16 empresas del sector, a los mismos que entrevistaron para obtener información para el estudio. Obtuvieron como resultados que el modelo de competitividad guarda relación significativa con el desarrollo económico de las compañías exportadoras, todo esto está vinculado a las estrategias y a la gestión de competitividad y a una mejor productividad de la organización. De igual manera señaló que las estrategias de competitividad están relacionadas significativamente con el desarrollo económico de estas empresas. En conclusión, el autor menciona que las variables en estudio se relacionan significativamente permitiendo a las empresas un mejor desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Santisteban (2018) en su estudio titulado “Emprendimiento y Competitividad en las Mype del Parque Industrial el Asesor, Ate 2018.”, cuyo propósito fue determinar la relación existente entre el Emprendimiento y la competitividad. La metodología fue de tipo descriptiva, de diseño no experimental. La muestra la conformaron 82 emprendedores, quienes se les aplicó una encuesta como instrumento de medición. Los resultados mostraron que una mejor programación de recursos, mejora el tiempo de atención en los servicios. Además, la creación de un grupo selecto de atención a vuelos cargueros, redujeron los costos de la operación sin comprometer el servicio. En tal sentido el autor concluyó que existe una relación directa positiva entre las variables de estudio, obteniéndose en un valor de 0.3665 de confiabilidad ante el desarrollo de la hipótesis.

Locales

Castillo, Et. Al. (2017) en su tesis: “Modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad empresarial”, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo en Lambayeque, tuvo como fin desarrollar un modelo de gestión estratégica innovador que aporte a la mejora de la competitividad de la empresa Kaluz. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo aplicado, con nivel descriptivo de diseño no experimental teniendo como muestra a 12 gerentes de empresas a quienes se aplicó entrevistas para obtener la información. Los resultados indicaron que se determinaron objetivos de largo plazo, los cuales se basan desde la perspectiva de procesos del cliente, financiera, de aprendizaje y crecimiento. Los factores clave para conseguir los fines esperados son el compromiso, eficiencia e integración del personal. Concluye que la empresa se ha posicionado gracias a su proceso innovador y a una estrategia enfocada en el confort y diseño, no obstante, para lograr ser más competitivos se requiere ser innovadores, aprehensivos y enfocar las ventas para hacer que el cliente sienta a Kaluz como un espacio al que pertenece.

Carhuachín (2018) en su tesis: “Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la municipalidad provincial de Otuzco”, de la Universidad Señor de Sipán en Pimentel, tuvo como objetivo implementar un modelo en gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo correlacional, de diseño no experimental teniendo como muestra a 93 trabajadores de la empresa estudiada a quienes se aplicó un cuestionario para obtener la información. Los resultados del estudio mostraron que

el desarrollo del talento humano de dicha municipalidad no es evaluado en forma periódica, por lo que se hace necesario la implementación de un modelo de gestión por competencias incidiendo en el adecuado perfil profesional. Finalmente concluye que no se está aplicando una gestión por competencias, por lo que se entiende que un modelo de gestión por competencias mejora significativamente el desempeño laboral del talento humano

Zuloeta (2020) en su tesis: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de comercio exterior y turismo”, en la Universidad Señor de Sipán en Pimentel, cuyo propósito determinar cuál es el grado de relación entre gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia de Comercio Exterior y Turismo. La metodología se desarrolló de acuerdo a un estudio de tipo descriptivo, de diseño no experimental teniendo como muestra a 35 trabajadores de la empresa estudiada a quienes se aplicó un cuestionario para obtener la información. Los resultados mostraron que dentro de la gerencia de comercio exterior se presenciaron ciertos problemas en base al personal, presenciándose un bajo nivel de desempeño afectando las actividades laborales de la organización. Se llegó a la conclusión de que la gerencia no realiza ninguna actividad donde busque promover el desarrollo sostenible de su entorno, Asimismo, se aprecia que no hay interés por parte del personal en aportar con su superación de manera profesional y personal. Por ello, se considera aplicar estrategias en base al desarrollo de las competencias del personal, de esta forma incrementar el trabajo efectivo dentro de la organización.

Quijano y Silva, (2016) realizaron un estudio sobre “Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de Transportes CIVA, Chiclayo 2016”, el cual tuvo como propósito identificar la relación de la selección de los trabajadores en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes. La metodología empleada fue cualitativa-descriptiva, de diseño Ex Post-facto. La muestra la conformaron los clientes y trabajadores de la compañía. Los resultados fueron que existe relación significativa y positiva entre la selección de personal y la competitividad que generan en la empresa. En conclusión, el autor menciona que se deben realizar estrategias para mejorar el nivel de competitividad de la empresa con el fin de que estas se desarrollen favorablemente en el mercado.

Cuadro (2019) en tesis titulada “Evaluación por competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Consorcio Gestiones Viales del Norte.”, cuyo objetivo fue determinar la importancia de la evaluación por competencias para mejorar el

desempeño de los trabajadores. La metodología empleada en el estudio fue de tipo descriptiva -propositiva, de diseño no experimental-transversal. La muestra la conformaron los colaboradores de la empresa en estudio. El instrumento empleado fue la encuesta con el fin de obtener datos para el estudio. Los resultados reflejaron que, el proceso de selección de personal llevado a cabo en la compañía, se basa en las necesidades de la experiencia y grado de instrucción solicitado por dicho puesto establecido, sin tomar en cuenta la realización de un proceso adecuado para la selección. Se concluye que las evaluaciones de las competencias permitirán determinar si el colaborador conoce realmente cuáles son sus tareas y funciones.

Campos y Díaz (2017) realizaron una tesis titulada “Propuesta de un proceso de selección de personal y su impacto en el desempeño laboral de la distribuidora Almapo S.R.L de Chiclayo- 2016”, cuyo objetivo fue implementar un proceso de selección de personal para medir el impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de la Distribuidora Almapo S.R.L. La metodología empleada en el estudio fue de tipo descriptiva-propositiva con un diseño no experimental, la cual contó con una muestra de 97 colaboradores de la empresa que fueron encuestados. Los resultados señalaron que la empresa Almapo, no realiza un proceso minucioso de selección de personal, el mismo que no favorece a seleccionar idóneamente a los aspirantes que tenga el perfil requerido, asimismo, se identificó el buen desempeño laboral de los colaboradores, sin embargo, les falta para ser excelentes. Se concluye recomendando la instauración de la propuesta planteada con el objetivo de tener un proceso de selección de candidatos mejor y más minucioso.

Díaz (2019) en su estudio sobre “Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la empresa molinerías Grupo Ram”, planteó como objetivo determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. La investigación fue de tipo descriptiva-propositiva, de diseño no experimental. La muestra la conformaron los 35 colaboradores de la compañía. El instrumento utilizado fue la encuesta. Como resultados se logró hallar la existencia de una relación media altamente significativa entre las variables. Se propuso implementar un modelo de competencias funcionales y el diseño de estrategias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y fomentar mayores situaciones de alcance informativo donde los colaboradores puedan nutrir a plenitud sus conocimientos y capacidades con el fin de generar nuevos aportes a la empresa. En

conclusión, se pudo determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa.

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Assessment Center

1.3.1.1. Definición de assessment center.

Rubió (2016) indica que el assessment center se considera la mezcla de varias técnicas de evaluación, entre estos instrumentos se tiene, los cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, entre otros. La finalidad de cada una de estas estrategias es observar los comportamientos, conductas y aptitudes de las empresas para la medición sobre la planificación, habilidades, gestión y otros.

Senlle (2016) explica que el Assessment Center es un método de evaluación que sirve para medir la utilización de los recursos humanos para la gestión, así misma esta se encuentra conformado por varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda de potenciar a las personas haciendo uso de procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades, planes de carrera y desarrollo.

1.3.1.2. Dimensiones del Assessment Center

Rubió (2016) indica que para poder explicar el diseño sobre el Assessment Center hace uso de diferentes metodologías, iniciando desde el análisis sobre las actividades laborales en relación a las tareas y dinámicas que se determinan en el desempeño laboral. La finalidad del diseño de Assessment, es que permitirá identificar las tareas claves que determinarán las funciones acordes a las áreas pertenecientes de la organización ante su gestión.

a. Análisis del trabajo

Consta de los procesos de estudio en base a las investigaciones e identificaciones de todos los componentes que conforman los puestos de trabajo y las áreas, desde las tareas, responsabilidad y funciones, en donde se tendrá como requisitos la capacidad de demanda en ejecución a la satisfacción. De tal manera, el análisis de trabajo se define como el proceso de recopilación de información pertinente en las actividades de trabajo específico a través de la observación y el estudio.

Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás. Como indicador se ha considerado el siguiente:

Nivel de conocimiento de funciones, lo cual implica el conocimiento de las funciones laborales, misma que se relaciona las habilidades, conocimientos y capacidades que se ha obtenido por medio del conocimiento profesional o la experiencia misma.

b. Identificación de tareas claves

Se considera una de las piezas claves en el diseño de Assessment, ya que consta de priorizar las actividades laborales, de cual permitirá enfocar al colaborador en base a sus tareas y funciones en relación al área de gestión que pertenece dentro de la empresa. Es importante que el colaborador conozca cuales son las actividades que requieren de cuidado y las que generan más riesgos, de las cuáles deben ser inmediatamente atendidas. También implica, es que es difícil poder captar cuales son las actividades que pueden generar dificultades, ya que los imprevistos en el desarrollo de las actividades son desprevenidos, lo que sí se puede identificar son las actividades más importantes y fundamentales. La importancia de una tarea radica en los beneficios y las consecuencias que éstas repercuten de manera positiva y negativa, cuantos mayores sean los beneficios más importantes son, cuando peores sean las consecuencias de no ocuparse de ello, es mucho más importante. Así mismo se indicó como indicador:

Nivel de tareas clave, implica que se haya identificado las tareas a desarrollar, específicamente en el área de trabajo que se ha asignado, de esta manera se espera que se desarrolle lo más eficiente posible.

c. Identificación de competencias

Es fundamental identificar las competencias en la empresa, ya que permitirá analizar el desempeño laboral en base al análisis de evaluaciones del desenvolvimiento del trabajador según el cargo que ocupa. De esta forma, se establece las competencias, las cuales determinarán las funciones correctas en relación a cada puesto de trabajo, lo cual los nuevos colaboradores que se integren a la empresa podrán competir de acuerdo a las capacidades y habilidades que poseen, y estas se relacionan de acuerdo al

puesto óptimo que deberían pertenecer. Por último, es importante que la organización capacite de manera periódica sobre las funciones y nuevas situaciones que desarrollan los trabajadores. Así mismo se indicó como indicador de desarrollo:

Tipos de competencias, que se encuentran relacionadas a las capacidades y habilidades que tiene el trabajador para realizar su trabajo haciendo uso de los recursos que la empresa le proporciona.

d. Diseño de ejercicios

Se refiere al desempeño que tienen los colaboradores, es decir es importante que se diseñen herramientas de control que le permita a la empresa auditar el cumplimiento adecuado de las funciones de los trabajadores, además no solo se debe tener en cuenta el cumplimiento de las funciones, sino también el desempeño que tiene el colaborador y que beneficio le aporta a la empresa. Así mismo se indicó como indicador de desarrollo:

Nivel de desempeño, determinado por los resultados que obtiene el trabajador en el tiempo de labores en las funciones que se le ha asignado, de tal manera que genera valor para la empresa a través de su esfuerzo.

Senlle (2016) señala que el diseño de ejercicio implica identificar barreras, dificultades o retos que se desarrollan dentro de la empresa. Así mismo, se indica que dichas barreras son situaciones que corresponden a la vida cotidiana dentro de la organización en relación a las tareas y cargos establecidos.

Según Pereda (2018) señala que el desarrollo de las tendencias de los evaluadores consiente la disminución de las dimensiones de acuerdo al proceso de certificación, considerándolo como una manera de contribuir a la sobrecarga cognitiva producida por el exceso de información ofrecida.

1.3.1.3. Objetivos del Assessment y aplicaciones

Thornton (2016) señala que al mencionar los objetivos que abarca el Assessment Center se enfoca en los siguientes puntos:

El primero, se fundamenta en la selección o promoción, este funciona mediante la toma de decisiones en los procesos de selección. Así mismo, las dimensiones

que se evalúan se consideran predictivas ya que puede originar resultados beneficiosos como desventajosos.

Segundo, se tiene el desarrollo, se fundamenta bajo un modelo de conducta enfocado en los procedimientos desarrollados por la retroalimentación inmediata, específica y diferencial establecido en un periodo determinado para medir y determinar las conductas requeridas en un grupo de personas.

Tercero, se enfoca en el diagnóstico, aquel que evalúa el desempeño efectivo sobre los colaboradores referentes de una organización enfocado en el desarrollo de actividades de acuerdo a los estándares y criterios esperados.

1.3.1.4. Características del Assessment Center

De acuerdo a Padilla (2016) hace referencia a las características del Assessment Center en relación al diseño y la realización de la metodología:

Se caracteriza por desarrollar una evaluación exclusiva enfocado en las competencias del personal, además que se fundamenta en el desarrollo de las diversas actividades que se basan en el desempeño y la productividad de las mismas. Así mismo analiza las habilidades de los trabajadores y la eficacia de acuerdo a las tareas establecidas por cada área de gestión.

Según Cuesta (2016) “La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica de competencias laborales” (p. 169). Por lo cual, el Assessment Center ante la aplicación de sus metodologías permiten evaluar el desempeño y desenvolvimiento del trabajador con respecto a la obtención de recursos, a su vez implica la influencia sobre las relaciones que puede interactuar o vincular el colaborador con la empresa.

Del mismo modo, se caracteriza por la integración de técnicas, ya que Assessment Center se define como el proceso en donde radica el uso de varias técnicas en conjunto para la evaluación del desarrollo y los procesos que se aplican e influyen en el desenvolvimiento de la empresa.

Además, se afirma que ante la aplicación de las diferentes metodologías que se utilizan en las empresas, también implica el contraste sobre los datos variados de los evaluadores, por lo cual es necesario comparar los resultados para medir los

indicadores que posiblemente puedan afectar a las competencias dentro de la organización. Así mismo, la medición de los indicadores permitirá ser base de las características o cualidades sobre el rendimiento y desempeño del empleador lo cual concierne al desarrollo de las competencias.

Por otro lado, consta de la intervención activa del personal en el área de recursos humanos en relación a la implementación de las actividades y dinámicas que involucran al desarrollo de competencias con la finalidad de mejorar los procesos internos de la organización.

1.3.1.5. El Assessment Center como herramienta

Senlle (2016) señala que el Assessment Center tiene el propósito de identificar los comportamientos analizados, de tal forma que todas aquellas técnicas que han sido utilizadas por el Assessment, deben manejarse dentro de herramientas de evaluación, del cual se basaran en el enfoque de técnicas conductuales. Así mismo, se considera a la visión como uno de los métodos más confiables para la medición sobre los comportamientos de los colaboradores, por lo que el Assessment center se encuentra relacionado a la observación directa, ya que permite evidenciar las conductas que servirán para poder definir el perfil característico en base a las habilidades del individuo.

Pereda (2018) radica en la relación sobre la inclusión de dos o más métodos durante su procedimiento, Así mismo, esto debe estar relacionado en base a las actividades que se realizan a cargo por cada área establecida en la organización en el cargo a evaluar y contar con ejercicios que aparenten ciertas situaciones de trabajo con el fin de generar respuestas conductuales efectivas.

Asimismo, algunas de las herramientas que se pueden utilizar para el Assessment Center son:

In basket: Consta del conjunto de documentación que se encuentra relacionado con los diferentes tipos de toma de decisiones en un periodo pequeño. Así mismo, se caracteriza por valorar la capacidad y desarrollo sobre la toma de decisiones, la delegación y planificación organización como también en la evaluación de riesgos, entre otros.

Estudio de caso: Se basa en el análisis y la valoración sobre los problemas que se presentan en la empresa lo cual se debe aplicar alternativas de soluciones para el beneficio empresarial. Esta herramienta tiene como finalidad valorar los métodos o procedimiento con los cuales se llega a solucionar cada deficiencia en la organización.

Business game: inicia con el planteamiento del problema, de tal modo que los colaboradores o participantes del grupo tendrán que adoptar acciones obligatorias como alternativas de solución. Por lo que, se evaluarán los procesos grupales según la acción determinada.

Debate sin líder: se parte de la distribución de información entre los integrantes del grupo entorno a una situación problemática y sin designar un líder se anima a los integrantes a que solucionen el problema.

Role playing: Se desarrolla en base a resaltar las habilidades de los próximos colaboradores en los puestos de trabajo a través de ejercicios colectivos, en donde cada uno de ellos deberá adoptar un rol importante y concretos de acuerdo a las tareas establecidas por cada área. Así mismo, esta herramienta tiene la finalidad de mostrar la capacidad en la toma de decisiones de los colaboradores y los aportes para la empresa.

El purgatorio: Esta herramienta se desarrolla a partir del desenvolvimiento físico y mental del colaborador en base al cumplimiento de los objetivos ya establecido por la empresa. De tal manera, que el purgatorio tiene la finalidad de medir el razonamiento y la capacidad estratégica del colaborador en decidir qué factores o elementos son necesarios y fundamentales para el desarrollo de la organización.

Problemas en la oficina: Consta del desenvolvimiento de las actividades laborales del colaborador, de tal manera que es fundamental que el empleador determina a través de una agenda las actividades programadas, a su vez debe tener en cuenta los tiempos de imprevisto que puedan perjudicar el desarrollo de otras actividades, de esta manera trabajará de una manera más organizada y limpia. Aquí se podrá evaluar la capacidad de priorización en situaciones de estrés laboral.

1.3.1.6. Etapas en el desarrollo de un Assessment Center

Según García (2018) manifiesta las etapas del Assessment Center son:

Primera etapa: denominada preparación, consta de determinar objetivos y grupo “target”. En la primera etapa de la implementación de esta técnica se deberá establecer con claridad el objetivo para el cual queremos implementarla y cuáles son los candidatos a evaluar. Esta determinación debe ser realizada en forma conjunta con el profesional actuante en el proyecto y el máximo decisor de la línea en la cual se debe satisfacer la necesidad. Se deberá confeccionar de acuerdo a los datos un formulario.

Rol y selección de observadores-evaluadores. Consta del análisis de características sobre las técnicas de evaluación, el cual se realiza de forma grupal con carácter consensual. En esta parte de la etapa, consta en el que cada colaborador deberá aportar ideas a través de la evaluación sobre observaciones, comentarios, entre otras acciones. De tal manera, se finaliza que es importante la objetividad en el desempeño del puesto, lo cual permitirá establecer los juicios y las evaluaciones en hecho objetivos.

Definición del perfil demandado. De acuerdo a la determinación sobre los objetivos y el target definido, se desarrolla la estructura sobre el perfil demandado. Así mismo, esta acción se inicia en base al relevamiento elaborado individual o grupalmente dentro de la empresa. Finalizado la recolección de datos que puedan describir las actividades a laborar, se debe seguir los siguientes pasos:

Se elaborará un listado en relación a las tareas o eventos que se realizarán dentro de la empresa según los reglamentos ya determinados.

Se priorizarán las actividades laborales de acuerdo a lo ya mencionado.

Se determinarán los conocimientos y habilidades principales con el fin de resolver cualquier tipo de dificultad en las tareas laborales.

Establecer según las habilidades los factores, sub factores y las conductas que involucran dichas habilidades.

Estructuración de ejercicios en relación con perfiles demandados y conductas a observar. De acuerdo a las tareas finalizadas se deberá tomar elección sobre los ejercicios que se creen convenientes y adecuados para el desenvolvimiento laboral de los trabajadores. Así mismo, se evalúa las capacidades requeridas en relación a las tareas que se busca cumplir.

Segunda etapa: denominada desarrollo, consta del entrenamiento de los observadores. Inicialmente el desarrollo sobre los observadores debe consistir en la vivencia que se establece en las actividades laborales lo cual constituye al diseño laboral de la empresa que pertenezca. De tal modo, que para que puedan entender las funciones y las tareas que se establecen en cada área es necesario que las conozcan de cerca y generen experiencias vivenciales. Así mismo, esto permitirá que los colaboradores no sean sorprendidos o se encuentren distraídos en ciertas reuniones. Se concluye, que un correcto entrenamiento sobre los observadores va a permitir generar beneficios para la empresa, entre estos se tiene:

Tiempo: Establecer la duración de cada entrenamiento favorecerá a profundizar la percepción y comprensión en relación a las funciones determinadas, de esta manera evitará los retrasos de tareas, las preguntas innecesarias y dudas en el desarrollo de los grupos de evaluación.

Calidad: Consta del grado de efectividad con respecto a los grupos de evaluación en las sesiones de entrenamiento entre los colaboradores, las cuales se encuentran diseñadas en efecto a la práctica de ciertos fenómenos que puedan ocurrir en el desempeño de las actividades, lo cual favorecerá a la evaluación de las personas en base al afrontamiento de las situaciones.

Ética: Tampoco parece razonable que los observadores hagan su práctica de evaluación haciendo recaer el costo de la misma en postulantes o candidatos.

Recepción de participantes. Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad: consta de las citaciones sobre las tareas que se desarrollaran de manera grupal en donde se evaluarán cada una de ellas, con la finalidad de proveer una correcta recepción y ubicación de los participantes.

Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales por parte de los participantes. Se procede al desarrollo de los ejercicios de acuerdo al diseño elegido.

Observación y evaluación de las conductas: Se basa en las actitudes y comportamiento observados de acuerdo a las actividades laborales establecidas, lo cual permite analizar el desenvolvimiento laboral de acuerdo a las funciones establecidas en el trabajo.

Tercera etapa: dominada cierre y devolución, consta de la discusión de las evaluaciones: Como su nombre lo menciona, este se basa en la conclusión sobre los procesos grupales que se desarrolla de acuerdo a las actividades previstas anteriormente, lo cual tendrá como finalidad orientar la discusión y se efectuará las comparaciones de evaluación, lo cual favorecerá a tener una estructura más concreta en relación al análisis de evaluación.

Información de resultados a participantes: Se basa en la discusión obtenida por medio del desarrollo de cada una de las actividades ejercidas, de esta manera favorecerá a efectuar una selección del personal mucha más eficiente con respecto al desempeño en cada una de las funciones establecidas. Así mismo se establecerá por medio de entrevistas, del cual en todo momento el observador a cargo de la entrevista deberá encarar la comunicación como vocero del grupo de observadores explicando al interesado que las conclusiones que se le comunican son producto de un proceso de consenso evitando toda personalización de la discusión.

1.3.1.7. Ventajas del Assessment Center

Para Pereda (2018) las ventajas del Assessment Center son:

Permite mejorar las observaciones alcanzadas, de acuerdo a las normas establecidas en donde los observadores tendrán la función y la capacidad de registrar y calificar los comportamientos desarrollados en la empresa en un tiempo estipulado.

Favorece en las evaluaciones de comportamientos desarrollados en diferentes situaciones que pueda atravesar la empresa, así mismo implica las acciones sobre observación directa y los registros sistemáticos sobre las evidencias de acuerdo a los niveles dentro de la competencia.

Centraliza las conductas de los colaboradores en base a las tareas y funciones establecidas por las áreas de gestión.

Sirve como selectores en el momento de las postulaciones a través del análisis conductual en situaciones concretas, lo cual se relacionarán a través del desempeño del puesto de vacante en la empresa.

Identifica la calidad del personal según las destrezas y fortalezas del aspirante como también analiza las necesidades de capacitación.

Establece la combinación en los procesos de selección pre industrial, así mismo analiza las técnicas de trabajo en base al comportamiento obtenido dentro de la organización.

Su aplicación permite diseñar investigaciones para la identificación de habilidades y aptitudes de acuerdo al nivel que se evalúa a la persona.

1.3.1.8. Desventajas del Assessment Center

Presenta un elevado costo, debido a la elevada inversión que se realiza a través del diseño que establece para la aplicación en las empresas. Lo cual indica, que mientras la cantidad de postulantes, la inversión para la aplicación sobre el diseño será mayor. De tal manera, se afirma que dichas técnicas son aplicadas en empresas grandes. (García, 2018)

Distorsionar las decisiones que se pueden efectuar para la elección del personal, ya que mezclan los prejuicios o las ideas preformadas o cual dificulta el desarrollo adecuado sobre la selección del colaborador según los puestos. (García, 2018)

La dificultad de poder determinar la verdad objetividad de la observación y evaluación sobre las conductas que se desenvuelven en las diferentes situaciones que atraviesa la empresa. Lo que exige una mayor necesidad de entrenamiento y capacitación de los evaluadores.

No se refleja la complejidad de los procesos, lo cual es importante que, al momento de elegir las competencias y las conductas en los colaboradores, estos sean representativos dentro del desempeño laboral.

Existen conductas que no pertenecen al perfil adecuado sobre el puesto postulado, lo cual genera deficiencias de acuerdo a las estructuras y los ejercicios de simulación. De tal manera, que las experiencias en la metodología que han llevado a cabo de manera insuficiente ocurren por la mala práctica sobre el análisis de las características del puesto o habilidades a evaluar o que no han definido correctamente.

1.3.1.9. Tipos de ejercicios de evaluación

De acuerdo a la lista de competencias ya establecidas en la empresa, es importante estructurar un diseño en base a ejercicios de simulación. De tal manera, que

dichos ejercicios, deben ser los más parecido a la vida real que se aplica en las labores dentro de la organización. Finalmente, se podrá evaluar efectivamente el desempeño de los postulantes y establecer qué grupo del personal se encuentra apto para los puestos de trabajo planteados.

Según Luna (2017) los tipos de ejercicios de evaluación son:

Ejercicios individuales: se desarrolla en base a la elaboración de cuestionario que abarquen temas como la personalidad y la motivación, así mismo también se denomina con el test de aptitudes.

Cuestionarios de personalidad y motivación: tienen la finalidad de describir y analizar los comportamientos de posible trabajador y las motivaciones principales que posee dentro del entorno laboral.

Test de aptitudes: miden la capacidad o aptitud para manejar distintos conceptos; todos ellos deben estar estrechamente relacionados con el tipo de trabajo o de actividad a desarrollar dentro de un puesto de trabajo.

Ejercicios interactivos: consta del grado de afinidad con respecto a las actividades a desarrollarse dentro de la empresa, de tal manera que evaluará la satisfacción en relación al cumplimiento de las funciones establecidas.

Ejercicios de grupo: Desarrollo de actividades en grupo: familia, amigos, trabajo, etc.

Ejercicios Fact-Finding: Este tipo de ejercicios permite al participante poder sistematizar la información sobre casos que perjudiquen el desempeño laboral y de esta manera seleccionar la mejor opción para el afrontamiento de estas situaciones.

Ejercicios In-Tray: la finalidad de este ejercicio es conocer la profundidad y el sentido de las decisiones aportadas por los participantes durante la realización del ejercicio.

Ejercicios Role-Play: Se basa en la interactividad y estudia cada una de las habilidades en relación interpersonal del colaborador. Así mismo este ejercicio lo conforma el evaluado, el evaluador y el actor o artificio, este último participante mencionado

tiene la finalidad de provocar en el evaluado generar una situación conflictiva en la búsqueda de soluciones rápidas expuesta por el evaluado.

Ejercicios de Análisis y Presentación: en este tipo de ejercicios se le entrega al participante una documentación que debe analizar y sobre la cual deberá basar su posterior presentación.

1.3.2. Competitividad

1.3.2.1. Definición de competitividad

Según Bermeo (2018) conceptualiza a la competitividad como el proceso de capacidad que radica dentro de unas empresas para las distintas operaciones que permitan incrementar su rentabilidad, generando un valor adicional a los propietarios dentro del mercado, con el fin de volverlo competitivo con otras entidades. Además, se determina que una empresa logra obtener competitividad estratégica cuando se efectúa o implementa una estrategia, y esta logra su objetivo favoreciendo a la inversión generada incrementando su valor.

Vigo (2018) define a la competitividad como la “capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible” (p.57).

1.3.2.2. Importancia de la competitividad

Bermeo (2018) señala que la importancia de la competencia radica desde el punto de vista del análisis empresarial y socioeconómico, por lo cual intercede positivamente en el desarrollo económico del país. Además, se indica que la competitividad se enfoca mediante la productividad, nombrado como el valor del producto que se establece a partir de la unidad del capital. Por ello, se afirma que la competitividad en relación a la productividad se encuentra relacionada en función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva.

Bermeo (2018) revela que: “La competitividad tiene como objetivo crear ventajas comparativas que permitan sostener y mejorar la posición que tenga la empresa en el entorno socioeconómico al que pertenezca y enfatizar en ellas al momento de crear y ejecutar iniciativas de negocios” (p.360).

Jiménez (2016) afirma que la competitividad es fundamental desde el punto de vista de la toma de decisiones gerenciales ya que se relaciona a través de la eficiencia y eficacia sobre las actividades internas de la organización. Por lo tanto, para conocer cuáles son las ventajas comparativas de la empresa es primordial aplicar un análisis DOFA, lo cual permitirá obtener mejores rendimientos en los indicadores que se es necesario buscar soluciones para el desenvolvimiento empresarial de la organización.

1.3.2.3. Tecnología y competitividad.

Vigo (2018) indica que el cambio tecnológico es considerado una de las principales guías para la competitividad, debido al papel que cumple en función con el cambio estructural dentro de los sectores industriales, las cuales se generan mediante las creaciones de nuevas industrias, los avances tecnológicos, la cual produce una ventaja competitiva por lo que se determina una relación existente entre el costo y la diferenciación.

1.3.2.4. Dimensiones de la competitividad

Entre las dimensiones que se desarrollan dentro de la competitividad se tiene las descritas por Vigo (2018):

a. Ventaja competitiva

De acuerdo a Vigo (2018) indica que en cuando a ventaja competitiva se efectúa de forma correcta, es porque anteriormente ha planteado una estrategia exitosa, lo cual ha permitido generar una competencia sostenible y que se podrá mantener durante un periodo largo haciendo uso de tecnologías y a través estrategias competitivas. Además, el autor define que toda empresa posee una ventaja competitiva logra de manera sistemática retornos por encima del promedio que se encuentra en el sector industrial creando de esta manera valor para sus accionistas. Como indicadores de la dimensión se consideró:

Uso de tecnología, que implica el uso de herramientas físicas o virtuales que permitan agilizar las actividades laborales, optimizando los resultados obtenidos por los trabajadores.

b. Estrategia competitiva.

Vigo (2018) indica que la estrategia competitiva implica el desarrollo de acciones que permitan lograr ventajas sobre los competidores con lo cual lograría distinguirse de la competencia, es decir, consta de la búsqueda sobre la posición competitiva

en el sector, de esta manera determina la posición ventajosa y sostenible sobre las fuerzas que fijan la competencia.

Posición competitiva, determina si la empresa se encuentra en una mejor posición o no en relación al mercado donde desarrolla sus actividades, de esta manera puede conocer si se encuentra en una situación ventajosa en relación a sus competidores más cercanos.

1.3.2.5. Factores que afectan la competitividad

Según Bermeo (2018) los factores de competitividad son:

Factores internos a la empresa. Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan la capacidad tecnológica y productiva; la calidad de los recursos humanos; el conocimiento del mercado; y, las relaciones privilegiadas con los clientes.

Factores sectoriales. Este tipo de factor involucra al contexto decisional de las empresas y los productores, si bien es cierto que no son totalmente manejados por la empresa, se encuentra relacionada con el área de influencia. Los factores sectoriales se encuentran conformados por las exigencias tecnológicas y organizaciones, además implica las redes cooperativas horizontal y vertical, lo cual permite optimizar la capacidad tecnológica y la promoción de las competencias.

Factores sistémicos. Se encuentra conformado por los elementos externos de la empresa con respecto a la productividad. Así mismo, se determina que este factor afecta al entorno y a su vez al ambiente competitivo, lo que implica la dificultad en la estructura de estrategias competitivas por parte de la empresa. Entre ellos destacan el acceso al financiamiento, y la infraestructura tecnológica e institucional.

Factores de desarrollo microeconómico. Surge mediante los avances tecnológicos, ya que a partir de aquellos aparecen nuevos formatos organizacionales que a su vez compatibilizan las escalas de producción para potenciar la diversificación y sofisticación del producto.

1.3.2.6. El análisis de la competitividad

Para Bermeo (2018) hace referencia al plano operativo sobre la competitividad, ya que depende del nivel de análisis sobre el producto, además se basa del objetivo específico que se establece en el análisis. Así mismo, se desarrolla en base a un enfoque sistemático en donde está conformado por cuatro niveles, son diferentes, pero son interrelacionado entre sí, con el propósito de examinar la competitividad. Los niveles son los siguientes:

Nivel meta: Se encuentra relacionado de forma complementaria en cada uno de los cuatro niveles, así mismo hace referencia a los recursos humanos, en donde se basa en las habilidades y conocimientos, por ende, comprende los temas de educación y capacitación.

Nivel macro: En este ámbito aparecen elementos de carácter social (como la inseguridad ciudadana) y las variables macroeconómicas manejadas por el Estado, como el déficit fiscal, la inflación, y con ella el tipo de cambio y la tasa de interés, las cuales afectan sustancialmente el comportamiento productivo. También entran en juego aquellos aspectos externos al país y que influyen en la cadena, como son los precios internacionales y las exigencias de calidad en los mercados finales. Las políticas de manejo integrado de recursos naturales se conciben en este ámbito con el fin de mantener el equilibrio de todo el sistema de desarrollo sostenible. Asimismo, dentro de este ámbito, se encuentran factores referentes a la demanda, tales como: gustos y preferencias de los consumidores, volumen y tendencia de crecimiento, origen, tipo y grado de segmentación y exigencias o grado de sofisticación de los consumidores.

Nivel Meso: Este nivel se encuentra conformado por los aspectos que conciernen a la infraestructura y el desarrollo logístico en relación a los recursos naturales y las características ecológicas y los elementos climáticos.

Nivel Micro: Abarca los factores que conciernen al comportamiento de la empresa con relación a la productividad, así mismo se relaciona con los costos y los esquemas organizaciones. Por otro lado, este tercer nivel evalúa y analiza la gestión empresarial y la practicas culturales que se aplican, llegando de esta manera a entender la diversidad y el control de calidad de los productos.

1.3.2.7. Gestión de la calidad y la ventaja competitiva

Según Cegarra y Martínez (2018) la eficaz gestión de la calidad orienta a toda empresa hacia al exterior, dotándola de los mecanismos para detectar cuál es la ventaja competitiva adecuada en cada momento; en este sentido se huye de la adopción de ventajas competitivas permanentes, ya que éstas cambian al mismo ritmo que lo hace el entorno.

Ortoll y García (2016) manifiesta que la principal fuente de la ventaja competitiva se encuentra bajo un sistema de gestión de la calidad, la cual está compuesta por la documentación de todos los procesos operativos y la gestión sobre la cultura de aprendizaje en la mejora continua como garantía sobre los cambios en el entorno.

1.4. Formulación del problema.

Problema general:

¿De qué manera una propuesta de assessment center permitirá mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018?

Problemas específicos:

¿Cómo debe ser el assessment center para la empresa Azucarera del Norte SAC?

¿Cuáles son los factores de competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC?

¿Cuál es el diseño del assessment center para la competitividad de empresa Azucarera del Norte SAC?

1.5. Justificación e importancia del estudio.

En relación a la justificación de la investigación se expone las razones por las cuales se realiza el estudio, por lo que se da a conocer el porqué es conveniente y para qué sirve realizar la investigación, de tal forma que a través del conocimiento cuáles son los beneficios adquiridos.

La presente investigación tiene justificación teórica, puesto que se fundamenta en los conceptos y teorías de Senlle (2016) quien describe el Assessment Center y los conceptos y teorías de Carazas y Zuñiga (2018) para fundamentar la variable competitividad, de esta manera se sustenta la investigación de manera teórica, además se consideró a otros autores que realizaron estudios sobre las variables Assessment Center y competitividad, lo cual

permitirá complementar el presente estudio. Además, servirá como aporte para las futuras investigaciones que se realicen con las mismas variables y con una problemática similar.

Tiene justificación metodológica, puesto que este estudio se fundamentará en un tipo descriptivo con un diseño no experimental, así mismo el método utilizado fue el inductivo, para la recolección de datos se hizo uso de técnicas como la encuesta y de instrumentos como el cuestionario para obtener la información de la muestra de la presente investigación, de esta manera se realizó la metodología de todo el estudio.

Tiene justificación social, puesto que a través de la investigación se logró tener resultados que permitirán proponer el Assessment Center que se requiere para mejorar la competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe. Es así, que se estableció una propuesta en beneficio de la empresa. Además, esta investigación me permitió que pueda demostrar los conocimientos adquiridos en la carrera profesional, para optar el grado académico de licenciado.

La importancia de la investigación está en la información misma que se logró obtener, ya que, esta podría ser utilizada por la empresa con el fin de poder mejorar la competitividad de la misma a través de la propuesta del Assessment Center.

1.6. Hipótesis.

La implementación de la propuesta de assessment center permite mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Proponer el assessment center para mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018.

1.7.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la selección de personal en la empresa Azucarera del Norte SAC.

Determinar los factores de competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC.

Diseñar el assessment center para la competitividad de empresa Azucarera del Norte SAC.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de Investigación.

Tipo de investigación

Según su profundidad es una investigación descriptiva propositiva.

Hernández y Mendoza (2018) señalan que en la investigación descriptiva es aquella que detalla las características de las variables que se está estudiando con el fin de probar la hipótesis planteada.

La investigación es de tipo descriptivo, puesto que se describieron las variables del estudio, en este caso se describió las características assessment center y la competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe.

Según Hernández y Mendoza (2018) la investigación es propositiva, se caracteriza por generar conocimiento, a partir de la labor de cada uno de los integrantes de los grupos de investigación. Así mismo se fundamenta por el desarrollo, el fortalecimiento y el mantenimiento de estos colectivos, con el fin de lograr altos niveles de productividad y alcanzar reconocimiento científico interno y externo.

Diseño de la investigación

La presente investigación es de un diseño no experimental – Transversal.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan que la investigación no experimental analiza los resultados obtenidos tal y como se están dando respecto a las variables que se están estudiando para luego ser analizados, además es transversal al obtener los resultados de la investigación una sola vez.

En este caso, en el estudio se analizaron los factores relacionados al assessment center y la competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe. En las condiciones en las que son encontradas sin alterar su situación actual, además la información fue recopilada en un momento único.

Según el tipo de investigación, el diseño de investigación fue el siguiente:



Dónde:

Oxy = Assessment Center y competitividad de la Empresa Azucarera del Norte SAC

M = Información a recoger de la muestra

P = Diseño del Assessment Center

2.2. Población y muestra.

Hernández y Mendoza (2018) indican que la población es un conjunto de individuos que poseen características en común, los cuales son puestos en estudio sobre un determinado tema.

Población. En la presente investigación se consideró como población a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC, es decir, a los 40 trabajadores que se encuentran en planilla de la empresa.

Muestra. La muestra en este caso, estará conformada por la misma población, es decir los 40 trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe puesto que se trata de una población pequeña y no requiere de ningún tratamiento estadístico para ser determinada.

2.3. Variables, Operacionalización

2.3.1. Variables

Variable independiente: Assessment Center

Definición conceptual:

Senlle (2016) explica que el Assessment Center es un método evaluación que sirve para medir la utilización de los recursos humanos para la gestión, así misma esta se encuentra conformado por varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda de potenciar a las personas haciendo uso de procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades, planes de carrea y desarrollo.

Definición operacional:

Se trata de un método que puede ser utilizado en la empresa estudiada a través de un análisis del trabajo, la identificación de las tareas claves en el proceso de selección, la identificación de las competencias de los trabajadores, y el diseño de los ejercicios para lograr un desempeño óptimo.

Variable dependiente: Competitividad.

Definición conceptual:

Vigo (2018) define a la competitividad como la “capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al costo más bajo posible” (p.57).

Definición operacional:

Se trata de la capacidad de la empresa para lograr ventajas competitivas, considerando la diferenciación y el uso de tecnología como factores importantes para lograrlo, además de una estrategia bien definida que le permita a la empresa lograr una posición en el mercado.

2.3.2. Operacionalización

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
Assessment Center	Análisis del trabajo	Nivel de conocimiento de funciones	<p>Cuando ingresó a la empresa Azucarera del Norte SAC se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo.</p> <p>En la empresa Azucarera del Norte SAC los puestos de trabajo están bien definidos.</p>	<p>Técnica: encuesta.</p> <p>Instrumento: cuestionario.</p>
	Identificación de tareas claves	Nivel de tareas clave	<p>En la Azucarera del Norte SAC se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos</p> <p>En la empresa se da una programación de las tareas que debe realizar cada trabajador</p>	
	Identificación de competencias	Tipos de competencias	<p>Al momento de ingresar a trabajar en esta empresa, usted pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo</p> <p>En la Azucarera del Norte SAC se capacita de manera frecuente al personal para mejorar sus competencias profesionales.</p>	
	Diseño de ejercicios	Nivel de desempeño	<p>En la Azucarera del Norte SAC se controla las actividades de trabajo de los colaboradores.</p> <p>En su área de trabajo se realiza evaluaciones del desempeño.</p>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 2*Operacionalización de la variable dependiente*

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
Competitividad	Ventaja competitiva	Nivel de diferenciación	Considera que la empresa es diferente (mejor) que sus competidores.	Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario.
		Uso de tecnología	La empresa Azucarera del Norte SAC utiliza herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de trabajo en el área operativa de la empresa La empresa cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente	
	Estrategia competitiva	Posición competitiva	Considera que los procedimientos de trabajo actual se realizan de manera eficiente.	
			La empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas para que todos se vean favorecidas Considera que la empresa Azucarera del Norte SAC debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado	

Fuente: elaboración propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnica

La técnica que se utilizó fue la encuesta, la cual estuvo dirigida a los trabajadores de la Empresa Azucarera del Norte SAC con el fin de poder recolectar la información que se requirió para la presente investigación.

Instrumento

Como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual consta de una serie de preguntas que fueron respondidas por los trabajadores de la Empresa Azucarera del Norte SAC con el fin de obtener la información que se requirió para el desarrollo del presente estudio.

Validez

La validez del instrumento se dio por medio de expertos en el tema de investigación, los mismos que validaron el instrumento para la conformidad de cada ítems establecido en la Operacionalización de variables. Las validaciones de los especialistas se pueden visualizar en los anexos.

Confiabilidad

En cuanto a la confiabilidad, esta se dio de manera estadística por medio del método alfa de Cronbach, siendo la escala de valores la siguiente:

Tabla 3

Escala de valores

-1 a 0	No es confiable
0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
0,50 a 0,75	Moderada confiabilidad
0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
0,9 a 1	Alta confiabilidad

Fuente: elaboración propia

Una vez teniendo en cuenta la escala, se realizó el Alfa de Cronbach en el programa SPSS, El Alfa de Cronbach dio como resultado 0.788 por lo que el instrumento tiene una fuerte confiabilidad

Tabla 4

Análisis de confiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,788	14

Fuente: elaboración propia

2.5. Procedimientos de análisis de datos.

Los principales métodos que se utilizaron en la investigación fueron:

Análisis: este método se utilizó en la presente investigación para realizar el análisis de los datos recolectados, así como también, analizar los factores del Assessment Center y competitividad de la Empresa Azucarera del Norte SAC.

Inductivo: permitió estudiar la información partiendo de aspectos generales hasta llegar a las conclusiones finales del estudio, lo que permitió formular la mejor propuesta de solución al problema encontrado en la Empresa Azucarera del Norte SAC.

Deducción: se realizó al ejecutar las conclusiones de estudios según los hallazgos encontrados en la recolección de datos de los trabajadores de la Empresa Azucarera del Norte SAC y del análisis de la teoría y antecedentes de estudios.

2.6. Aspectos éticos.

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta según Bernal (2017) a continuación se detallan:

El consentimiento informado, con lo cual los participantes de los encuestados fueron informados, para que conozcan el objetivo del instrumento que se les estaba aplicando.

También se consideró la confidencialidad, ya que la identidad de los encuestados fue protegida al no solicitar datos personales en el instrumento de investigación.

Asimismo, se tuvo la observación participante, ya que la investigadora tuvo participación del estudio, limitándose a observar los resultados tal y como se estaban dando.

2.7. Criterios de rigor científicos.

Bernal (2017) indica los criterios de rigor científico, se escogieron los principales, los cuales se describen a continuación:

Valor de la verdad, se refiere a que los resultados tuvieron una aproximación a la problemática de la investigación, y estuvo acorde a ésta.

Objetividad, se refiere a que los resultados de la investigación fueron veraces a la información que brindaron los involucrados a quienes se les aplicó el instrumento.

Relevancia. Se refiere a la evaluación de los objetivos, los cuales estuvieron acorde a la problemática y respondieron a los resultados, conclusiones y recomendaciones.

III. RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

Tabla 5

Valoración sobre si cuando ingresó a la empresa Azucarera del Norte SAC se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	2	5,0
Desacuerdo	4	10,0
Indiferente	0	0,0
Acuerdo	18	45,0
Total acuerdo	16	40,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

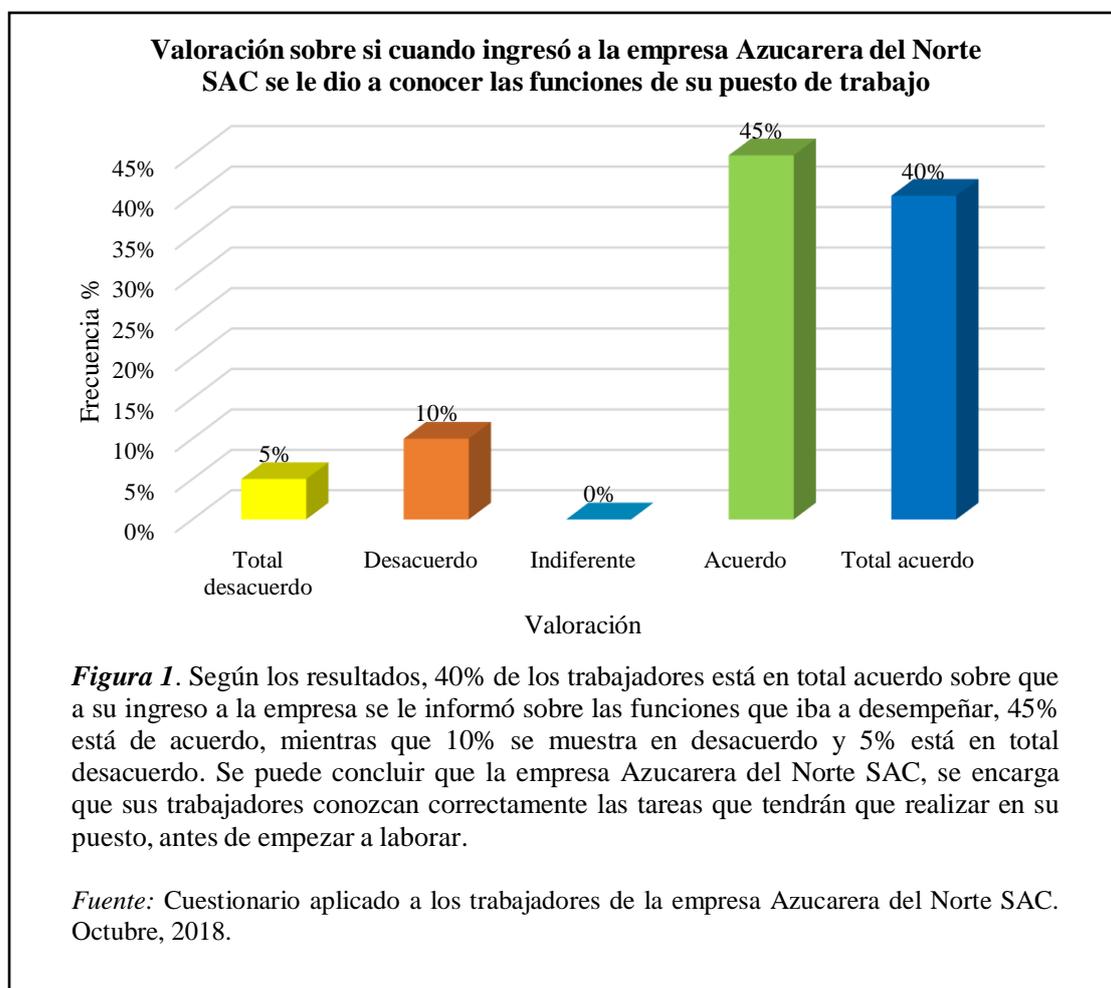


Tabla 6

Valoración sobre si en la empresa Azucarera del Norte SAC los puestos de trabajo están bien definidos

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	8	20,0
Desacuerdo	20	50,0
Indiferente	0	0,0
Acuerdo	8	20,0
Total acuerdo	4	10,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

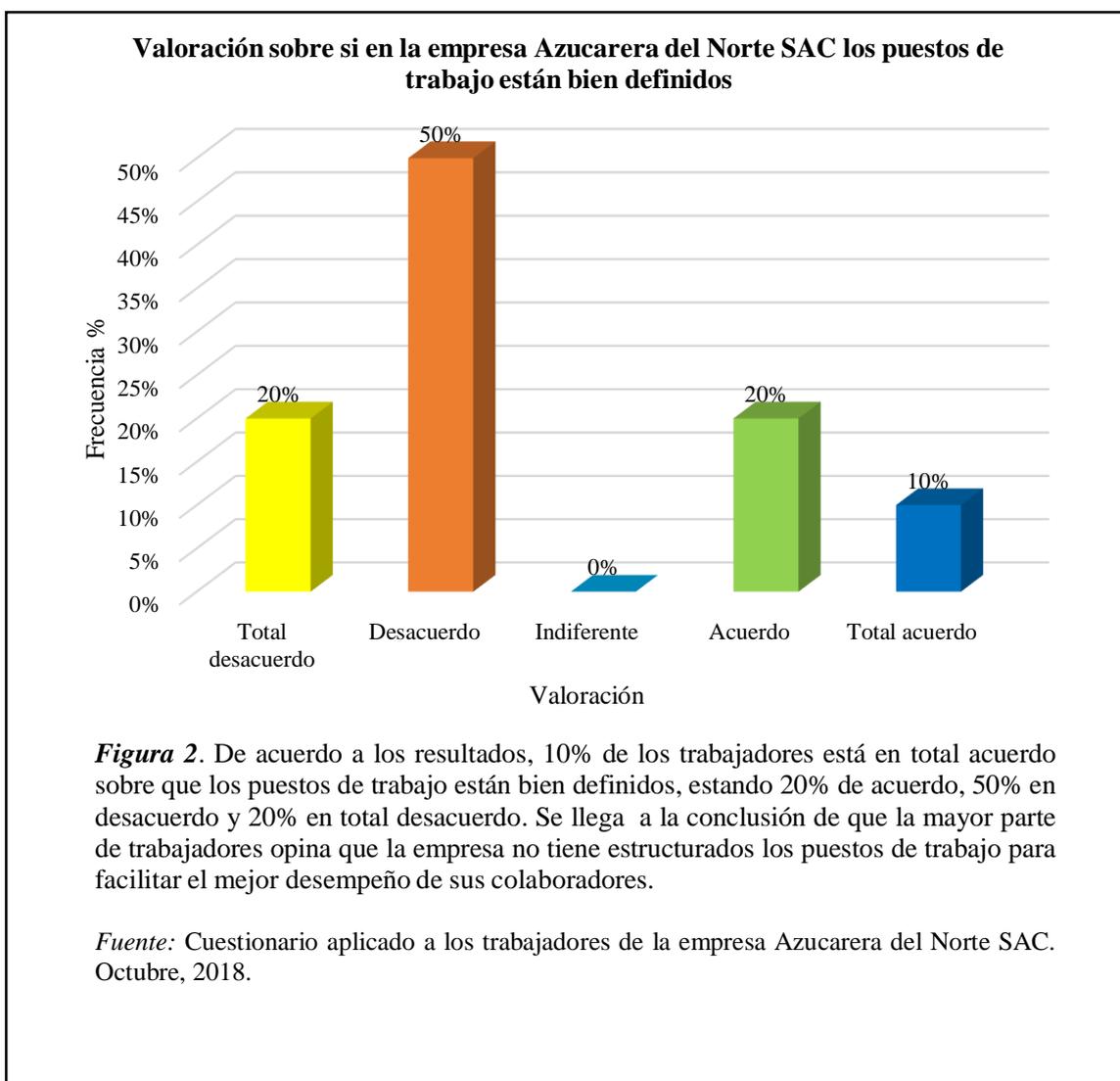


Tabla 7

Valoración sobre si en la Azucarera del Norte SAC se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	10	25,0
Desacuerdo	18	45,0
Indiferente	6	15,0
Acuerdo	4	10,0
Total acuerdo	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

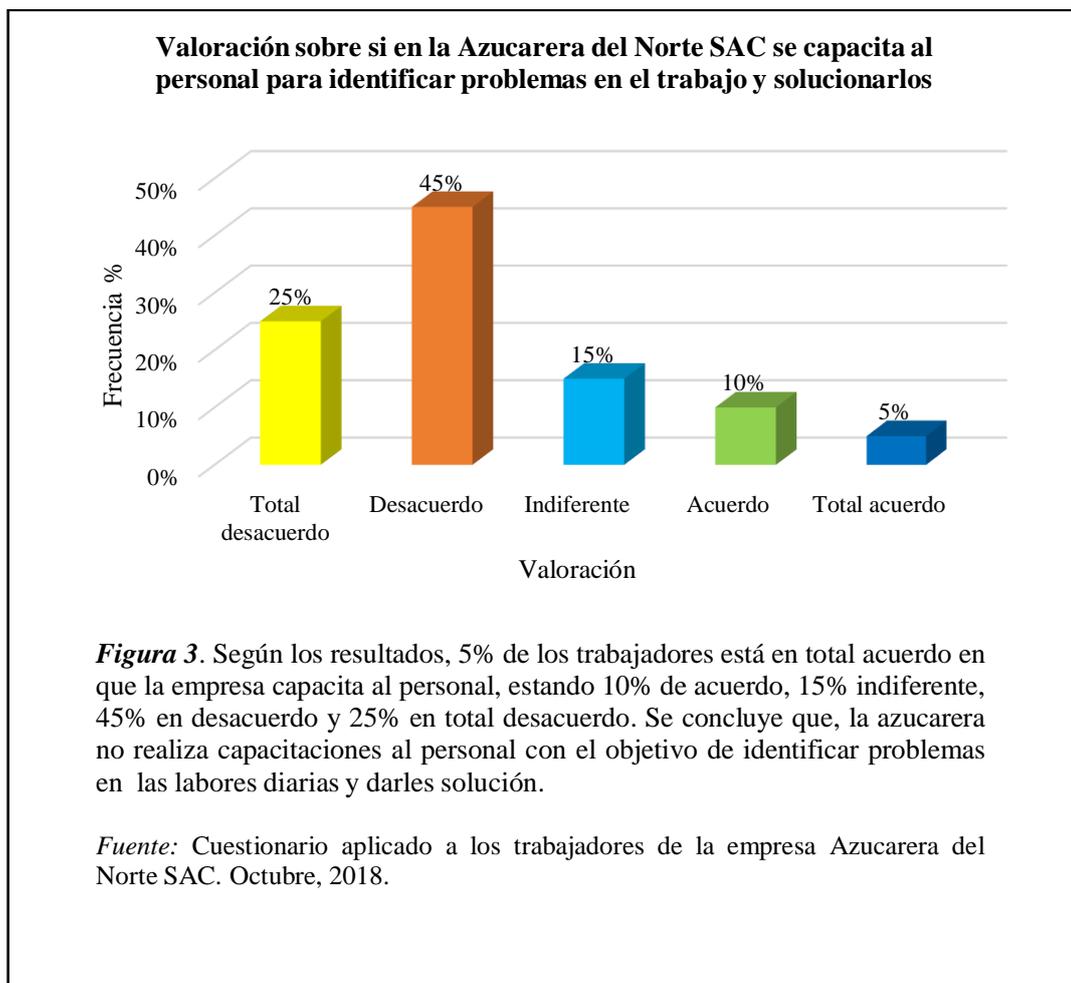


Tabla 8

Valoración acerca si en la empresa se da una programación de las tareas que debe realizar cada trabajador

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	8	20,0
Desacuerdo	18	45,0
Indiferente	6	15,0
Acuerdo	6	15,0
Total acuerdo	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

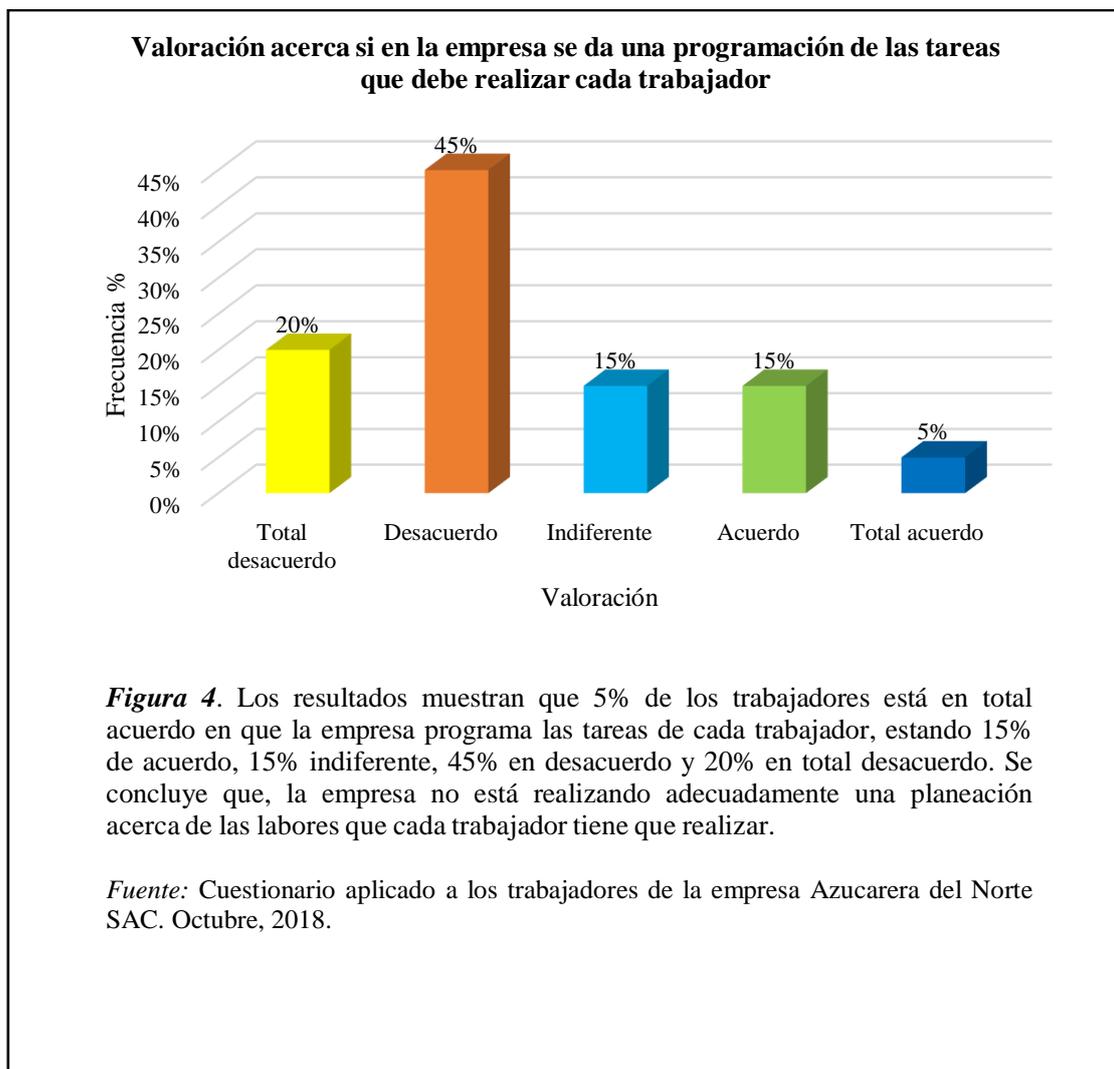


Tabla 9

Valoración sobre si al momento de ingresar a trabajar en esta empresa, usted pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	10	25,0
Desacuerdo	24	60,0
Indiferente	0	0,0
Acuerdo	4	10,0
Total acuerdo	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

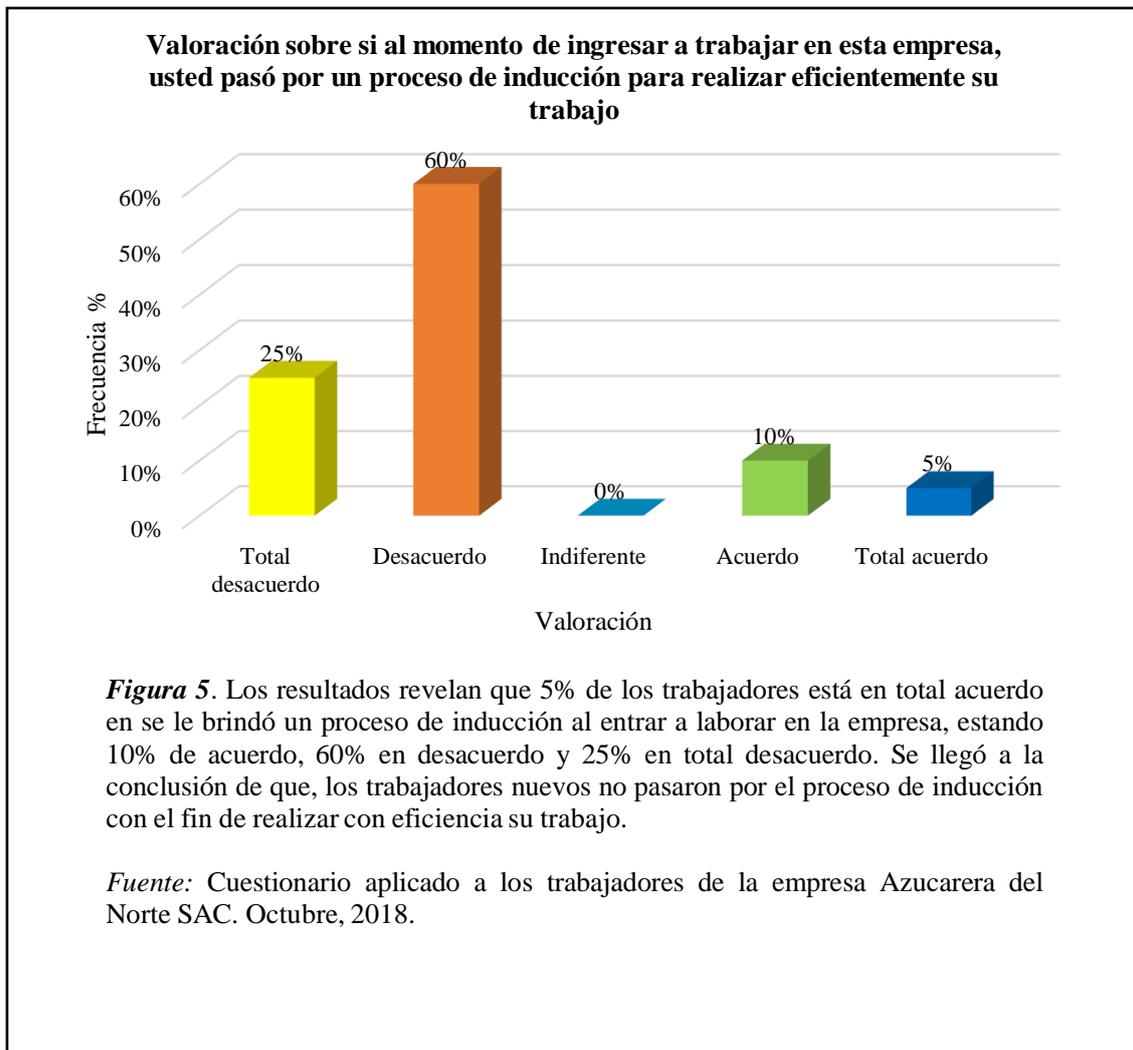


Tabla 10

Valoración acerca si en la Azucarera del Norte SAC se capacita de manera frecuente al personal para mejorar sus competencias profesionales

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	12	30,0
Desacuerdo	20	50,0
Indiferente	8	20,0
Acuerdo	0	0,0
Total acuerdo	0	0,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

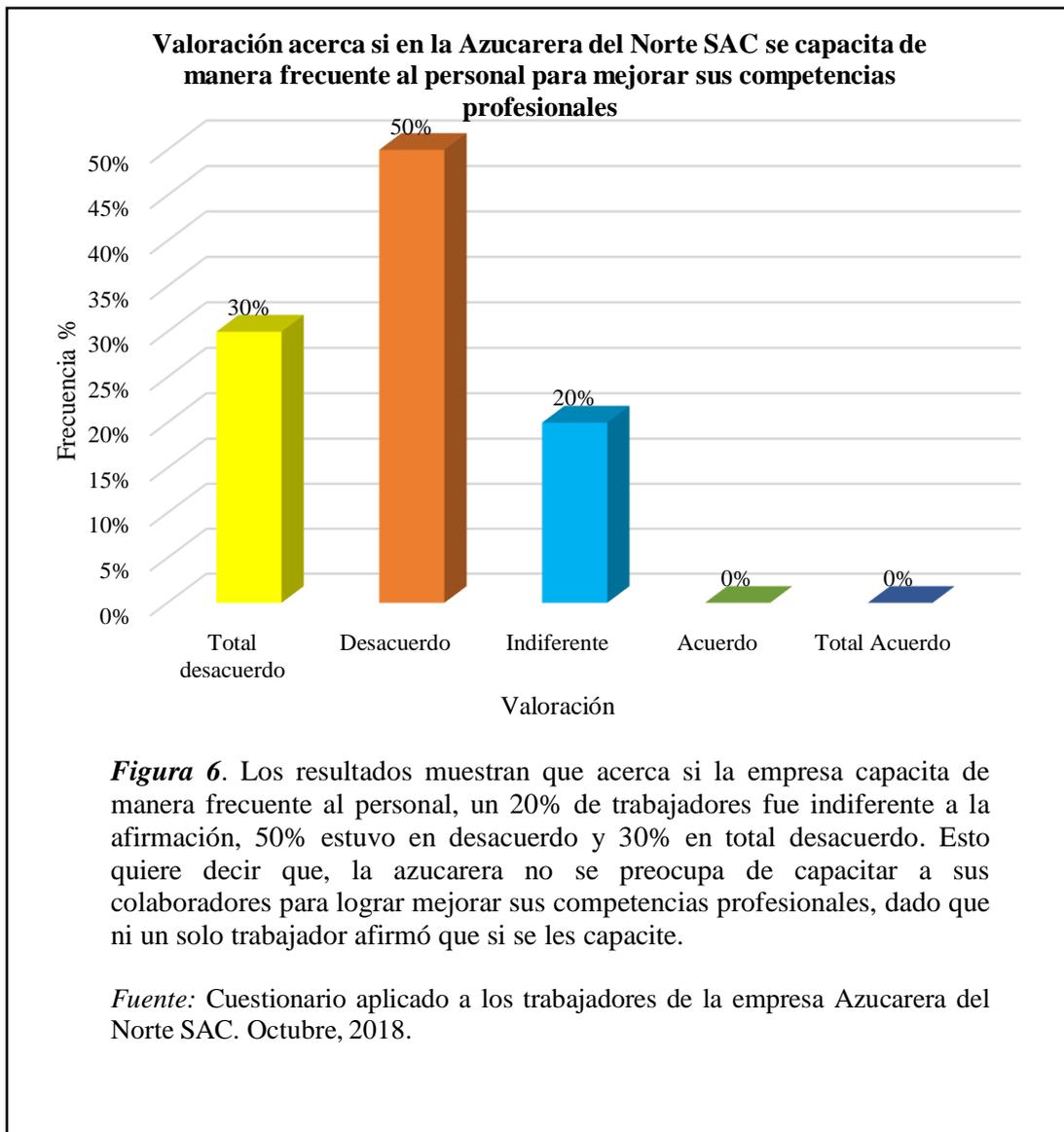


Tabla 11

Valoración acerca si en la Azucarera del Norte SAC se controla las actividades de trabajo de los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	2	5,0
Desacuerdo	6	15,0
Indiferente	10	25,0
Acuerdo	22	55,0
Total acuerdo	0	0,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

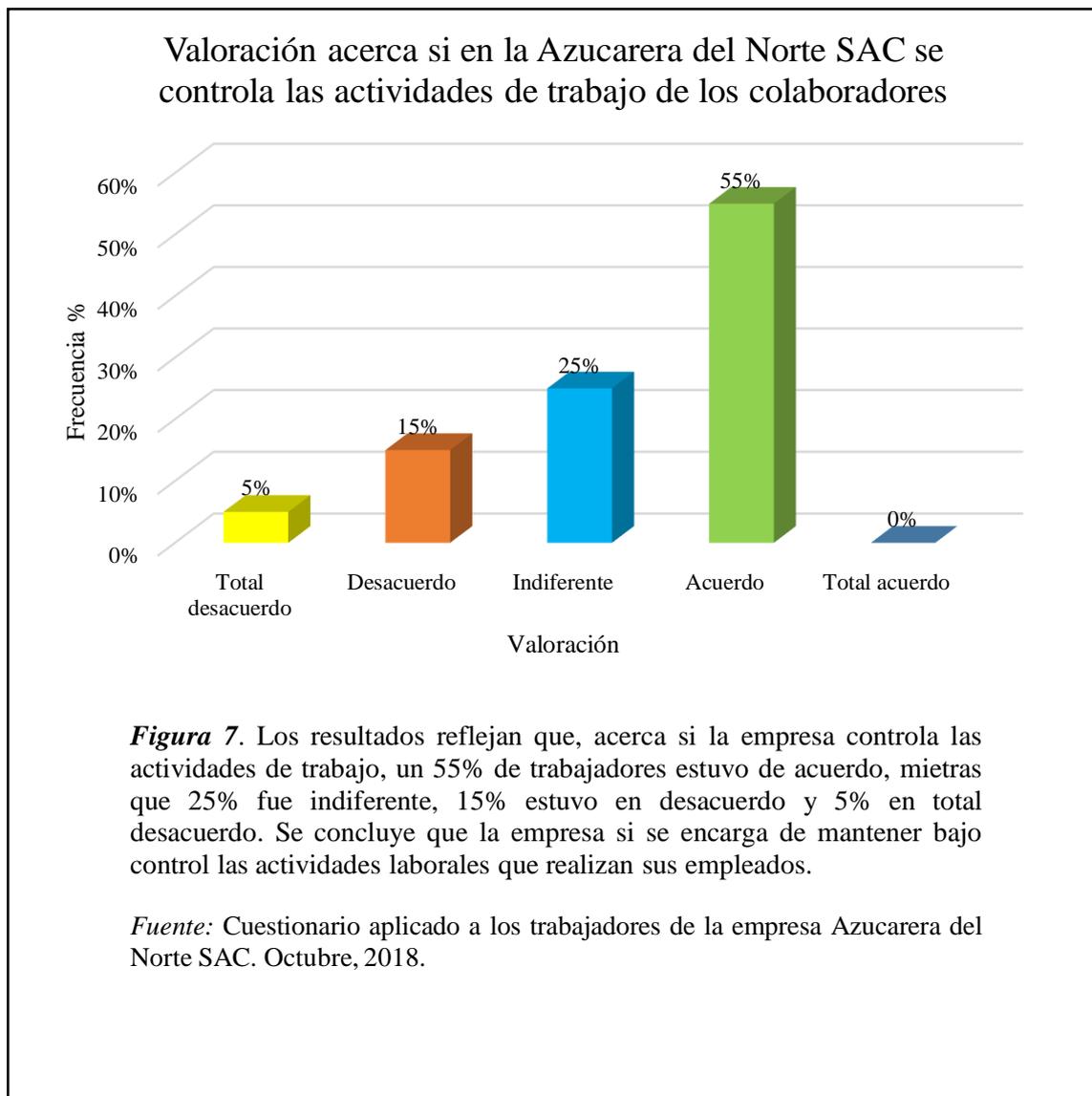


Tabla 12

Valoración acerca si en su área de trabajo se realiza evaluaciones del desempeño

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	16	40,0
Desacuerdo	18	45,0
Indiferente	6	15,0
Acuerdo	0	0,0
Total acuerdo	0	0,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

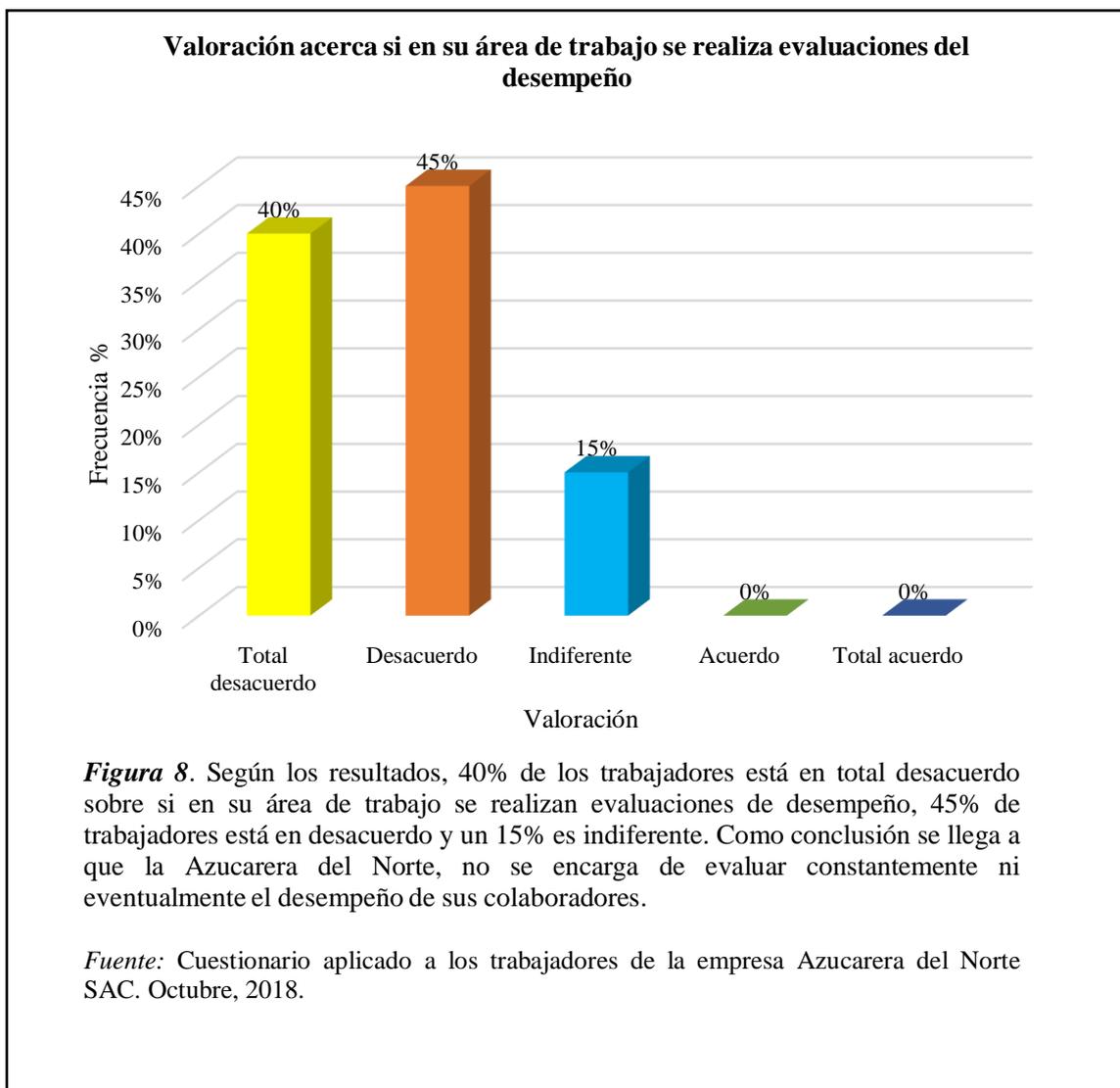


Tabla 13

Valoración sobre si considera que la empresa es diferente (mejor) que sus competidores

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	4	10,0
Desacuerdo	8	20,0
Indiferente	16	40,0
Acuerdo	10	25,0
Total acuerdo	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

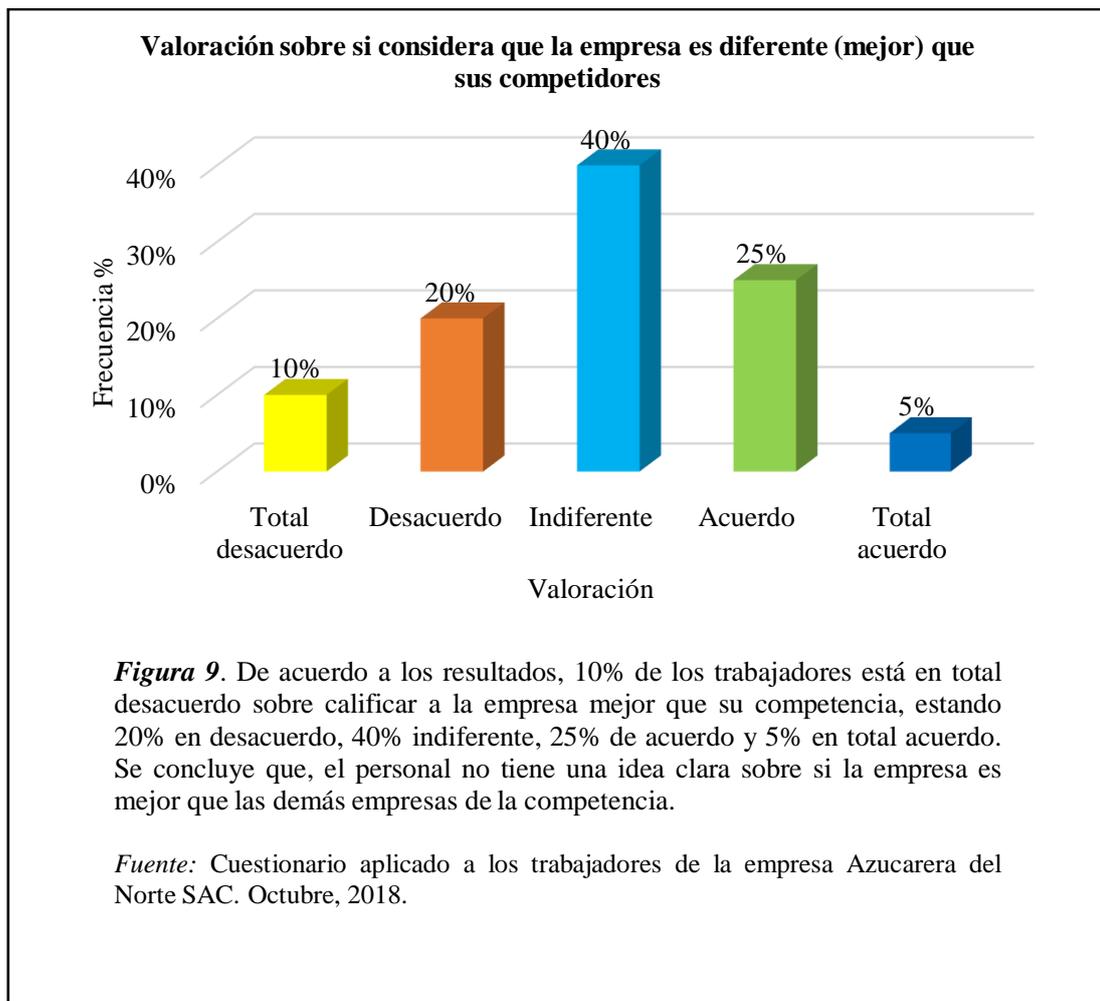


Tabla 14

Valoración sobre si la empresa Azucarera del Norte SAC utiliza herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de trabajo en el área operativa de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	2	5,0
Desacuerdo	4	10,0
Indiferente	4	10,0
Acuerdo	18	45,0
Total acuerdo	12	30,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

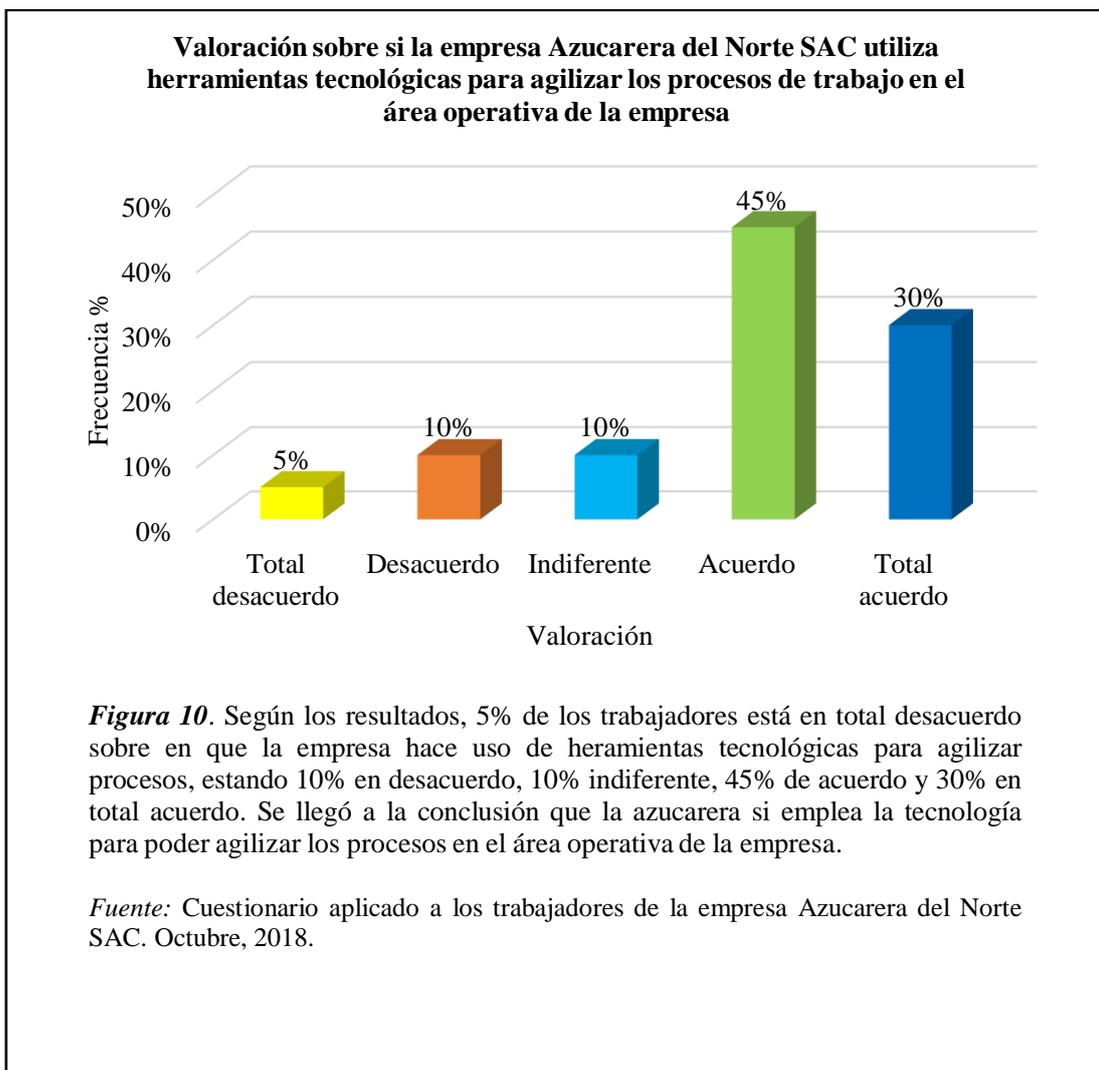


Tabla 15

Valoración sobre si la empresa cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	10	25,0
Desacuerdo	14	35,0
Indiferente	10	25,0
Acuerdo	4	10,0
Total acuerdo	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

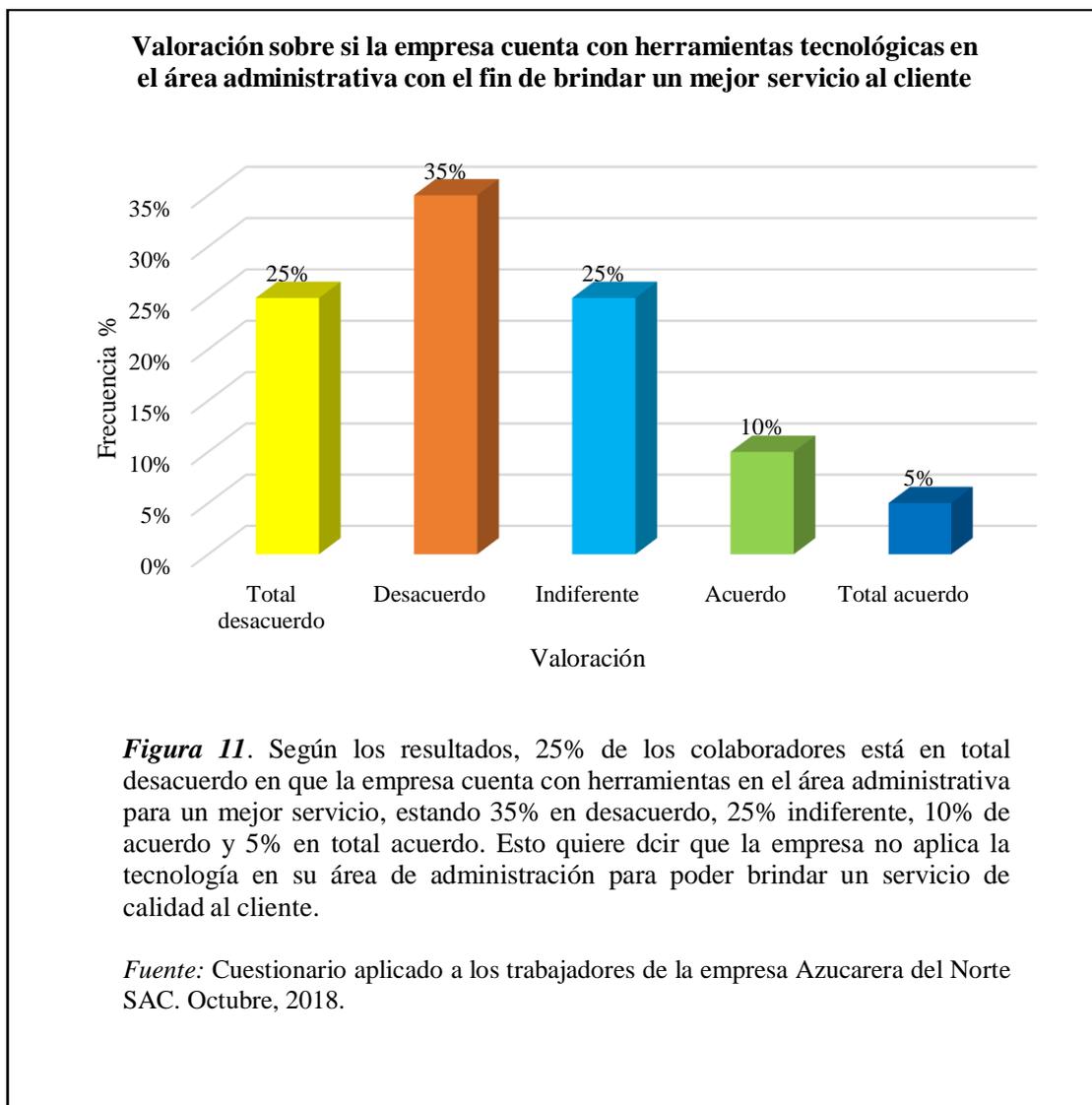


Tabla 16

Valoración sobre si la considera que los procedimientos de trabajo actual se realizan de manera eficiente.

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	4	10,0
Desacuerdo	10	25,0
Indiferente	20	50,0
Acuerdo	4	10,0
Total acuerdo	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

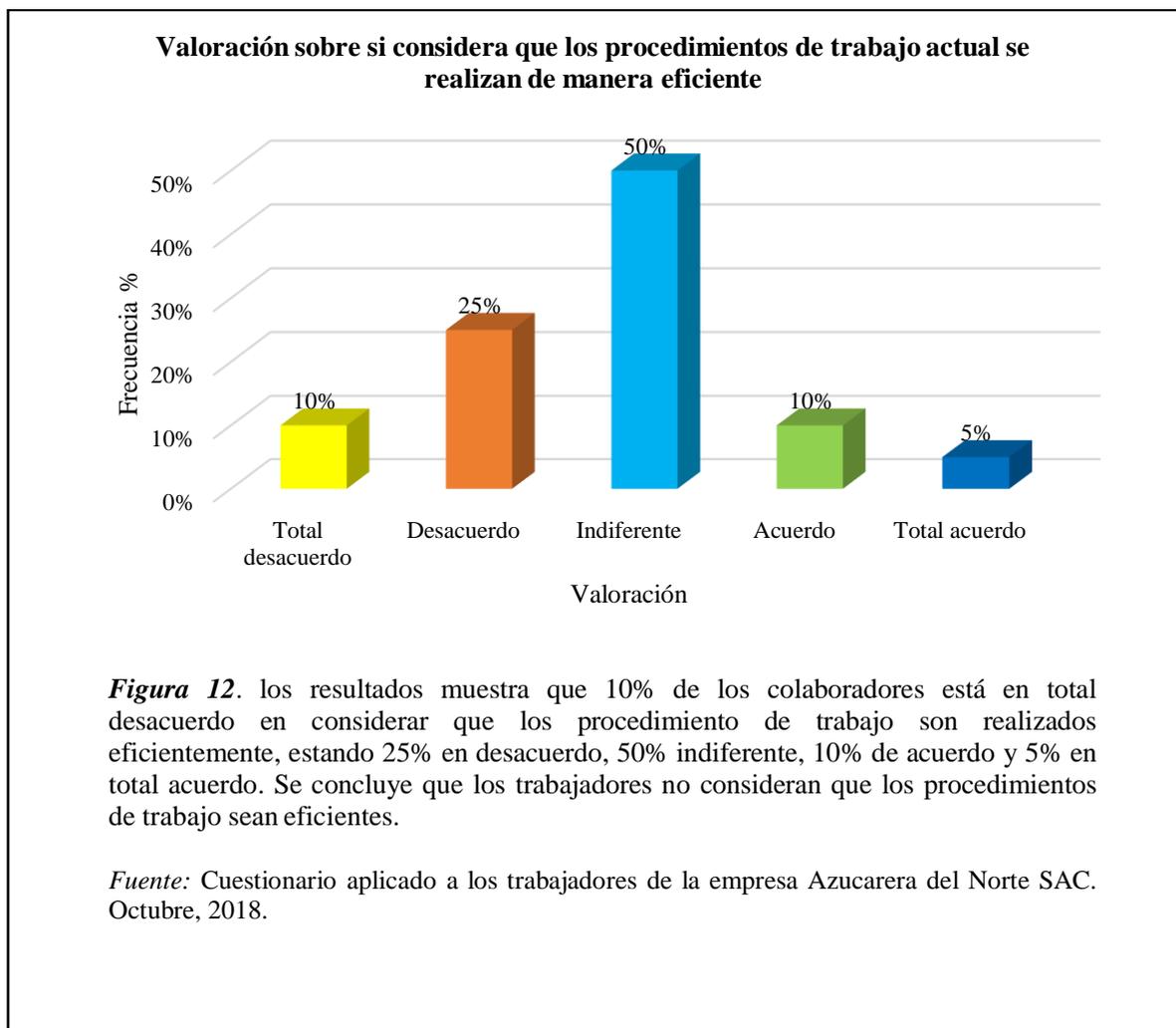


Tabla 17

Valoración sobre si la empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas para que todas se vean favorecidas

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	4	10,0
Desacuerdo	8	20,0
Indiferente	22	55,0
Acuerdo	4	10,0
Total acuerdo	2	5,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.

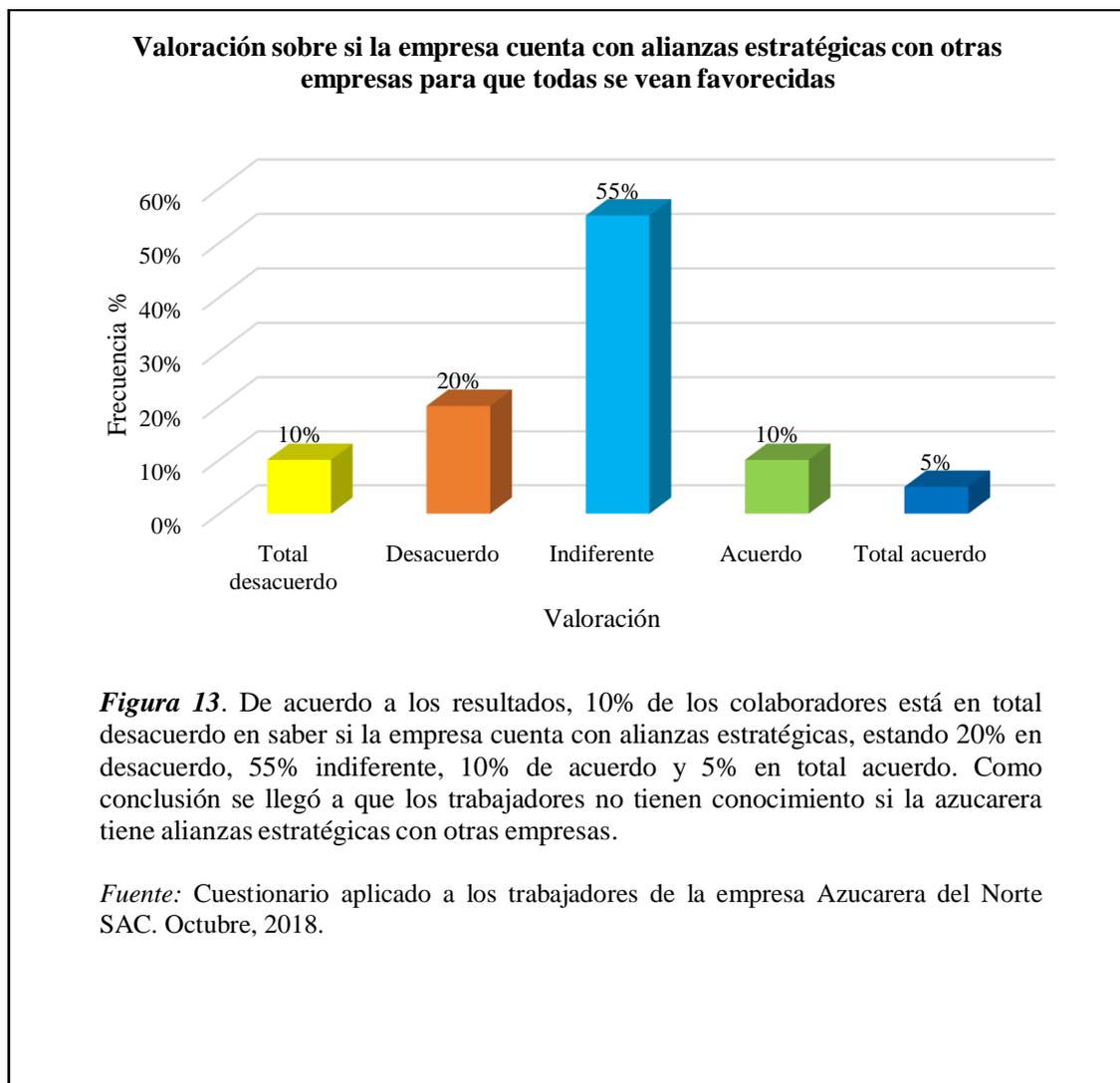
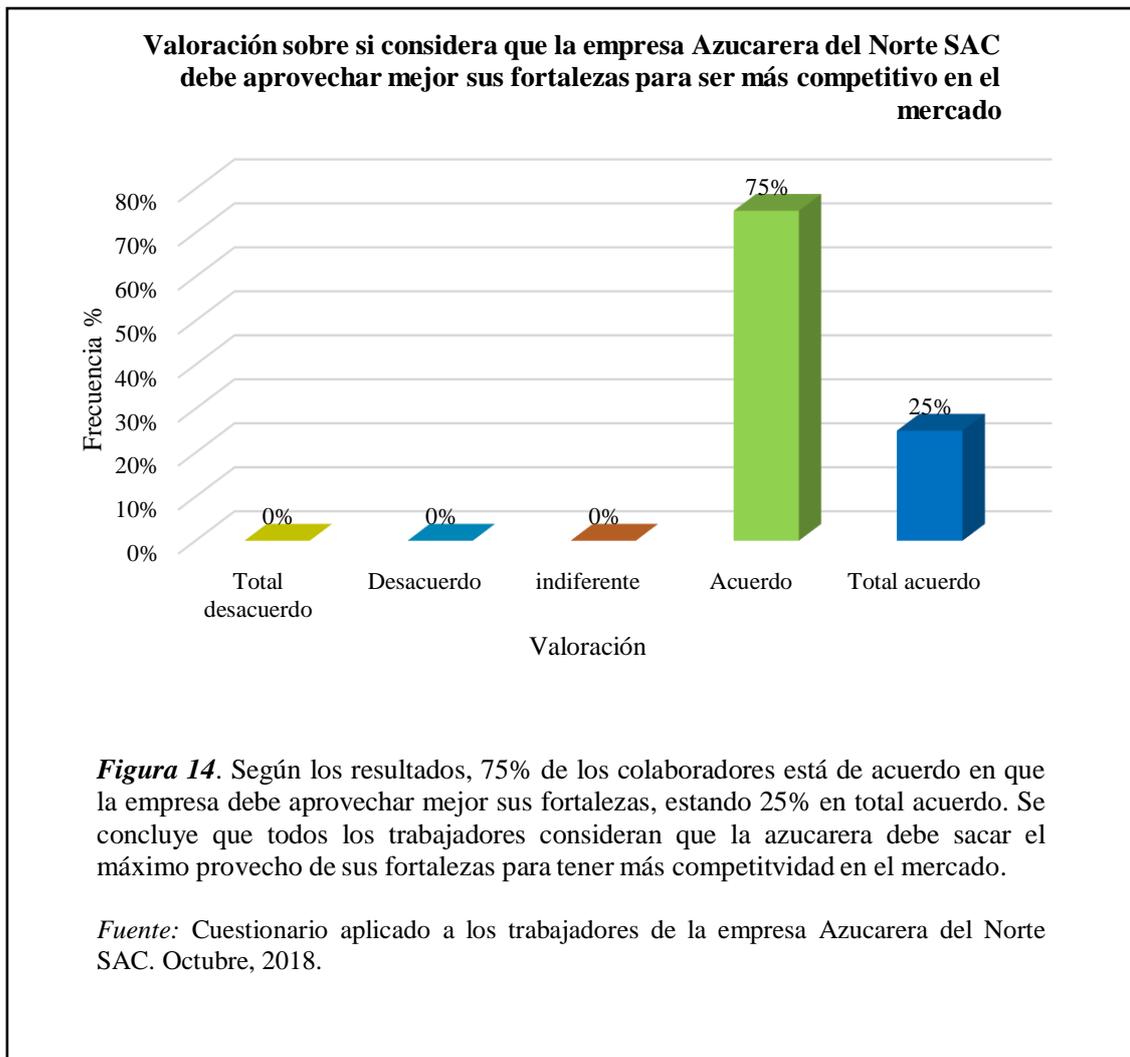


Tabla 18

Valoración sobre si considera que la empresa Azucarera del Norte SAC debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	0	0,0
Desacuerdo	0	0,0
Indiferente	0	0,0
Acuerdo	30	75,0
Total acuerdo	10	25,0
Total	40	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC. Octubre, 2018.



3.2. Discusión de resultados

Se diagnosticó de la selección de personal en la empresa Azucarera del Norte SAC se obtuvo que esta es deficiente, según el 15% de los trabajadores no se les dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo, el 70% indica que sus puestos de trabajo no están bien definidos, el 70% indica que no se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos, así como tampoco para el 65% la empresa no da una programación de tareas que debe realizar cada trabajador. Por otro lado, el 85% de los trabajadores indica que no pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo, el 80% indica que no se les capacita de manera frecuente, el 20% indica que no les controlan sus actividades, y el 85% indica que no se les evalúa su desempeño y mucho menos se les realiza retroalimentaciones.

Estos resultados se asemejan a la investigación de Becerra (2017) quien tuvo como resultados que al considerarse el factor humano como el activo más importante de la organización es necesario conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible, es así como se buscó destacar el uso del Assessment Center y darle el verdadero valor del mismo. Al respecto Senlle (2016) explica que el Assessment Center es un método evaluación que sirve para medir la utilización de los recursos humanos para la gestión, así misma esta se encuentra conformado por varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se base en la búsqueda de potenciar a las personas haciendo uso de procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades, planes de carrea y desarrollo.

Es por eso que la azucarera deja de lado la importancia en el proceso de selección personal por competencias, por ello es necesario que la azucarera empiece a implementar mejoras en su proceso de selección que le permita encontrar y preparar al personal idóneo para la implementación de sus procesos.

Se determinaron los factores de competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC y se obtuvo que el 30% de los trabajadores indica que la empresa no es mejor que la de sus competidores, el 60% indica que la empresa no cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa de la empresa, y el 75% indica que la empresa si cuenta con herramientas tecnológicas en el área operativa. Con respecto a la estrategia competitiva, se obtuvo que el 35% indica que los procesos se realizan deficientemente y el 50% le es

indiferente, el 30% indica que la empresa no cuenta con alianzas estratégicas, y el 55% le es indiferente. Por último, el 100% de los trabajadores considera que la empresa debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado.

Estos resultados se asemejan a la investigación de Domínguez y Gutiérrez (2017) quienes determinaron que las estrategias de competitividad tienen relación significativa en el desarrollo económico de las empresas. Los resultados se avalan en la Bermeo (2018) que define a la competitividad como la capacidad que tiene una organización para operar y crecer rentablemente, creando valor para sus propietarios, en un mercado donde operan competidores con gran éxito. Una organización logra la competitividad estratégica cuando formula e implanta con éxito una estrategia que le permite obtener un retorno superior sobre el capital invertido, incrementando de esta manera su valor. Debido a ello es que la competitividad es un factor clave para toda organización, la azucarera, debe empezar a tomarle mayor importancia a la mejora del nivel de competitividad.

Sobre diseñar el assessment center para la competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC, se puede decir que a trabajadores no se les brinda una inducción al ingresar a cumplir con sus labores, así como tampoco a una pequeña brecha de trabajadores no se les explica sus funciones, a pesar de ser poca, los trabajadores en su totalidad deben recibir esa información, además de ello no se realizan capacitaciones de manera frecuente, las programaciones son inexistentes, y no hay un control ni evaluación de desempeño, por lo que la empresa no puede identificar la eficiencia de los trabajadores. Por otro lado, una parte de los trabajadores considera que la competencia tiene mayor ventaja competitiva, así mismo indican que existen herramientas tecnológicas en el área operativa, pero no en el área administrativa, por lo que el servicio al cliente no es eficiente. La competitividad se torna muy importante en la empresa, debido a que le permitirá administrar adecuadamente los recursos, así se podrá incrementar su productividad y podrán hacer frente a los cambios en el mercado o a los requerimientos del mismo. Es por eso que por medio del assessment center se podrá encontrar a las personas más idóneas para el puesto de trabajo de manera eficaz, rápida y lo más importante eficiente, por medio de la adecuada evaluación de candidatos al colocarles situaciones de grupo con escenarios reales relacionados al trabajo que desarrollarán, se podrá obtener un proceso direccionado a contratar personal capacitado para hacer frente a la optimización de recursos, y mejorar la competitividad de la empresa.

Los resultados se asemejan a la investigación de Alarcón, Aldana y Cortes (2016) quienes indicaron que instaurar esta técnica facilita el conocimiento de las aptitudes que poseen los aspirantes a los puestos en escenarios parecidos al escenario real de trabajo. En conclusión, el autor sugiere mejorar el nivel de evaluación por competencias con el fin de analizar el nivel de ajustes de los postulados al cargo y el impacto que genera en la satisfacción laboral.

Los resultados se avalan en la teoría de Rubió (2016) quien explica que el Assessment Center es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc, en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que nos llevan a evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos. Es por eso que el Assessment Center es una herramienta eficiente que se puede usar en la azucarera para tener diferentes beneficios que le permitirán incrementar su nivel de competitividad.

3.3. Aporte científico

PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC FERREÑAFE 2018

1. Introducción

El Assessment Center consiste en un estudio estandarizado del comportamiento, basado en diversos estímulos, los juicios que realizan los observadores se realizan a partir de actividades desarrolladas para la simulación entre los participantes. La presente propuesta de investigación está centrada en mejorar la competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC, donde actualmente las entrevistas y pruebas que se están realizando a los aspirantes de los diversos cargos son las mismas, por lo cual es necesario considerar el assessment center para lograr que la empresa tenga candidatos más idóneos en sus diversas áreas e incrementar su nivel de competitividad.

La empresa Azucarera del Norte SAC presenta deficiencias en cuanto a los factores de competitividad como la capacidad directiva, la falta de competencias de algunos trabajadores debido a las exigencias del puesto, la falta de uso de recursos tecnológicos, entre otros. En este caso, la empresa no tiene claro los lineamientos que debe determinar qué cualidades debe tener una persona para ser contratada como empleado.

En este sentido, la dirección del área de recursos humanos carece de una preocupación por seleccionar a los mejores candidatos, pues lógicamente de esta forma garantizarían un buen desarrollo y la mayor optimización de los recursos lo generaría una mayor competitividad de la empresa. Bajo esta perspectiva, y partiendo del hecho de que se necesita el mejor de los prospectos para ejercer un cargo en la empresa, existe una útil herramienta que funciona ya en muchas empresas privadas, este método es el assessment center, uno de los más completos y efectivos métodos de reclutamiento, el cual será desarrollado en la presente investigación.

2. Justificación de la propuesta

Mediante la presente propuesta de Assessment Center se busca aportar a que la empresa Azucarera del Norte SAC, logre optimizar su proceso de direccionamiento de recursos humanos, contratando personal idóneo para cada puesto de trabajo. Al contar con

trabajadores que se alineen a los requerimientos de la empresa, su desempeño será eficiente y aportaran al incremento de la competitividad en el mercado de la entidad. El Assessment Center tiene como objetivo fundamental: La evaluación objetiva y eficaz de las competencias laborales y el potencial de desarrollo de las personas que trabajan y/o concursan por un cargo dentro de una organización.

Así mismo, la propuesta incluirá una serie de actividades relacionadas a estrategias que optimicen la evaluación de las competencias de los trabajadores para un adecuado proceso de selección. Es necesario recalcar, que el Assessment Center no solo es una herramienta para evaluar competencias, sino que también, permite identificar criterios de conducta y conocer qué tipo de respuesta daría el trabajador a diversas situaciones que se le puedan presentar en su ambiente de trabajo.

3. Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Desarrollar las etapas del assessment center como un aporte a la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC.

Objetivos específicos:

Describir las generalidades de la empresa Azucarera del Norte SAC.

Desarrollar las etapas del Assessment Center para la empresa Azucarera del Norte SAC.

Desarrollar un plan de acción del Assessment Center en la empresa Azucarera del Norte SAC.

Identificar el beneficio final de la propuesta de Assessment Center en la empresa Azucarera del Norte SAC.

4. Generalidades de la empresa Azucarera del Norte SAC

La empresa Azucarera del Norte SAC se encuentra ubicada en el Km. 12.60 Carretera a Ferreñafe, es una empresa agroindustrial, dedicada al cultivo y elaboración de la caña de azúcar, tiene presencia en el mercado desde hace más de 10 años y se caracteriza por la calidad de sus productos.

Misión

Somos una empresa agroindustrial, trabajamos la tierra para obtener un mejor producto, para ello procesamos la caña de azúcar, utilizando los mejores recursos para crear productos de calidad con los cuales generemos desarrollo sustentable.

Visión

Ser una empresa comprometida con el desarrollo social y humano de sus trabajadores, generando rentabilidad mediante los procesos del cultivo de la caña de azúcar, con el fin de ser los líderes en el mercado regional.

Organigrama

La empresa Azucarera del Norte SAC no contaba con un organigrama definido, por lo cual, luego de consultar sus principales áreas se elaboró su organigrama, quedando estructurado de la siguiente manera.

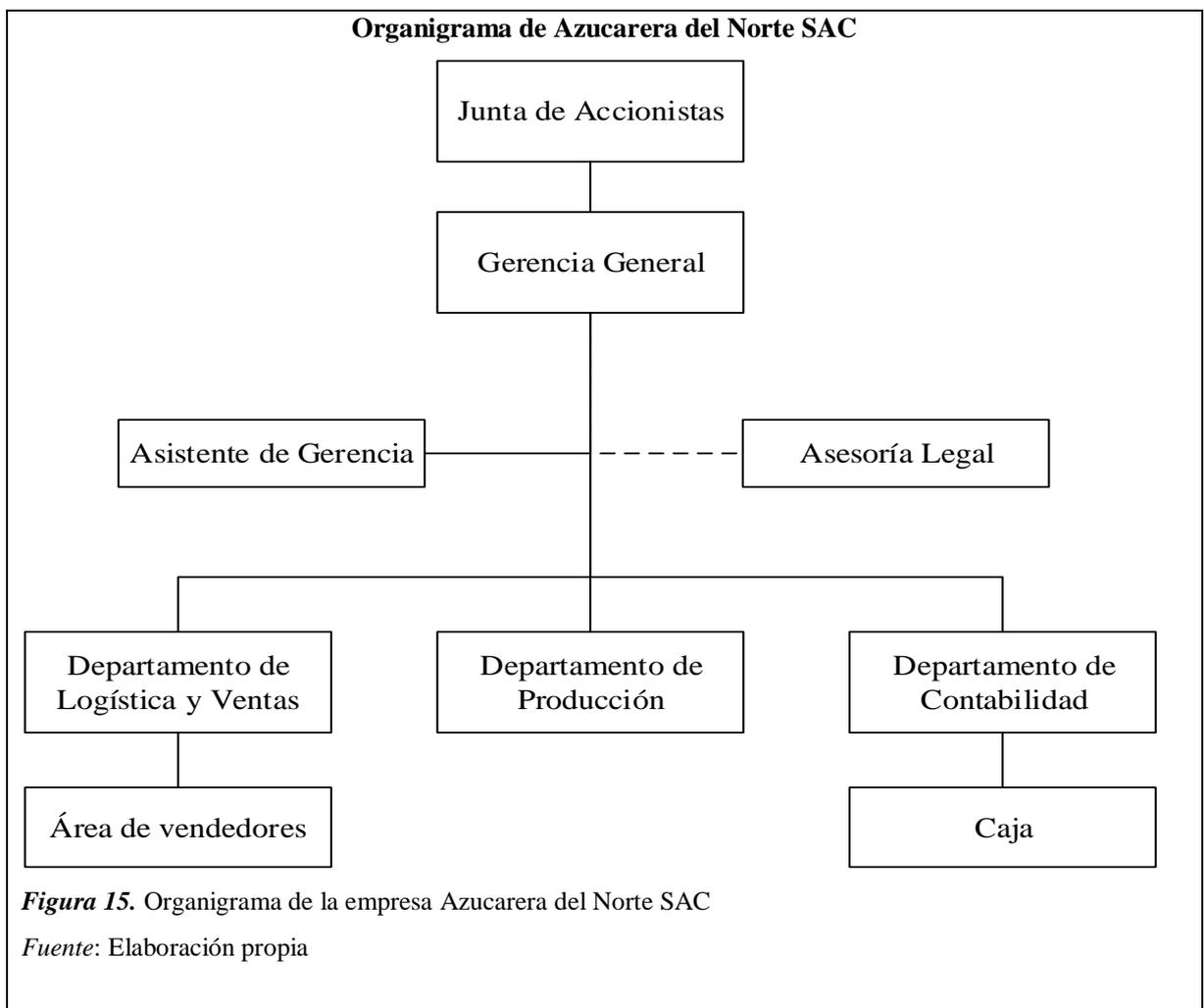


Figura 15. Organigrama de la empresa Azucarera del Norte SAC

Fuente: Elaboración propia

5. Etapas del Assessment Center

5.1. Primera etapa: Preparación

Para que el Assessment Center pueda desarrollarse con eficiencia, se debe tener en cuenta que es una herramienta que se basa en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables de los participantes de un proceso selectivo. Por ello se debe poner especial atención en la conducta de cada candidato. Se puede aplicar en grupos de hasta 3, 6 y hasta 12 participantes. Para que sea considerado un Assessment Center requiere de varios actores entre los cuales tenemos a un moderador, observadores, participantes.

El Assessment Center tiende a durar entre 4 a 8 horas, dependiendo de la dinámica establecida. Para la presente propuesta se plantea una duración de 5 horas.

Puede aplicarse en varias sesiones, y se puede alternar los procesos de selección. El Assessment Center genera el consenso entre los evaluadores, con el fin de realizar un informe final de selección.

Requisitos para el Assessment Center

Para la implementación del Assessment Center es necesario primero contar con las fichas del perfil de los puestos de la empresa, formatos de registro y evaluación de competencias, ambiente adecuado para aplicar la técnica, un moderador o también puede ser el gerente o administrador de la empresa, observadores y participantes.

5.1.1. Niveles de Competencias

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para cada cargo de la organización, en este caso, se debe definir primero cuáles serán los niveles de competencias a evaluar

Para comenzar a diseñar la propuesta de Assessment Center el primer paso es lograr definir cuáles son las competencias específicas que deben cumplir con cada puesto de trabajo los colaboradores de la empresa. Las competencias se evaluarán considerando la siguiente escala.

Tabla 19*Niveles de competencias a evaluar en la empresa Azucarera del Norte SAC*

Niveles	Competencias
A Alto	Da prioridad al éxito de su equipo de trabajo frente a su éxito personal, tiene una gran visión de equipo que no solo incluye a sus compañeros, sino también a sus jefes, clientes y proveedores, siempre está animando y motivando a los demás.
B Bueno	Mantiene una comunicación frecuente con sus jefes, pares y colaboradores, tiene una visión de equipo y promueve el trabajo cooperativo, reconoce el mérito.
C Mínimo Necesario	Su comunicación con sus jefes, colaboradores o pares no es buena, intenta promover el trabajo en equipo pero no lo logra, en algunas ocasiones motiva a los demás.
D Insatisfactorio	La comunicación con sus jefes, colaboradores o pares es escasa, no tiene visión de equipo, es individualista, no dedica tiempo para motivar a los demás y nunca se siente parte del grupo.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Direccionario de competencias

Para lograr reconocer que competencias se evaluarán en los colaboradores de la empresa Azucarera del Norte SAC, se consideró el siguiente diccionario, tomando como referencia a la autora Martha Alles, en su libro *Gestión por Competencias*.

Tabla 20*Diccionario de competencias para la empresa Azucarera del Norte SAC*

Competencias	Niveles			
	A	B	C	D
Liderazgo	X			
Compromiso de trabajo	X			
Trabajo en Equipo	X			
Orientación a resultados	X			

Calidad de trabajo	X	
Liderazgo		X
Iniciativa	X	

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Lineamientos de los perfiles

El perfil del puesto, debe estar alineado a las competencias de los trabajadores de la empresa Azucarera del Norte SAC, el reconocer los requisitos que exige el puesto optimiza la evaluación del desempeño del colaborador, tanto de sus aptitudes como de sus actitudes. Los involucrados serán:

Gerente General

Asistente de gerencia

Jefe del departamento de Logística y Ventas

Jefe del departamento de producción

Jefe del departamento de contabilidad

5.2. Etapa 2: Desarrollo

5.2.1. Componentes del perfil y descripción de cargos

Para la definición del perfil y descripción de cargos se consideró los siguientes datos:

Información Básica: Nombre del puesto, código del cargo, niveles de reporte.

Descripción del Cargo: Descripción de las actividades, principales responsabilidades.

Perfil del Cargo: Formación, conocimientos y habilidades, experiencia.

Competencias: Competencias genéricas, y competencias específicas.

Los siguientes formatos corresponden a los perfiles de los puestos del Gerente General, Asistente de gerencia, Jefe del departamento de Logística y Ventas, Jefe del departamento de producción, Jefe del departamento de contabilidad.

Tabla 21

Perfil del Puesto Gerente General

Perfil del Puesto Gerente General

Nombre del cargo: Gerente General

Datos de identificación

Código: GG1

Reporta a: Junta de Accionistas

Supervisa a: Asistente de gerencia, Jefe del departamento de Logística y Ventas, Jefe del departamento de producción, Jefe del departamento de contabilidad

Descripción del cargo

Se encarga de planificar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras y técnicas, asegurando la rentabilidad de la empresa orientando a la calidad y satisfacción del cliente. Además, debe asegurarse del cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de sistemas eficaces de evaluación del rendimiento.

Descripción de Funciones

1. Actuar como representante de la empresa
2. Diseñar programas y una planificación estratégica para ser presentado a la junta.
3. Cumplir con las disposiciones legales y estatutos que manda la junta de accionistas.
4. Analizar los problemas de la empresa y solucionarlos.
5. Establecer objetivos y metas a cumplir, así como las actividades y estrategias.
6. Coordinar reuniones de trabajo
7. Evaluar el desempeño de los demás colaboradores
8. Requerir de planes de control para la corrección y supervisión de actividades.

Perfil Mínimo Requerido

Educación Mínima: Título Superior

Especialización: Administración de Empresas o carreras afines.

Conocimientos: Gestión de negocios, gestión de procesos, manejo de utilitarios.

Idiomas: Español/Ingles Intermedio

Experiencia Mínima: 3 años

Competencias Institucionales

Orientación al cliente. Nivel A

Orientación a resultados: Nivel A

Calidad de Trabajo: Nivel A

Competencias Específicas

Iniciativa: Nivel A

Liderazgo: Nivel A

Pensamiento Estratégico: Nivel A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22

Perfil del Puesto Jefe del departamento de contabilidad

Perfil del Puesto Jefe del departamento de contabilidad

Nombre del cargo: Jefe del departamento de contabilidad

Datos de identificación

Código: GDC2

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Cajero

Descripción del cargo

Es el responsable de organizar, supervisar y coordinar operaciones administrativas que incluyen las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, control de inventarios, pago a proveedores, administración de recursos humanos. Además, se encarga de preparar los informes mensuales de la situación financiera contable de la empresa.

Descripción de Funciones

1. Analizar de forma periódica los estados financieros de la empresa
2. Revisar las deficiencias que afectan la salud financiera contable de la empresa
3. Cumplir con las declaraciones de impuestos, y pagos de beneficios a trabajadores.
4. Planear, supervisar y controlar los presupuestos
5. Controlar los registros contables
6. Verificar que las operaciones de la empresa se ajusten a las normas legales.
7. Administrar la política de créditos de la empresa
8. Coordinar reuniones de trabajo con el área gerencial
9. Manejar evaluaciones de rendimiento financiero
10. Revisar los costos y gastos de forma mensual

Perfil Mínimo Requerido

Educación Mínima: Título Superior

Especialización: Contabilidad o carreras afines.

Conocimientos: Contabilidad y auditoría, legislación laboral, tributación.

Idiomas: Español/Ingles Básico

Experiencia Mínima: 2 años

Competencias Institucionales

Orientación al cliente. Nivel A

Orientación a resultados: Nivel A

Calidad de Trabajo: Nivel A

Competencias Específicas

Iniciativa: Nivel A

Liderazgo: Nivel A

Trabajo en Equipo: Nivel A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23

Perfil del Puesto asistente de gerencia

Perfil del Puesto asistente de gerencia

Nombre del cargo: Asistente de gerencia

Datos de identificación

Código: AG3

Reporta a: Gerente General

Descripción del cargo

Brindar soporte a la gerencia y a los demás departamentos de la empresa, ser comunicativo, estar siempre atento a los requerimientos de sus superiores, escuchar con atención e interés las actividades que se le encomienden.

Descripción de Funciones

1. Ordenar la documentación técnica administrativa.
 2. Mantener una comunicación fluida con los demás departamentos
 3. Controlar y manejar la agenda de gerencia
 4. Asistir a las reuniones de gerencia con la junta de accionistas y tomar nota de todo.
 5. Actualizar las bases de datos de los trabajadores y clientes.
-

-
6. Redactar oficios, actas, informes y otros documentos.
 7. Controlar el fondo de caja chica.

Perfil Mínimo Requerido

Educación Mínima: Técnico, Estudios superiores en Curso

Especialización: Administración o carreras afines.

Conocimientos: Manejo de Office, Excel, Sistemas de información digital.

Idiomas: Español/Ingles Básico

Experiencia Mínima: 1 año

Competencias Institucionales

Orientación al cliente: Nivel A

Orientación a resultados: Nivel A

Calidad de Trabajo: Nivel A

Competencias Específicas

Colaboración: Nivel A

Flexibilidad: Nivel A

Trabajo en Equipo: Nivel A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24

Perfil del Puesto Jefe del departamento de Logística y Ventas

Perfil del Puesto Jefe del departamento de Logística y Ventas

Nombre del cargo: Jefe del departamento de Logística y Ventas

Datos de identificación

Código: DLV4

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Vendedores

Descripción del cargo

Se encarga de controlar el trabajo de los vendedores, de las adquisiciones de insumos para la producción, además se encarga de asignar metas de ventas al personal de su cargo, es de vital importancia para la organización por su habilidad, agilidad y técnicas de ventas que deberá poner en práctica para la consecución de objetivos.

Descripción de Funciones

-
1. Solicitar pedidos de insumos a los proveedores
 2. Asignar metas de ventas al personal
 3. Controlar los inventarios
 4. Realizar una auditoria mensual de los inventarios
 5. Mantener actualizado el banco de datos de los proveedores
 6. Solicitar cotizaciones de insumos, enviar órdenes de pago a proveedores
 7. Proyectar las ventas

Perfil Mínimo Requerido

Educación Mínima: Titulo Superior.

Especialización: Administración, Marketing o carreras afines.

Conocimientos: Manejo de Office, Excel, Técnicas de venta, Gestión de personas

Idiomas: Español/Ingles Intermedio

Experiencia Mínima: 2 años

Competencias Institucionales

Orientación al cliente. Nivel B

Orientación a resultados: Nivel A

Calidad de Trabajo: Nivel A

Competencias Específicas

Iniciativa: Nivel A

Flexibilidad: Nivel A

Trabajo en Equipo: Nivel A

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25

Perfil del Puesto Jefe del departamento de producción

Perfil del Puesto Jefe del departamento de producción

Nombre del cargo: Jefe del departamento de producción

Datos de identificación

Código: DPR5

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: Trabajadores de Campo

Descripción del cargo

Se encarga de mantener la operatividad de la empresa, controlar el uso de recursos, velar por la calidad de las siembras y cosechas, reducir el porcentaje de las mermas presentes en los procesos de producción, debe ser capaz de asegurar la oferta productiva para la demanda del mercado.

Descripción de Funciones

1. Controlar las cosechas
2. Controlar las siembras
3. Optimizar el uso de recursos
4. Eliminar las mermas del proceso productivo
5. Optimizar los procesos de producción
6. Asegurar un desempeño eficiente de los trabajadores de campo
7. Cumplir con la oferta de productos al mercado en el momento oportuno
8. Elaborar informes sobre los procesos productivos
9. Administrar las horas trabajadas del personal de campo
10. Capacitar constantemente a los trabajadores de campo
11. Asegurar la calidad de los productos terminados
12. Tomar decisiones respecto a la producción
13. Rediseñar procesos deficientes y optimizar los costos.

Perfil Mínimo Requerido

Educación Mínima: Técnico, Título Superior

Especialización: Ingeniería Agrícola, carreras afines

Conocimientos: Manejo de Office, Excel, Servicios Agrícolas

Idiomas: Español/Inglés Básico

Experiencia Mínima: 2 años

Competencias Institucionales

Orientación al cliente: Nivel B

Orientación a resultados: Nivel A

Calidad de Trabajo: Nivel A

Competencias Específicas

Iniciativa: Nivel A

Flexibilidad: Nivel B

Trabajo en Equipo: Nivel A

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Formatos y fichas de evaluación

Los formatos sintetizan la evidencia de los comportamientos observados por los evaluadores; razón por la cual se hace necesario contar con ellos con fines de registro, calificación de las conductas y síntesis de la información. Los formatos requeridos para un Assessment Center son:

Tabla 26

Ficha de nivel de requerimiento de la competencia

Cargo:

Competencia Aplicada	Nunca 0%	Algunas Veces 25%	Casi Siempre 50% -75%	Siempre 100%
-----------------------------	-----------------	--------------------------	------------------------------	---------------------

Firma de Evaluador:

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27

Formato inicial para la recolección de datos

Formato inicial para la recolección de datos

Responsable del Levantamiento de La Información:

Fecha:

Cargo a evaluar:

Número de Candidatos:

Características Generales de los candidatos a evaluar:

Características Generales Del Perfil

Educación Requerida:

Formación Requerida:

Principales Responsabilidades:

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Ficha Técnica de competencias a evaluar

Ficha Técnica de competencias a evaluar
Cargo: Determinar las competencias críticas a evaluar en el Assessment Center
Competencia N.-1 Definición: Nivel Requerido: Comportamientos a Observar:
Competencia N.-2 Definición: Nivel Requerido: Comportamientos a Observar:
Competencia N.-3 Definición: Nivel Requerido: Comportamientos a Observar:

Fuente: Elaboración propia

Ficha Técnica del Assessment Center: Constituye el documento que compila la información más importante del cargo a evaluar en términos de competencias laborales, así como de las técnicas a utilizar y recursos humanos y materiales a utilizar.

Tabla 29

Ficha Técnica del Assessment Center

Gestión del Talento Humano	Número Ficha:
Fecha:	Cargo a evaluar:
Características básicas del perfil: Objetivo del cargo: Requisitos de Educación: Formación: Experiencia:	

Conocimientos:

Principales Responsabilidades:

Objetivo del Assessment Center:

Responsables de la Evaluación

Moderador	Observador asistente	Observadores pasivos	
Nombre	Nombre	Nombre	Cargo
Cargo	Cargo		

Participantes

Nombre	Educación	Experiencia
---------------	------------------	--------------------

Total de participantes:

Total de sesiones programadas:

Fecha programada para el Assessment Center:

Lugar:

Fuente: Elaboración propia

Ficha plan de actividades: Este formato constituye el cronograma de actividades por realizar durante la ejecución de la técnica: debe ser diligenciado por el Moderador y/o Administrador, y debe ser entregado a cada uno de los evaluadores del proceso.

Tabla 30

Ficha plan de actividades

Ejercicios a realizar:				
Tipo	Descripción de la actividad	Competencias a evaluar	Tiempo	Recursos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

Ficha de organización de actividades

Gestión del talento humano	Plan de actividades
-----------------------------------	----------------------------

Rango de posiciones

Posición 1	Observaciones:
Posición 2	Observaciones:
Posición 3	Observaciones:
Posición 4	Observaciones:
Posición 5	Observaciones:
Posición 6	Observaciones:
Posición 7	Observaciones:
Posición 8	Observaciones:
Posición 9	Observaciones:
Posición 10	Observaciones:
Firma de evaluador:	

Fuente: Elaboración propia

5.3. Etapa 3: Cierre y Devolución

5.3.1. Atracción, Selección e incorporación de nuevo personal

Tabla 34

Proceso de atracción, selección e incorporación de nuevo personal

Atracción de personal	1. El gerente general se encarga con el jefe inmediato de reconocer cual es el perfil del puesto a cubrir.
	2. Realiza una publicación del cargo de manera interna en la empresa.
	3. Publica un aviso en medios de comunicación, solo cuando no se haya logrado encontrar al candidatos idóneo dentro de la empresa
Recepción y elección de curriculum	4. El asistente de gerencia entrega los curriculums al gerente, este compara los documentos recibidos con el perfil del puesto requerido.
	5. Separa por Si aquellos que si cumplen con los requisitos del puesto, y por No aquellos que no cumplen con los requisitos del puesto.

Selección mediante entrevistas y evaluaciones	6. Realizara una entrevista con los postulantes elegidos
	7. Aplicará pruebas psicológicas
	8. Presenta el tema final al postulante.
	9. Selecciona al postulante
Incorporación del nuevo personal	10. Establece la propuesta al nuevo candidato y lo hace de manera formal
	11. Realiza la inducción del postulante a la compañía
	12. Realiza la inducción del postulante al puesto

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Informe final del Assessment Center

Es importante considerar que el Assessment Center sugiere elaborar un informe final sobre aquellos candidatos que tuvieron un mayor nivel de competencia según lo evaluado en las simulaciones. Este informe debe ser firmado por todos los que participaron en el proceso de evaluación. El Assessment Center no es definitivo a la hora de escoger, eso lo decidirá finalmente el gerente de la empresa Azucarera del Norte SAC.

Una de las ventajas del Assessment Center es que los participantes logran percibir cómo le fue a cada uno de ellos frente a sus competidores, cuando se aplica de manera interna, es recomendable realizar una retroalimentación de los resultados a quienes participaron.

Tabla 35

Formato del informe final Assessment Center

Candidato Evaluado:

Evaluador:

Fecha:

Competencia	Nivel requerido	Nivel evaluado	Comportamientos	Fortalezas/Debilidades
-------------	--------------------	-------------------	-----------------	------------------------

Observadores:

Competencias de mejoramiento:

Firma observadores:

Nombres

Fuente: Elaboración propia

6. Plan de acción

Tabla 36

Plan de Acción

Etapas	Actividades	Responsable	Costo
Preparación	Diseño e impresión de fichas de perfil de puestos	Gerente general	S/. 20.00
	Diseño e impresión de formatos de registro y evaluación de competencias	Gerente general	S/. 20.00
	Realizar una cartilla de niveles de competencias, para su posterior entrega a los observadores	Asistente de gerencia	S/. 20.00
	Realizar diccionario de competencias, para su posterior entrega a los observadores	Asistente de gerencia	S/. 20.00
Desarrollo	Contratar un moderador externo	Gerente general	S/. 1,000.00
	Elaboración e impresión del perfil del puesto gerente general para ser entregado a los observadores.	Asistente de gerencia	S/. 15.00
	Elaboración e impresión del Perfil del Puesto Jefe del departamento de contabilidad para ser entregado a los observadores.	Asistente de gerencia	S/. 15.00
	Elaboración e impresión del Perfil del Puesto asistente de gerencia para ser entregado a los observadores.	Asistente de gerencia	S/. 15.00
	Elaboración e impresión del Perfil del Puesto Jefe del departamento de Logística y Ventas para ser entregado a los observadores.	Asistente de gerencia	S/. 15.00
	Elaboración e impresión del Perfil del Puesto Jefe del departamento de producción para ser entregado a los observadores.	Asistente de gerencia	S/. 15.00
	Diseño e impresión de fichas de nivel de requerimiento de la competencia	Gerente general	S/. 15.00
	Diseño e impresión del Formato inicial para la recolección de datos	Gerente general	S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha Técnica de competencias a evaluar	Asistente de gerencia	S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha Técnica del Assessment Center	Gerente general	S/. 15.00

	Diseño e impresión de la Ficha plan de actividades	Asistente de gerencia	S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha de organización de actividades	Asistente de gerencia	S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha de observación y registro de las competencias	Gerente general	S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha de evaluación consolidada de participantes	Gerente general	S/. 15.00
Cierre y	Publicación de un aviso de trabajo de manera interna	Gerente general	S/. 50.00
Devolución	Publicación de un aviso de trabajo en medios de comunicación	Gerente general	S/. 800.00
	Recepción y elección de curriculums	Asistente de gerencia	S/. 50.00
	Selección mediante entrevistas y evaluaciones	Asistente de gerencia, moderador externo	S/. 50.00
	Proceso de inducción del postulante, entrega de manuales y uniforme de la empresa.	Asistente de gerencia	S/. 800.00
	Diseño e impresión del informe final Assessment Center	Asistente de gerencia	S/. 50.00
	TOTAL PRESUPUESTO		S/. 3,075.00

Fuente: Elaboración propia

La implementación de la propuesta de investigación requiere de una inversión de S/ 3075.00, misma que debe ser invertida por la empresa en el desarrollo de cada acción que se ha establecido en el plan de acción. Para asegurar los resultados, es importante considerar cada acción, además de brindar un seguimiento continuo para realizar una retroalimentación que permita establecer acciones de mejora, en el caso se requiera.

Tabla 19.

Cronograma y presupuesto

Etapas	Actividades	Cronograma												Presupuesto
		Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	Sem8	Sem9	Sem10	Sem11	Sem12	
Preparación	Diseño e impresión de fichas de perfil de puestos	■												S/. 20.00
	Diseño e impresión de formatos de registro y evaluación de competencias		■											S/. 20.00
	Realizar una cartilla de niveles de competencias, para su posterior entrega a los observadores		■											S/. 20.00
	Realizar diccionario de competencias, para su posterior entrega a los observadores		■											S/. 20.00
Desarrollo	Contratar un moderador externo			■										S/. 1,000.00
	Elaboración e impresión del perfil del puesto gerente general para ser entregado a los observadores.			■	■									S/. 15.00
	Elaboración e impresión del Perfil del Puesto Jefe del departamento de contabilidad para ser entregado a los observadores.			■	■	■								S/. 15.00
	Elaboración e impresión del Perfil del Puesto asistente de gerencia para ser entregado a los observadores.			■	■	■	■							S/. 15.00
	Elaboración e impresión del Perfil del Puesto Jefe del departamento de Logística y Ventas para ser entregado a los observadores.			■	■	■	■							S/. 15.00
	Elaboración e impresión del Perfil del Puesto Jefe del departamento de producción para ser entregado a los observadores.			■	■	■	■							S/. 15.00
	Diseño e impresión de fichas de nivel de requerimiento de la competencia				■	■	■	■						

	Diseño e impresión del Formato inicial para la recolección de datos		S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha Técnica de competencias a evaluar		S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha Técnica del Assessment Center		S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha plan de actividades		S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha de organización de actividades		S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha de observación y registro de las competencias		S/. 15.00
	Diseño e impresión de la Ficha de evaluación consolidada de participantes		S/. 15.00
Cierre y Devolución	Publicación de un aviso de trabajo de manera interna		S/. 50.00
	Publicación de un aviso de trabajo en medios de comunicación		S/. 800.00
	Recepción y elección de curriculums		S/. 50.00
	Selección mediante entrevistas y evaluaciones		S/. 50.00
	Proceso de inducción del postulante, entrega de manuales y uniforme de la empresa.		S/. 800.00
	Diseño e impresión del informe final Assessment Center		S/. 50.00
	TOTAL PRESUPUESTO		S/. 3,075.00

7. Beneficio final de la propuesta

Si los responsables de la empresa, consideran la ejecución de la propuesta de Assessment Center se obtendrá como beneficio principal, la mejora de la competitividad la cual se caracterizará por:

Tabla 37

Beneficios de la propuesta

Factores	Mejoras
Análisis del trabajo	La empresa Azucarera del Norte SAC logrará mejorar el desempeño interno de cada uno de sus trabajadores, ya que estos contarán con los requisitos para cada puesto de trabajo lo que generará mayor eficiencia laboral.
Identificación de tareas claves	Con la propuesta de Assessment Center, se incluye una etapa de desarrollo donde se incluyen formatos de control que permiten identificar que tareas son las que realizará cada trabajador y así conocer si este cumple con las competencias necesarias para cada una de estas acciones.
Identificación de competencias	Dentro de la etapa de desarrollo, se incluye la ficha de identificación de competencias, la cual se llenará con la información de cada postulante, ello permitirá reconocer que competencias poseen mejorando su desempeño e incrementando su productividad en la empresa.
Estrategia competitiva	Luego de la ejecución del Assessment Center se logrará incrementar la competitividad de la empresa, porque contará con empleados más capacitados que aportarán a la productividad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

En el diagnóstico de la selección de personal en la empresa Azucarera del Norte SAC., se conoció que esta es deficiente, según algunos de los trabajadores desconocían sus funciones de su puesto de trabajo cuando iniciaron sus labores lo que indica que no se da el proceso de inducción, los cuales además no están bien definidos, además, se carece de capacitaciones frecuentes para fortalecer la capacidad de identificar problemas en el trabajo y solucionarlos, asimismo, se carece de un control de las actividades y de evaluaciones del desempeño así como la falta de una retroalimentación de las actividades de la empresa.

Se determinaron los factores de competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC, siendo estos los siguientes: el uso de herramientas tecnológicas en el área administrativa, procesos administrativos eficientes, alianzas estratégicas, y el aprovechamiento de las fortalezas de la empresa. Sin embargo, cada factor identificado en la empresa es deficiente, situación que dificulta lograr una mayor competitividad.

Sobre el diseño del assessment center para la competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC, se determinó que la competitividad se torna muy importante en la empresa, debido a que le permitirá administrar adecuadamente los recursos, así se podrá incrementar la productividad y podrán hacer frente a los cambios en el mercado o a los requerimientos del mismo. Es por eso que por medio del assessment center se podrá encontrar a las personas más idóneas para el puesto de trabajo de manera eficaz, rápida y lo más importante eficiente, es así como se implemente una adecuada evaluación de candidatos al colocarles situaciones de grupo con escenarios reales relacionados al trabajo que desarrollarán, se logrará obtener un proceso direccionado a contratar personal capacitado para hacer frente a la optimización de recursos, y mejorar la competitividad de la empresa.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda la metodología de assessment center en la Azucarera del Norte SAC para su proceso de contratación de personal, además se recomienda llevar a cabo idóneamente la definición de los puestos de trabajo, para que de esta manera el reclutamiento y selección de personal pueda ser el adecuado, es decir si el puesto de trabajo no está definido adecuadamente, entonces el personal contratado no será la persona idónea para el puesto de trabajando, perjudicando a los procesos y a la productividad.

Se recomienda como factores de competitividad para la Azucarera del Norte SAC que lleve a cabo capacitaciones a cada trabajador recién contratado antes de que empiece con sus funciones o a la par, debido a que de esta manera se minimizaran los errores a largo plazo, por otro lado las capacitaciones, deben ir de la mano de la evaluación de desempeño de manera periódica, así como también la aplicación de retroalimentaciones tanto para los trabajadores que no fueron eficientes, así como también para los que sí, de esta manera se fomenta la mejora de los mismos.

Se recomienda que en la Azucarera del Norte SAC se implemente la propuesta descrita en el aporte científico, las cuales son estrategias de assessment center enfocadas a incrementar la competitividad, debido a que le permitirá a la azucarera llevar a cabo evaluaciones de candidatos adecuadas, al colocarles situaciones de grupo con escenarios reales relacionados al trabajo que desarrollarán, logrando obtener un proceso direccionado a contratar personal capacitado para hacer frente a la optimización de recursos, y mejorar la competitividad de la empresa.

REFERENCIAS

- Alarcón, D., Aldana , J., & Cortes , M. (2016). *Impacto de la implementación de un Assessment Center por competencias en la satisfacción laboral de trabajadores recién vinculados a una caja de compensación en Bogotá*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Santo Tomás de Bogotá : <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/3614/Aldanaalejandro2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez, J. (2017). *La gestión empresarial de las Mypes y su relación con la competitividad de ventas en el emporio de gamarra, La Victoria, 2017*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3055/Alvarez_PJK.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Becerra, L. (2017). *Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales*. Obtenido de <http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/649/BECERRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermeo, J. (2018). *El sentido de la competitividad: Episteme y perspectivas*. Editorial Universidad del Cauca.
- Bernal, C. (2017). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educacion.
- Campos, H., & Díaz, A. (2017). *Propuesta de un proceso de selección de personal y su impacto en el desempeño laboral de la distribuidora Almapo S.R.L de Chiclayo-2016*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Señor de Sipan : <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/3397>
- Carazas, S., & Zuñiga, M. (2018). *Aplicación del Assessment Center en el Proceso de Selección del Personal*. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41200/Carazas_QSC-Zu% c3% b1iga_PMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41200/Carazas_QSC-Zu%c3%b1iga_PMJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carhuachín, F. (2018). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OTUZCO*. Obtenido de

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5371/Carhuach%20adn%20Ib%20c3%a1%20c3%b1ez%20Flor%20Nori.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Castillo, K., Vela, L., Llonto, Y., & Oliva, D. (2017). *Modelo de gestión estratégica con enfoque de innovación para la mejora de la competitividad empresarial*. Obtenido de <https://web.ua.es/es/giecryal/documentos/competitividad-innovacion.pdf?noCache=1488615584379>

Cegarra, J., & Martínez, A. (2018). *Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva*. ESIC Editorial.

Condarco, C. N. (21 de enero de 2018). *www.emprendices.co*. Obtenido de [/www.emprendices.co: https://www.emprendices.co/funciona-una-mente-competitiva/](https://www.emprendices.co/funciona-una-mente-competitiva/)

Cornet, G. (2019). *Los Assessment Centers, ¿para qué sirven?* Obtenido de <http://sdhumancapital.com/2019/03/04/los-assessment-centers-para-que-sirven/>

Cuadro, J. (2019). *Evaluación por competencias para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa Consorcio Gestiones Viales del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5593/Cuadro%20Rojas%20Javier.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cuesta, A. (2016). *Gestión de Talento Humano y del conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Diario Gestión . (2016). *Lo que están haciendo las compañías peruanas para ser más competitivas* . Obtenido de Diario Gestión : <https://gestion.pe/economia/empresas/haciendo-companias-peruanas-competitivas-108146>

Díaz, F. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral en la empresa molineras Grupo Ram*. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/6638>

Dios, K. (2018). *Programa de evaluación continua en las competencias del personal administrativo de Fortel Contact Center & BPO*. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/123456789/440/1/TESIS%20DIOS%20CASTILLO.pdf>

- Domínguez , A., & Gutiérrez, J. (2017). *La competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna*. Obtenido de Repositorio de la Universidad San Ignacio de Loyola: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2882/1/2017_Dominguez_La-competitividad-y-el-desarrollo-economico.pdf
- Dulanto, G. (2019). *El Perú tiene problemas de competitividad para insertarse en las economías del APEC*. Obtenido de <http://udep.edu.pe/hoy/2019/el-peru-tiene-problemas-de-competitividad-para-insertarse-en-las-economias-del-apec/>
- Espriella, A. (14 de mayo de 2016). <http://blog.acsendo.com>. Obtenido de <http://blog.acsendo.com>: <http://blog.acsendo.com/assessment-center-util/>
- García, M. (23 de octubre de 2017). semanaeconomica.com. Obtenido de semanaeconomica.com: <http://semanaeconomica.com/competitividad-y-pymes/2017/10/23/la-competitividad-en-el-peru-lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-en-este-ultimo-ano/>
- García, N. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Grupo Editorial Patria.
- Gestión. (2016). *Lo que están haciendo las compañías peruanas para ser más competitivas*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/empresas/haciendo-companias-peruanas-competitivas-108146-noticia/>
- Gómez, J. (2016). *Recomendaciones para afrontar un Assessment Center*. Obtenido de Crem International Business School: <https://www.cerem.pe/blog/recomendaciones-para-afrontar-un-assessment-center>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales. (2017). *Competitividad de la economía peruana registra el mayor retroceso en la última década*. Obtenido de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/01/Setiembre-2017-Reporte-de-Competitividad.pdf>
- Jiménez, M. (2016). *Modelo de competitividad empresarial*. Madrid: Esic Editorial.
- Luna, R. (2017). *Gestión del talento*. Ediciones Pirámide.

- Masias, R. v. (22 de noviembre de 2016). *www.esan.edu.pe*. Obtenido de *www.esan.edu.pe*: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/11/el-assessment-center-una-herramienta-para-evaluar-competencias/>
- Méndez, N. (2017). *Gestión de recursos humanos por competencias en la cooperativa de Ahorro y crédito la inmaculada concepción R.L ubicada en la cabecera Departamental de Huehuetenango*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2017/01/01/Mendez-Cessia.pdf>
- Mercado Negro. (2017). *Conoce el problema por el que atraviesa la marca Gloria en el mercado*. Obtenido de Mercado Negro: <http://www.mercadonegro.pe/conoce-problema-atravesia-la-marca-gloria-mercado/>
- Mertens, L. (2016). *Competencial laboral: sistema, surgimiento y modelos*. Obtenido de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Morales, F. (2018). *4 Técnicas para evaluar competencias en un assessment center*. Obtenido de Acsendo. blog: <https://blog.acsendo.com/4-tecnicas-para-evaluar-competencias-en-un-assessment-center/>
- Olaz, Á. (2017). *El assessment center como herramienta de evaluación en el espacio europeo de educación superior*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/317254732_El_assessment_center_como_herramienta_de_evaluacion_en_el_espacio_europeo_de_educacion_superior_Una_aproximacion_teorica_descriptiva
- Ortoll, E., & Garcia, M. (2016). *La inteligencia competitiva*. Editorial UOC.
- Padilla, P. (2016). *Gestión del empleo público*. JMB Bosch Editor.
- Pereda, S. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Centro de Estudios.
- Pereda, S. (2018). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.
- Peric, M. (2017). *Análisis de la competitividad de la empresa Gial Distribuciones SRL para mejoras en la gestión*. Obtenido de

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3269/MAE_MDG_196.pdf?sequence=5

Quijano, A., & Silva, K. (2016). *Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de Transportes CIVA, Chiclayo 2016*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Señor de Sipán : <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2291/1/Tesis%20de%20Quijano%20Guevara%20y%20Silva%20P%C3%A9rez.pdf>

Riaño, D. (2019). *Proceso para la evaluación de competencias laborales en pymes del sector cosméticos, enfocado en el cargo de asesor comercial*. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23291/1/PROCESO%20PARA%20LA%20EVALUACION%20DE%20COMPETENCIAS%20LABORALES%20EN%20PYMES%20DEL%20SECTOR%20COSMETICOS.pdf>

Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro, SL.

Santisteban, F. (2018). *Emprendimiento y Competitividad en las Mype del Parque Industrial el Asesor, Ate 2018*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35329/Santisteban_SF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Senlle, A. (2016). *Gestión esatratégica de RR.HH. para la calidad y la excelencia*. España: Aenor Ediciones.

Tapia, C. (2016). *Caracterización de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro ferretería del mercado Las Malvinas de Chimbote, 2016*. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1395/ESTRATEGIAS_COMPETITIVIDAD_TAPIA_MONZON_CAROLAY_NARJHIR.pdf?sequence=1

Thornton, G. (2016). *Assessment Centres and Global Talent Management*. CRC Press.

Triana, F. (2016). *Diseño de un Assessment Center, buscando productividad de los recursos Humanos en los Procesos Productivos de las pequeñas y medianas empresas*.

Obtenido de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/41551/1/tesis%20 triana%20 bernal.pdf>

Velarde, M. (2018). *La competitividad peruana: más que un ranking*, por Marco Velarde.

Obtenido de Diario El Comercio :
<https://elcomercio.pe/economia/opinion/competitividad-peruana-ranking-marco-velarde-noticia-526333>

Vigo, O. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Grupo Editorial Patria.

Vite, J. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial*. Obtenido de
http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/25710/1/TEISIS%20FINAL%2010_12_2017.pdf

Zuloeta, P. (2020). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de comercio exterior y turismo*. Obtenido de
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6835/Zuloeta%20Vigo%2c%20P aul%20Alex%20Simon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Tabla 38

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento		
¿Cuál es la propuesta de assessment center para mejorar la competitividad en la Empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe-2018?	Objetivo general	La implementación de la propuesta de assessment center permite mejorar la competitividad en la Empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe-2018.	Assessment Center	Análisis del trabajo	Nivel de conocimiento de funciones	Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario.		
	Proponer el assessment center para mejorar la competitividad en la Empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe-2018.			Identificación de tareas claves	Nivel de tareas clave			
	Objetivos específicos			Identificación de competencias	Tipos de competencias			
	a) Diagnosticar la selección de personal en la empresa Azucarera del Norte SAC.			Diseño de ejercicios	Nivel de desempeño			
	b) Determinar los factores de competitividad de la Empresa Azucarera del Norte SAC.			Competitividad	Nivel de diferenciación		Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario.	
	c) Diseñar el assessment center para la Empresa Azucarera del Norte SAC				Ventaja competitiva			Uso de tecnología
					Estrategia competitiva			Posición competitiva

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Cuestionario



PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC FERREÑAFE 2018.

Instrucciones: Responda marcando con una X la alternativa que usted crea conveniente considerando lo siguiente:

TA: Total Acuerdo

A: Acuerdo

I: Indiferente

D: Desacuerdo

TD: Total Desacuerdo

Ítems	TA	A	I	D	TD
1. Cuando ingresó a la empresa Azucarera del Norte SAC se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo.					
2. En la empresa Azucarera del Norte SAC los puestos de trabajo están bien definidos.					
3. En la Azucarera del Norte SAC se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos					
4. En la empresa se da una programación de las tareas que debe realizar cada trabajador					
5. Al momento de ingresar a trabajar en esta empresa, usted pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo					
6. En la Azucarera del Norte SAC se capacita de manera frecuente al personal para mejorar sus competencias profesionales.					
7. En la Azucarera del Norte SAC se controla las actividades de trabajo de los colaboradores.					
8. En su área de trabajo se realiza evaluaciones del desempeño.					
9. Considera que la empresa es diferente (mejor) que sus competidores.					
10. La empresa Azucarera del Norte SAC utiliza herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de trabajo en el área operativa de la empresa					
11. La empresa cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente					
12. Considera que los procedimientos de trabajo actual se realizan de manera eficiente.					
13. La empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresa para que todos se vean favorecidas					
14. Considera que la empresa Azucarera del Norte SAC debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado					

Anexo 3: Validación de instrumento



INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Onesimo Mejo Nuñez
	PROFESIÓN	Doc. Administración
	ESPECIALIDAD	Doc. Administración
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	9 años
	CARGO	Director de investigación
<p>PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC FERREÑAFE 2018</p>		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	VALENCIA SEGUNDO KERLY JASMIN	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<p><u>GENERAL</u></p> <p>Proponer el assessment center para mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018.</p>	
	<p><u>ESPECÍFICOS</u></p> <p>a) Diagnosticar el assessment center en la empresa Azucarera del Norte SAC.</p> <p>b) Determinar los factores de competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC.</p> <p>c) Diseñar el assessment center para la empresa Azucarera del Norte SAC.</p>	

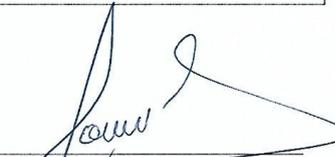
<p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>5.- ¿Al momento de ingresar a trabajar en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC usted pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>6.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se capacita de manera frecuente al personal para mejorar sus competencias profesionales? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>7.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se controla las actividades de trabajo de los colaboradores? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>8.- ¿En su área de trabajo en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se realiza evaluaciones del desempeño? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>	
<p>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</p>	<p>El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>ASSESSMENT CENTER</p>	
<p>1.- ¿Cuando ingresó a la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2.- ¿en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC los puestos de trabajo están bien definidos? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4.- ¿En empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se da una programación de las tareas que debe realizar cada trabajador?</p>	<p>TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

COMPETITIVIDAD	
<p>9.- ¿Considera que la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC es diferente (mejor) que sus competidores?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10.-¿la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC utiliza herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de trabajo en el área operativa de la empresa?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11.-¿La empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12.- ¿Considera que los procedimientos de trabajo actual se realizan de manera eficiente?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13.- ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas para que todos se vean favorecidas?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente</p>	<p>TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	
14.- ¿Considera que la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado?	TA(✓) TD()
TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	


 JUEZ EXPERTO
 16951057

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		MBA Caeb, Anelito Corcuera
	PROFESIÓN	Licenciado en Administración
	ESPECIALIDAD	GTH-Finanzas-
	EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	23 años
	CARGO	DTC USS
PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC FERREÑAFE 2018		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	VALENCIA SEGUNDO KERLY JASMIN	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	<u>GENERAL</u>	
	Proponer el assessment center para mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018.	
	<u>ESPECÍFICOS</u>	
	<ul style="list-style-type: none"> a) Diagnosticar el assessment center en la empresa Azucarera del Norte SAC. b) Determinar los factores de competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC. c) Diseñar el assessment center para la empresa Azucarera del Norte SAC. 	

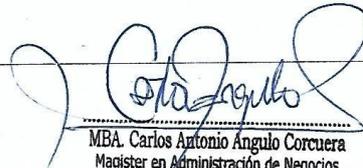
<p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p>	
<p>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</p>	<p>El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.</p>
<p>ASSESSMENT CENTER</p>	
<p>1.- ¿Cuando ingresó a la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2.- ¿en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC los puestos de trabajo están bien definidos? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>4.- ¿En empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se da una programación de las tareas que debe realizar cada trabajador?</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p>

<p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
<p>5.- ¿Al momento de ingresar a trabajar en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC usted pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>6.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se capacita de manera frecuente al personal para mejorar sus competencias profesionales? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>7.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se controla las actividades de trabajo de los colaboradores? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>8.- ¿En su área de trabajo en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se realiza evaluaciones del desempeño? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(✓) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <hr/> <hr/> <hr/>

COMPETITIVIDAD	
<p>9.- ¿Considera que la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC es diferente (mejor) que sus competidores?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10.- ¿La empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC utiliza herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de trabajo en el área operativa de la empresa?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11.- ¿La empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12.- ¿Considera que los procedimientos de trabajo actual se realizan de manera eficiente?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13.- ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas para que todos se vean favorecidas?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente</p>	<p>TA(/) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	
14.- ¿Considera que la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado?	TA(✓) TD()
TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



MBA. Carlos Antonio Angulo Corcuera
Magister en Administración de Negocios
Licenciado en Administración
CLAD. N° 18480

JUEZ - EXPERTO

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>Cristhian Sánchez Orioste</i>
PROFESIÓN	<i>Lic. en Administración</i>	
ESPECIALIDAD	<i>Mg. en Gestión del Talento Humano</i>	
EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)	<i>6</i>	
CARGO	<i>Administrativo GRED - Universidad USS-TP</i>	
PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC FERREÑAFE 2018		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	VALENCIA SEGUNDO KERLY JASMIN	
ESPECIALIDAD	ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN	
INSTRUMENTO EVALUADO	CUESTIONARIO	
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	GENERAL Proponer el assessment center para mejorar la competitividad en la empresa Azucarera del Norte SAC Ferreñafe 2018.	
	ESPECÍFICOS a) Diagnosticar el assessment center en la empresa Azucarera del Norte SAC. b) Determinar los factores de competitividad de la empresa Azucarera del Norte SAC. c) Diseñar el assessment center para la empresa Azucarera del Norte SAC.	

EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS	
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
ASSESSMENT CENTER	
1.- ¿Cuándo ingresó a la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se le dio a conocer las funciones de su puesto de trabajo? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
2.- ¿en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC los puestos de trabajo están bien definidos? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____ _____
3.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se capacita al personal para identificar problemas en el trabajo y solucionarlos? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD(<input checked="" type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: <i>Deben ser talleres</i> _____ _____ _____
4.- ¿En empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se da una programación de las tareas que debe realizar cada trabajador?	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: _____ _____

TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	<hr/> <hr/> <hr/>
5.- ¿Al momento de ingresar a trabajar en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC usted pasó por un proceso de inducción para realizar eficientemente su trabajo? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	TA() TD(<input checked="" type="checkbox"/>) SUGERENCIAS: <i>Se relocaliza con lo P.1.</i> <i>Cambiar</i>
6.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se capacita de manera frecuente al personal para mejorar sus competencias profesionales? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: <hr/> <hr/>
7.- ¿En la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se controla las actividades de trabajo de los colaboradores? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: <hr/> <hr/>
8.- ¿En su área de trabajo en la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC se realiza evaluaciones del desempeño? TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD() SUGERENCIAS: <hr/> <hr/>

COMPETITIVIDAD	
<p>9.- ¿Considera que la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC es diferente (mejor) que sus competidores?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>10.- ¿La empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC utiliza herramientas tecnológicas para agilizar los procesos de trabajo en el área operativa de la empresa?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11.- ¿La empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC cuenta con herramientas tecnológicas en el área administrativa con el fin de brindar un mejor servicio al cliente?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>12.- ¿Considera que los procedimientos de trabajo actual se realizan de manera eficiente?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>13.- ¿La empresa cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas para que todos se vean favorecidas?</p> <p>TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente</p>	<p style="text-align: right;">TA(<input checked="" type="checkbox"/>) TD()</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	
14.- ¿Considera que la empresa AZUCARERA DEL NORTE SAC debe aprovechar mejor sus fortalezas para ser más competitivo en el mercado?	TA(<u>12</u>) TD()
TA: Total Acuerdo A: Acuerdo I: Indiferente D: Desacuerdo TD: Total Desacuerdo	SUGERENCIAS: _____ _____ _____

1. PROMEDIO OBTENIDO:	Nº TA <u>12</u> Nº TD <u>2</u>
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES <i>mejorar los 2 preguntas observados</i>	

Cristian S...
JUEZ - EXPERTO

Anexo 4: Acta de originalidad

ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 1159-FACEM-USS-2019, presentado por el/la Bachiller, **KERLY JASMIN VALENCIA SEGUNDO**, Titulada **PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC- FERREÑAFE 2018**

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 18% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 29 de junio de 2020



Mg. Abraham José García Yovera
DNI N° 80270538
Escuela Académico Profesional de Administración.

Anexo 5: Reporte Turnitin

PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC FERREÑAFE 2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

18%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
2	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	2%
3	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	2%
4	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	1%

Anexo 6: Declaración Jurada



DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR:

Autor

Valencia segundo kerly jasmin

Apellidos y nombres

62299049

2141819095

Presencial

DNI N°

Código N°

Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico y profesional

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Trabajo de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor o autores del proyecto y/o informe de investigación titulado:

Propuesta de assessment center para mejorar la competitividad en la empresa azucarera del norte sac ferreñafe 2018

La misma que presento para optar el grado de:

Bachiller en Administración

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o Informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.


Valencia segundo Kerry jasmin

DNI N° 62299049



Anexo 7: Formato T1



FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 04 de diciembre

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

El suscrito:
KERLY JASMIN VALENCIA SEGUNDO con DNI 62299049

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada: PROPUESTA DE ASSESSMENT CENTER PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE SAC – FERREÑAFAE 2018

presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar el título de licenciada , de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
Valencia segundo Kerly jasmin	62299049	

Anexo 8: Carta de aceptación por parte de la empresa para la realización del estudio



EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE S.A.C.

"Año del Diálogo y Reconciliación Nacional"

Picsi, 20 de noviembre del 2018

Doctora
CARMEN ELVIRA ROSAS PRADO
DECANO
FAC. DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Carretera Pimentel KM.5
Ciudad.-

Asunto: Aceptación De Autorización para aplicación de Tesis.

El motivo de esta carta es informarle de la aceptación de la alumna **VALENCIA SEGUNDO KERLY JASMIN**, estudiante del **X CICLO** de la Facultad de Ciencias Empresariales; con código de **2141819095**.

Dentro de nuestra Empresa, aplicara Instrumentos para el desarrollo de tesis: **"Propuesta de assessmet center para la mejora de competitividad en la Empresa Azucarera del Norte SAC"**; supervisados por el área de Recursos Humanos.

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo de nuestra parte.

EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE S.A.C.

.....
Lic. Mariely Roncal Martín
JEFA DE RR.HH.



Carretera a Ferreñafe Km. 12.6
Picsi - Chiclayo - Lambayeque
Telefax: 074 - 607090

EMPRESA AZUCARERA DEL NORTE S.A.C.

Anexo 8: Fotos que evidencien la realización de la investigación

aplicación de instrumento



fuentes: elaboración propia

aplicación de instrumento



fuentes: elaboración propia

aplicación de instrumento



fuentes: elaboración propia