



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Aplicación del Assessment Center en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte 2018.

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORES:

Carazas Quiroz, Stefanny Carolina

Zuñiga Pacori, Maycol Jonathan

ASESOR:

Mg. Alexander David Malca Hernández

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

Lima - Perú

2018

PÁGINA DEL JURADO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

DICTAMEN DE SUSTENTACIÓN DE TESIS
N° 190- 2018-II-UCV Lima Ate /EP I.I.-DPI

Ate, 10 de diciembre de 2018

El presidente y los miembros del Jurado Evaluador designado con RESOLUCION DIRECTORAL N° 458-2018-II-UCV Lima Ate/EP I.I.-PI de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial acuerdan:

PRIMERO.-

Aprobar pase a publicación ()
Aprobar por unanimidad ()
Aprobar por mayoría (X)
Desaprobar ()

La tesis presentada por CARAZAS QUIROZ, STEFANNY CAROLINA y ZUÑIGA PACORI, MAYCOL JONATHAN, denominada:

APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL NUEVO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN (EFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN) EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRAXIS ECOLOGY S.A.C., ATE VITARTE, 2018.

SEGUNDO.- Al culminar la sustentación, el (la) estudiante CARAZAS QUIROZ, STEFANNY CAROLINA y ZUÑIGA PACORI, MAYCOL JONATHAN, obtuvo el siguiente calificativo:

NUMERO	LETRAS	CONDICIÓN
12	DOCE	Aprobado por mayoría

Presidente (a): VIDAL RISCHMOLLER JULIO CÉSAR

Firma

Secretario: Mg. MALCA HERNANDEZ, ALEXANDER

Firma

Vocal: Mg. ALMONTE UCAÑAN, HERNAN

Firma



ATE Dra. Miriam Elizabeth Acuña Barreto
Coordinador de Escuela Profesional de Ingeniería Industrial
UCV – Lima Ate



ucv.edu.pe

C.c: Archivo
Escuela Profesional Intermedios, Archivo
Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.

Dedicatoria

A Dios, ya que nos brinda el mejor regalo de todos, la vida, sabiduría y por estar con nosotros en todo momento.

A nuestros padres por el gran esfuerzo que realizaron durante estos cinco años, brindándonos su tiempo, dedicación y por ser el pilar fundamental en toda nuestra formación personal, académica y laboral. Haciéndonos profesionales competitivos en busca de superación constante.

A todos nuestros familiares, que han estado al pendiente de nosotros y de nuestra evolución.

Agradecimientos

Por medio del presente, expresamos nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que estuvieron brindándonos todo su apoyo de diversas maneras, enriqueciendo el proyecto y sobre todo aportando con sugerencias, críticas constructivas y su valioso tiempo.

A todos ellos, un millón de gracias, estaremos eternamente agradecidos.

Declaratoria de autenticidad

Yo **Stefanny Carazas Quiroz** con DNI N° **75838001** con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la información, datos, documentación de esta tesis es veraz y autentico.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 10 de diciembre de 2018.



.....
Stefanny Carazas Quiroz

DNI: 75838001

Declaratoria de autenticidad

Yo **Zuñiga Pacori, Maycol Jonathan** con DNI N° **44691754** con el propósito de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ingeniería, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, declaro bajo juramento que toda la información, datos, documentación de esta tesis es veraz y autentico.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 10 de diciembre de 2018.


.....
Maycol J. Zuñiga Pacori
Gestor de Operaciones
PRAXIS ECOLOGY S.A.C.
.....

Zuñiga Pacori, Maycol Jonathan

DNI: 44691754

Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes la Tesis titulada “Aplicación del Assessment Center en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte 2018”, de tal manera presentamos la tesis con la finalidad de cumplir con los requisitos de aprobación para obtener el título Profesional de Ingeniero Industrial.

Los autores.

Carazas Quiroz, Stefanny Carolina

Zuñiga Pacori, Maycol Jonathan

ÍNDICE

Página del jurado.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación.....	vii
Índice.....	viii
Índice de figuras.....	xii
Índice de cuadros.....	xiv
Índice de tablas.....	xv
Resumen.....	xvi
Abstract.....	xvii
I. INTRODUCCIÓN	18
1.1 Realidad Problemática	19
1.1.1. Breve descripción de la empresa	20
1.1.2. Misión	20
1.1.3. Visión	20
1.1.4. Objetivos	21
1.2 Trabajos Previos	26
1.2.1 Nacionales.....	26
1.2.2 Internacionales	28
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	29
1.3.1. Assessment Center.....	29
1.3.1.1. Características del Assessment Center	29
1.3.1.2. Pruebas en la metodología Assessment Center	30
1.3.1.3. Etapas del Assessment Center	30
1.3.1.4. Requisitos del Assessment Center	32
1.3.2. Reclutamiento bajo competencias	33

1.3.2.1. Cumplimiento del perfil requerido	33
1.3.3. Modelo de selección Assessment Center	34
1.3.3.1. Selección del candidato.....	35
1.3.4. Rotación del personal	35
1.3.4.1. Efectividad del proceso de contratación	35
1.3.5. Eficiencia de contratación del personal	35
1.3.6. Permanencia	36
1.3.6.1. Índice de permanencia.....	36
1.3.7. Reclutamiento del personal.....	36
1.4 Formulación del problema	37
1.4.1. Problema general.....	37
1.4.2. Problema específico	37
1.5 Justificación del estudio	37
1.6 Hipótesis	38
1.6.1. Hipótesis general	38
1.6.2. Hipótesis específica.....	38
1.7 Objetivo	38
1.7.1. Objetivo general	38
1.7.2. Objetivo específico	38
II. MÉTODO.....	39
2.1. Método de investigación.....	40
2.2. Nivel de la investigación	40
2.3. Tipo de investigación.....	40
2.4. Diseño de investigación	40

2.5. Variables, operacionalización	41
2.5.1. Variable Independiente: Assessment Center	41
2.5.2. Variable Dependiente: Rotación del personal (Efectividad de Contratación)	41
2.6. Población y muestra	43
2.6.1. Población	43
2.6.2. Muestra.....	43
2.6.3. Unidad de análisis.....	43
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	43
2.7.1. Instrumento de recolección de datos.....	43
2.7.2. Instrumento de Medición	43
2.7.3. Observación de campo	43
2.7.4. Confiabilidad	43
2.8. Métodos de análisis de datos	43
2.8.1. Análisis a nivel descriptivo	45
2.8.2. Análisis a nivel inferencial.....	45
2.9. Aspectos éticos	45
III. RESULTADOS.....	47
3.1. Análisis descriptivo antes de la implementación	48
3.1.1. Pre – Test.....	51
3.1.1.1. Reclutamiento bajo competencias	51
3.2. Análisis descriptivo en el proceso de implementación.....	55
3.2.1. Variable Independiente: Assessment Center	55
3.2.1.1. Dimensión 1: Reclutamiento bajo competencias	55
3.2.1.2. Dimensión 2: Modelo de selección del Assessment Center	57

3.2.2. Variable Dependiente: Rotación del Personal (Efectividad de contratación)	59
3.2.2.1. Dimensión 1: Eficiencia de contratación	59
3.2.2.2. Dimensión 2: Permanencia	61
3.2.3. Análisis comparativo del Pre y Post Test	65
3.3. Análisis descriptivo después de la implementación	68
3.4. Análisis inferencial	70
3.4.1. Prueba de normalidad de la Eficiencia de contratación	70
3.4.2. Prueba de normalidad de la Permanencia	74
3.4.3. Prueba de normalidad del índice efectivo de rotación	77
3.4.4. Contrastación de hipótesis	80
3.4.4.1. Hipótesis General	80
3.4.4.2. Hipótesis Especifica 1	82
3.4.4.3. Hipótesis Específica 2	83
IV. DISCUSIONES	65
V. CONCLUSIONES	86
VI. RECOMENDACIONES	87
VII. REFERENCIAS	88
ANEXOS	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa Praxis Ecology S.A.C.....	21
Figura 2. Diagrama de Ishikawa.....	23
Figura 3. Diagrama de Pareto.....	25
Figura 4. Diagrama de Ishikawa.....	29
Figura 5. Pasos de una Selección.....	34
Figura 6. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.....	37
Figura 7. Ficha de cotejo de recolección de datos estadísticos.....	44
Figura 8. Diagrama de Flujo del Proceso de Selección, Reclutamiento y Contratación.....	48
Figura 9. Gráfico estadístico del Cumplimiento del Perfil Requerido del contador.....	52
Figura 10. Gráfico estadístico del Cumplimiento del Perfil Requerido de tesorería.....	53
Figura 11. Gráfico estadístico de Cumplimiento de Perfil Requerido del Agente Comercial.....	54
Figura 12. Gráfico estadístico del Cumplimiento del Perfil Requerido.....	55
Figura 13. Gráfico estadístico de Reclutamiento Bajo Competencia.....	56
Figura 14. Gráfico estadístico del Modelo de Selección del Assessment Center.....	58
Figura 15. Gráfico estadístico de la Eficiencia del costo de Contratación.....	60
Figura 16. Gráfico estadístico del Índice de Permanencia.....	62
Figura 17. Comparativo del reclutamiento bajo competencia.....	66
Figura 18. Comparativo del Modelo de Selección del Assessment Center.....	66
Figura 19. Comparativo de la Eficiencia de Contratación.....	67
Figura 20. Comparativo del Índice de Permanencia.....	67
Figura 21. Comparativo de Efectividad de Contratación.....	68
Figura 22. Eficiencia de Contratación Pre-Test.....	71
Figura 23. Eficiencia de Contratación Post-Test.....	72
Figura 24. Normalidad de la Eficiencia de Contratación Pre-Test.....	72
Figura 25. Normalidad de la Eficiencia de Contratación Post-Test.....	73
Figura 26. Diagrama de Cajas.....	73

Figura 27 Índice de Permanencia Pre Test.....	75
Figura 28: Índice de Permanencia Post Test.....	75
Figura 29: Normalidad del Índice de Permanencia Pre Test.....	76
Figura 30: Normalidad del Índice de Permanencia Post Test.....	76
Figura 31: Diagramas de Cajas de Índice de Permanencia.....	77
Figura 32. Índice efectivo de rotación pre-test.....	79
Figura 33. Índice efectivo de rotación post-test.....	79
Figura 34. Diagramas de Cajas del índice efectivo d5 Rotación.....	80
Figura 35. Listado de Comportamientos para cada competencia.....	91
Figura 36. Matriz de consistencia.....	93
Figura 37. Formato de Encuesta al Área Administrativa.....	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. <i>Data Numérica de las personas desvinculadas mes por mes</i>	22
Cuadro 2. <i>Baseado de Datos de la encuesta</i>	24
Cuadro 3. <i>Recolección de las causas que ocasionan la problemática</i>	25
Cuadro 4. <i>Matriz de Operacionalización</i>	42
Cuadro 5. <i>Cronograma de Desarrollo de la Herramienta Assessment Center</i>	46
Cuadro 6. <i>Descripción del Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal</i>	49
Cuadro 7. <i>Perfil de los postulantes</i>	50
Cuadro 8. <i>Cumplimiento del Perfil Requerido del Contador</i>	51
Cuadro 9. <i>Cumplimiento del Perfil Requerido de Tesorería</i>	52
Cuadro 10. <i>Cumplimiento del Perfil Requerido de Agente Comercial</i>	53
Cuadro 11. <i>Cumplimiento del Perfil Requerido de Asistente Legal</i>	54
Cuadro 12. <i>Estadísticos descriptivos del Reclutamiento bajo Competencias</i>	57
Cuadro 13. <i>Estadísticos descriptivos del Modelo de Selección del Assessment Center (A.C.)</i> ...	58
Cuadro 14. <i>Estadísticos descriptivos de la Eficiencia del costo de Contratación</i>	60
Cuadro 15. <i>Estadísticos descriptivos del Índice de Permanencia</i>	62
Cuadro 16. <i>Costos del Personal Nuevo</i>	63
Cuadro 17. <i>Mejora del Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal</i>	69
Cuadro 18. <i>Modelo de Competencias Requeridas</i>	90
Cuadro 19. <i>Matriz de Consistencia</i>	92
Cuadro 20. <i>Ficha de Nivel de Requerimiento de la Competencia</i>	93
Cuadro 21. <i>Ficha Técnicas de Competencias a evaluar</i>	94
Cuadro 22. <i>Ficha Técnica y Logística del Assessment Center</i>	95
Cuadro 23. <i>Ficha de Plan de Actividades</i>	96
Cuadro 24. <i>Ficha de Organización de Actividades</i>	96
Cuadro 25. <i>Modelo de Ficha para evaluar las competencias</i>	97
Cuadro 26. <i>Ficha de evaluación consolidada de participantes</i>	97
Cuadro 27. <i>Informe Final Del Assessment Center</i>	98
Cuadro 28. <i>Modelo del Informe Final del Assessment Center</i>	99
Cuadro 29. <i>Formato de Informe final de Assessment Center</i>	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Reclutamiento bajo competencias</i>	56
Tabla 2. <i>Modelo de Selección del Assessment Center (A.C.)</i>	57
Tabla 3. <i>Eficiencia del costo de Contratación</i>	59
Tabla 4. <i>Índice de permanencia</i>	61
Tabla 5. <i>Desvinculaciones 2017 – Costos</i>	64
Tabla 6. <i>Desvinculaciones 2018 – Costos</i>	65
Tabla 7. <i>Prueba de normalidad de la Eficiencia de Contratación</i>	71
Tabla 8. <i>Prueba de normalidad del Índice de Permanencia</i>	74
Tabla 9 <i>Prueba de normalidad del Índice Efectivo de Rotación</i>	78
Tabla 10. <i>Estadísticos descriptivos de la Efectividad del Proceso de Contratación antes y después con T-Student</i>	81
Tabla 11. <i>Análisis de la efectividad del proceso de contratación antes y después con T-Student</i>	81
Tabla 12. <i>Estadísticos descriptivos del índice de permanencia antes y después con T-Student</i>	82
Tabla 13. <i>Análisis de Índice de permanencia antes y después con T-Student</i>	83
Tabla 14. <i>Estadísticos descriptivos del índice de eficiencia de contratación antes y después con T-Student</i>	83
Tabla 15. <i>Análisis de la eficiencia de Contratación antes y después con T-Student</i>	84
Tabla 16. <i>Contrataciones en el 2017</i>	101
Tabla 17. <i>Proceso del periodo 2017</i>	102
Tabla 18. <i>Proceso del periodo 2018</i>	103
Tabla 19. <i>Contrataciones en el 2018</i>	104

RESUMEN

La presente investigación muestra como objetivo, cómo la herramienta Assessment Center, minimiza la rotación del personal nuevo (efectividad de contratación) en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C. Presenta un enfoque cuantitativo y pre-experimental así mismo el método de investigación aplicado, es hipotético y deductivo donde se logró determinar que el problema principal se encontraba en la manera de seleccionar al personal, debido a la falta de procedimientos y políticas establecidos, ya que en el área administrativa se cuantifica una alta rotación del personal. La población estuvo determinada por los procesos de contratación, 24 procesos de contratación en el período 2017 y 24 procesos de contratación en el período 2018, siendo así la muestra igual a la población. Se demostró que los antecedentes de la rotación del personal (efectividad de contratación), permanencia y la eficiencia de contratación son paramétricos con la prueba de normalidad, por ello se opta por la prueba de Shapiro Wilk. Se obtuvo como resultados mediante el programa SPSS versión 25 un 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%.

Palabras claves: Assessment Center, efectividad de contratación, permanencia, eficiencia.

Abstract

The present investigation shows as an objective, how the Evaluation Center tool minimizes the rotation of new personnel (hiring transformation) in the administrative area of the Company Praxis Ecology S.A.C. It presents a quantitative and pre-experimental approach as well as the applied research method, it is hypothetical and deductive where it is determined to determine the main problem will be affected by the way to select the staff, due to the lack of established procedures and policies, since In the administrative area, high staff turnover is quantified. The population was determined by the contracting processes, 24 contracting processes in the 2017 period and 24 contracting processes in the 2018 period, thus being the sample equal to the population. It was shown that the history of staff turnover (permanence and hiring efficiency) are parametric with the normality test, which is why the Shapiro Wilk test is opted for. An increase in the results of the SPSS version 25 program was obtained the staff hiring check in 19%, the permanence dimension in 10% and the hiring efficiency dimension in 11%.

Keywords: Assessment Center, hiring effectiveness, permanence, efficiency.

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

Actualmente, podemos apreciar como el capital humano ha ido tomando relevancia por parte de los empleados y gerentes, es por ello que se está tratando de realizar una mejor gestión del personal de manera que haya una mejor evaluación en el proceso de selección y consiga vengan diversos factores como es el de aumentar su permanencia debido a su alto potencial de conocimientos aplicados al área donde labora.

Es rutinario que en todas las empresas haya un cierto porcentaje de rotación, hasta se podría decir que es algo saludable para la organización u empresa, pero esto ya se ve afectado cuando el porcentaje aumenta, ya que todo empleador busca mantenerla en un nivel bajo de manera que no perjudique ocasionando costos elevados, por ello es fundamental tener en mente que el gestor de recursos humanos ahora conocido como Gestión del Talento Humano (GTH) es de importancia dentro de la empresa ya que ha tomado una posición crucial, es ahí donde nace el éxito de las empresas y organizaciones donde dependen crucialmente del recurso personal, es decir, en gran medida de lo hacen y cómo lo hacen, de forma tal se resalte el trabajo grupal y así transformar la organización completamente. Ese es el propósito, que las personas crezcan exponencialmente de manera individual y de forma colectiva, consiguiendo así el desarrollo de la empresa.

Es por ello, que el Assessment Center (AC) adquiere importancia dentro de la organización ya que visualiza el aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo, Praxis Ecology SAC, debido a que en la mencionada empresa un modelo para la evaluación en cuanto a la selección de personal no existe, siendo de esta manera un obstáculo en el personal que ingresa a la compañía, el cual no cumple del todo con el perfil necesario para cubrir una vacante y que a partir de esto se genera un sin número de inconvenientes organizacionales como lo es la rotación elevada de personal entre otros.

Praxis Ecology S.A.C., tiene alrededor de 11 años en el mercado, definiéndose como una mediana empresa, cuenta con 80 trabajadores actualmente, de los cuales 30 están en la administración y 50 del área operativa, se dedica a la recolección de residuos sólidos peligrosos como no peligrosos, y a su vez ofrece los servicios de comercialización de los residuos reutilizables.

En la empresa de transporte de carga Praxis Ecology SAC, una realidad problemática compleja sobre ella, es la rotación del personal y es ahí donde nos enfocaremos Praxis Ecology SAC va creciendo día con día y el personal aumenta, es por ello que se busca el bienestar de los trabajadores, pues viendo el panorama anteriormente mencionado nos damos

cuenta que, debido a un progresivo aumento del personal, exigen a la empresa mejorar en su proceso de selección observando así una implementación de una herramienta que evalúe las competencias laborales del personal, ya que en la empresa no está establecido una evaluación del personal, ni capacitación y así mismo no existe retención del personal, pues sin duda el personal es el elemento clave dentro de la organización, y algo que resaltar es el índice elevado de rotación en el personal nuevo es decir aquellos que ingresan a laborar dentro del plazo de 3 meses, donde se han visto problemas en la estabilidad laboral de manera que han afectado a la productividad de la empresa.

1.1.1. Breve descripción de la empresa

Praxis Ecology SAC nació el 30 de octubre del 2006. Y el inicio de su actividad operativa con todos los permisos, desde el 22 de febrero del 2007. Su finalidad es primero, de poder contribuir con el cuidado del ecosistema, innovándose, y segundo con el deseo de dar trabajo a más peruanos. Son un gran equipo de personas que cuentan con varios años de experiencia en sus correspondientes especialidades, con una sola visión, de poner todo su potencial.

Conocedores de que existen residuos en algunos casos mal llamados “basura” y/o “deshechos” pero que pueden ser recuperados nació (POMAGERESO) una nueva Política de Manejo para una mejor Gestión del Residuo Sólido. En la actualidad están respaldados por una gran cartera de clientes. Es su deseo poder contribuir con el Desarrollo de la Gestión Empresarial de aquellas empresas que depositen su confianza en ellos, saben que nuestro planeta se está deteriorando por un mal manejo del cuidado del medio ambiente, les corresponde salvarla, son parte del cambio, el mundo les exige explicaciones sino desea resultados por eso nació: “PRAXIS ECOLOGY SAC.”

1.1.2. Misión

Su misión es colaborar con la conservación del medio ambiente a través de campañas de sensibilización, responsabilidad y educación logrando que los trabajadores de su empresa tomen conciencia, se ajusten a las políticas, normas ambientales y ecológicas.

1.1.3. Visión

Su visión es lograr que la sociedad asuma su responsabilidad por cada residuo que genera o maneje.

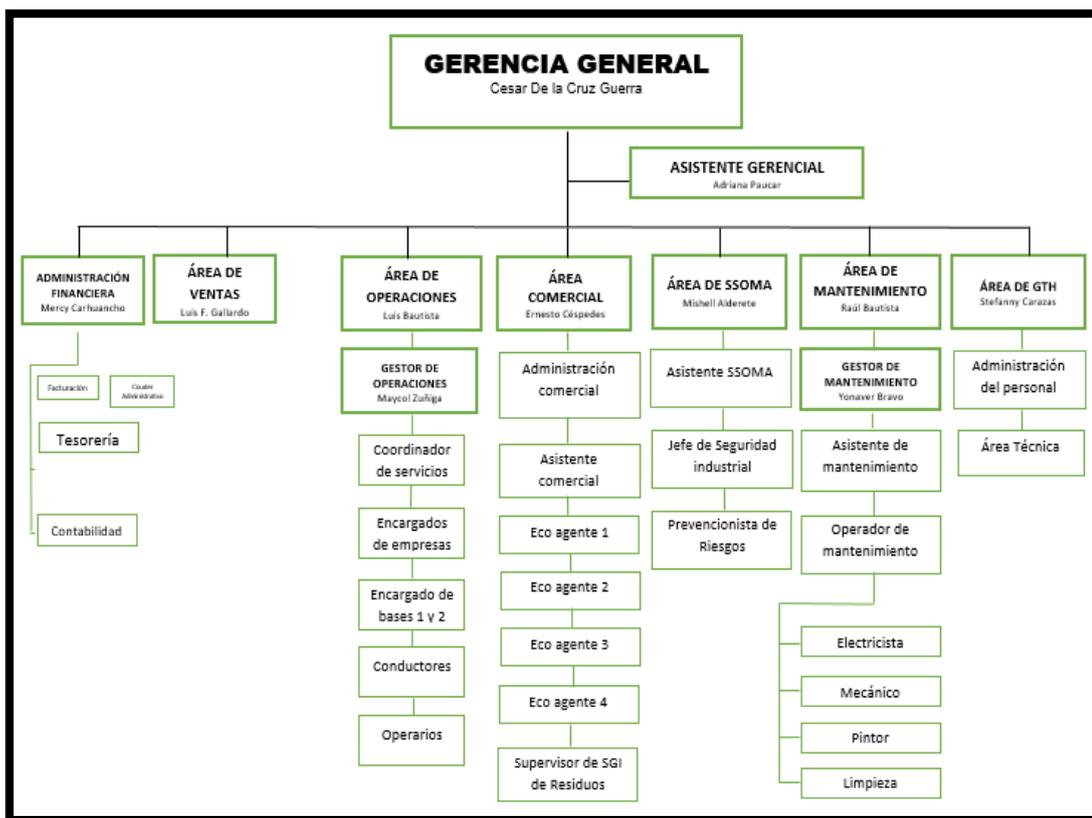
De esta forma al reciclar, evitamos una mayor explotación de los recursos para extender la vida útil del mismo.

1.1.4. Objetivos

- Reducir a su mayor expresión el volumen de peligrosidad de los residuos sólidos.
- El reaprovechamiento de los residuos generados por su empresa.
- Evaluar, corregir y mejorar el manejo de Residuos Sólidos de nuestros clientes.
- Asesorar a nuestros clientes para que puedan cumplir las leyes y normas ambientales, evitando sanciones por las autoridades competentes.

Figura 1. Organigrama de la empresa Praxis Ecology S.A.C.

Fuente: Empresa Praxis Ecology S.A.C.



Cabe resaltar, que la problemática , no es a causa de un mal ambiente laboral por un trabajador que recién ingresa, ya que la Empresa Praxis Ecology SAC cuenta con el nivel de reconocimiento del colaborador con la organización, también se incluyen la forma en que los equipos se forman, el grado de conflicto y motivación, el reconocimiento, el respeto, la competitividad, entre otros factores, además de que la empresa cuenta con un manual (documento) que consiste en la definición de las obligaciones constituidas por la

organización, la cual incluye el plan y especificación de los diferentes puestos de trabajo implantando reglas de organización entre ellos que determina requerimientos para el puesto. Así mismo, la Empresa Praxis Ecology SAC puede estar atravesando un desconocimiento de las fortalezas que posee su personal en cuanto a los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que pueden ser desarrolladas para mejorar la productividad en la organización. Para tener una idea más clara respecto a la rotación del personal, se realiza un cuadro del período de un año, donde podemos observar una cantidad elevada por mes respecto a la rotación por la que atraviesa la empresa, a su vez se puede visualizar que una mayor rotación se produce en el área Administración Financiera, las cuales constan de las sub áreas (facturación, caja, tesorería, recepción y contabilidad), en el mes de Mayo se encontró una elevada rotación del personal respecto a los demás meses, así presentamos la siguiente figura:

Cuadro 1. Data Numérica de las personas desvinculadas mes por mes

 Área Comercial	Área Legal	Área de Gestión de Talento Humano	Área de Mantenimiento	Área de Operaciones	Área SSOMA	Área de Administración y Finanzas	Área Ventas	Salidas por mes
Ene-17	0	0	0	0	0	0	0	0
Feb-17	1	0	0	0	0	0	0	1
Mar-17	1	1	0	0	0	0	1	3
Abr-17	0	1	0	0	0	0	0	1
May-17	0	0	0	0	0	0	0	0
Jun-17	1	0	0	0	0	0	0	1
Jul-17	0	0	0	0	0	0	0	0
Ago-17	1	0	0	0	0	0	0	1
Set-17	0	0	0	1	0	0	1	2
Oct-17	1	0	0	0	0	0	1	2
Nov-17	0	1	1	1	1	0	0	4
Dic-17	1	0	1	0	1	2	3	9
Totales por áreas	6	3	2	2	2	2	6	24
Promedios	0.50	0.25	0.17	0.17	0.17	0.17	0.50	2.00

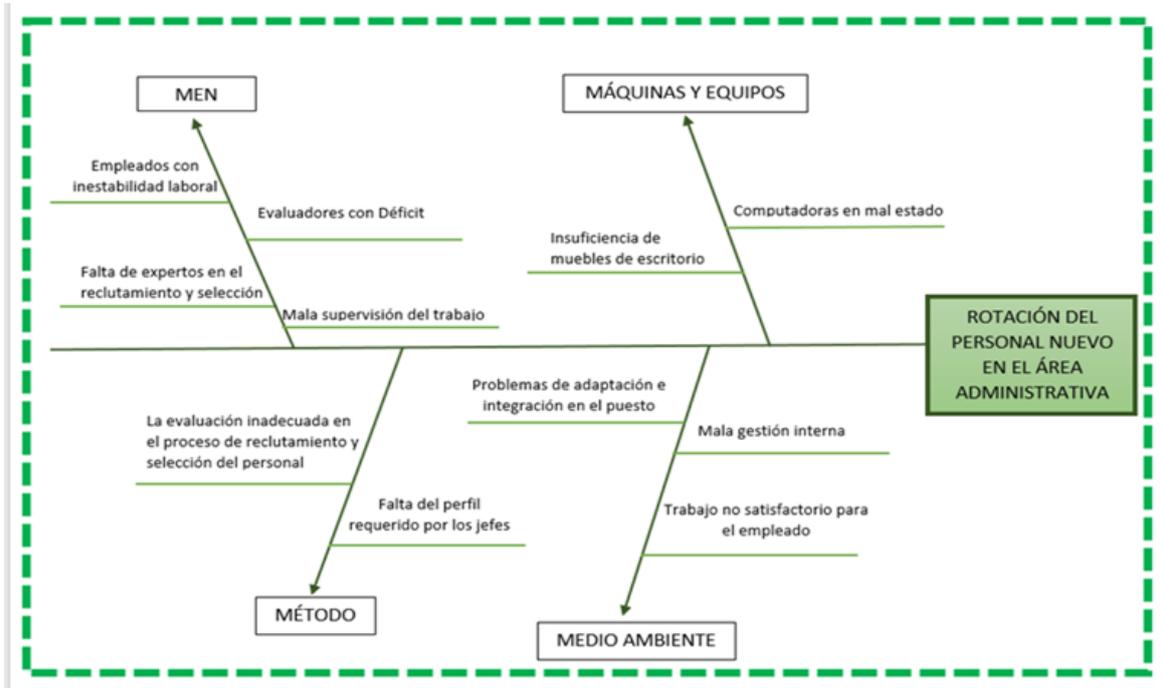
Fuente: Empresa Praxis Ecology SAC, 2017

Por motivo de ésta problemática es que se da inicio a mejorar el procedimiento de contratación de los trabajadores mediante el Assessment Center (AC) de manera que permita aumentar el índice de permanencia del personal nuevo a ingresar mediante una evaluación de selección definida y concreta, ya que el método empleado anteriormente no tiene un procedimiento establecido, pues esto quiere decir que no hay test psicológicos, no hay recaudación de información de los postulantes, en general no hay una evaluación previa a la contratación del personal, ocasionando así deficiencias en su permanencia.

En síntesis, para mejorar el procedimiento de selecciones de personal necesitamos implementar con el AC ya que con esta herramienta lograremos minimizar la problemática

y aumentar la permanencia del trabajador en la empresa, en adelante se realizó el diagrama de Ishikawa que muestra las causas que originan la rotación de personal y las consecuencias. Este bosquejo se muestra en seguida:

Figura 2. Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

Se analizó las causas más relevantes mediante una encuesta realizada al Área Administrativa en donde se tomaron diferentes puntos de vista para analizar la problemática de rotación del personal, una vez realizada la encuesta se hace una data en Excel, obteniendo como resultado las causas más vitales las cuales fueron plasmadas en la siguiente tabla:

Cuadro 2. Braseado de datos de la encuesta en Excel

	ITEMS									
	La evaluación inadecuada en el proceso de reclutamiento y selección del personal afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles	Falta del perfil requerido por los jefes afecta la rotación del personal en los siguientes niveles	Evaladores con Déficit afecta a la rotación del personal en los siguientes niveles	Mala supervisión del trabajo afecta la rotación	Otros	Mala gestión interna afecta la rotación del personal	Problemas de adaptación e integración en el puesto	Empleados con inestabilidad laboral afecta la rotación	Trabajo no satisfactorio para el empleado	Falta de expertos en el reclutamiento y selección del personal
1	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3
2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4
3	4	3	3	2	1	2	2	3	2	2
4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3
5	4	3	2	3	1	2	1	2	2	3
6	3	4	3	1	1	2	3	2	2	3
7	4	3	3	3	3	1	3	2	2	4
8	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4
9	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3
10	3	3	2	2	1	3	2	2	2	3
11	4	3	2	3	1	2	1	2	2	3
12	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3
13	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2
14	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2
15	4	2	3	3	1	2	2	4	2	4
16	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2
17	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4
18	3	4	3	1	1	2	3	2	2	3
19	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3
20	4	3	4	3	2	2	2	2	2	4
TOTAL	71	60	64	47	34	44	42	50	46	62
Promedio	3.55	3	3.2	2.35	1.7	2.2	2.1	2.5	2.3	3.1

Fuente: Elaboración propia

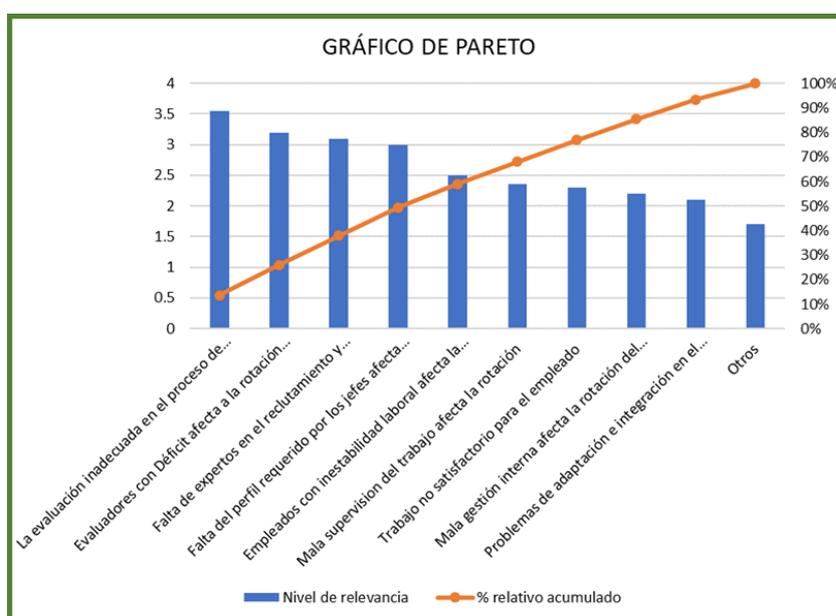
Finalmente se logra como producto las causas más vitales las cuales son plasmadas en una tabla para posteriormente ser presentado mediante un Diagrama de Pareto.

Cuadro 3. *Recolección de las causas que ocasionan la problemática*

ÍTEM	CAUSAS	NIVEL DE RELEVANCIA BASADO EN EL PROMEDIO	FRECUENCIA ABSOLUTA ACUMULADA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA
1	La evaluación inadecuada en el proceso de reclutamiento y selección del personal afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles	3.55	3.55	14%	14%
2	Evaluadores con Déficit afecta a la rotación del personal en los siguientes niveles	3.2	6.75	12%	26%
3	Falta de expertos en el reclutamiento y selección del personal	3.1	9.85	12%	38%
4	Falta del perfil requerido por los jefes afecta la rotación del personal en los siguientes niveles	3	12.85	12%	49%
5	Empleados con inestabilidad laboral afecta la rotación	2.5	15.35	10%	59%
6	Mala supervisión del trabajo afecta la rotación	2.35	17.7	9%	68%
7	Trabajo no satisfactorio para el empleado	2.3	20	9%	77%
8	Mala gestión interna afecta la rotación del personal	2.2	22.2	8%	85%
9	Problemas de adaptación e integración en el puesto	2.1	24.3	8%	93%
10	Otros	1.7	26	7%	100%
TOTAL		26	52	100%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 3. *Diagrama de Pareto*



Fuente: Elaboración propia

Mediante el Diagrama Pareto, se llegan a analizar los motivos relevantes, los cuales incluyen los 8 primeros, que están dentro del rango de 80%, con ello procedemos a dirigir nuestros esfuerzos en dar solución a estos inconvenientes, ya que son las razones vitales que producen una alta rotación en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, 2018.

1.2 Trabajos Previos

Para realizar esta investigación se halló antecedentes nacionales como internacionales que tienen relación con el tema propuesto, siendo una base o guía para el presente estudio.

1.2.1 Nacionales

En el trabajo de investigación que lleva por nombre: “Propuesta para la mejora en el proceso de selección y reclutamiento en una empresa de construcción e ingeniería”, cuyo objetivo principal ha sido realizar una sugerencia para mejorar el procedimiento para la selección y convocatoria. En conclusión, se utilizó la herramienta SIPOC con el que logro cubrir las causas que hacían lento el proceso de seguimiento y medición, logro una mejora con efectividad (Narcizo Armestar, 2013).

El mencionado autor presentó mejoras y conceptos de los procesos a estudiar, realizando un diagrama que nos permitirá entender de una manera práctica y sencilla todo tipo de actividades relacionadas por más compleja que sea el trabajo.

En su investigación, “Optimización del Proceso de Implementación y Selección de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad”, que presenta como finalidad principal, identificar como el procedimiento de Implementación y correcta selección, incorpora metodológicamente una estrategia nueva para apoyando a aumentar la Productividad, así como la eficacia y eficiencia. Al respecto el autor concluye que aplicar una metodología para una mejora en el proceso de reclutamiento de los trabajadores aumentará su productividad, de manera que esta traerá consigo mayores utilidades hacia la organización y así se establecerán procesos adecuados que ayuden a incrementar la permanencia de los trabajadores. (Mallqui Callalli, 2015).

En la investigación “Influencia de rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en Trujillo en el año 2016”, cuyo objetivo primordial es determinar cómo influye la rotación del personal en la productividad,

el índice de rotación de personal, el grado de productividad del área y la evaluación de los factores en un nivel de influencia en la productividad. (Miller Ruiz, 2016).

El mencionado estudio, nos trata de decir que una elevada rotación de personal disminuirá la permanencia de los colaboradores dentro de la Entidad Financiera afectando negativamente sobre la productividad de los mencionados.

En su investigación “Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015”, presenta como objetivo demostrar que la alta rotación de los empleados contribuye a reducir la utilidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015, concluye que la rotación afecta de manera negativa a la utilidad de la Caja Municipal Arequipa, como se demostró en una tabla donde se observa que cuanto más crece el índice de viraje del trabajador inversamente disminuye su utilidad, también se demostró las variables estaban inversamente proporcional (Flores Palomino, 2016).

El mencionado estudio nos dice que se demostró mediante datos estadísticos que mientras haya aumento en el nivel de rotación del personal disminuirá más las utilidades, ya que esto va directamente afectando en la productividad de los mismos ocasionando deficiencias en sus actividades diarias.

En su tesis, “Relación de la G.T.H. por competencias en el desempeño laboral de Ferro Sistemas, Surco- Lima, año 2015”, da a conocer como objetivo fundamental definir y describir la conexión existente entre la gestión del Talento Humano por Competencias y la capacidad laboral de los colaboradores de la Empresa, para ello se desarrolló un análisis de competencias laborales e indicadores, donde se concluye que se debe trabajar eficazmente con planes estratégicos para alcanzar las competencias establecidas. (Casma Zárate, 2015).

La mencionada tesis nos demuestra que las competencias laborales día con día están latentes en el desempeño de los trabajadores que muestran frente a la organización, a fin de realizar una labores más eficientes y eficaces es que se realiza un análisis de competencias laborales e indicadores que permitan medir el desempeño que tienen los colaboradores frente a los cambios que se dan.

1.2.2 Internacionales

En su investigación, “Satisfacción laboral y su influencia en la productividad”, cuyo objetivo es establecer la influencia que tiene la satisfacción laboral en la productividad del recurso humano. En su tesis aplico una encuesta con preguntas de satisfacción laboral mediante la escala de Likert, también de productividad a los jefes inmediatos, el cual los resultados hicieron que aceptara la hipótesis nula, que no existe relación entre la variable de satisfacción laboral y productividad, las variables son independientes, y la satisfacción laboral no influye en la productividad. (Fuentes Navarro, 2012).

En el mencionado estudio concluyo que el desempeño laboral no afecta la productividad en el trabajo, así también la productividad no afecta el desempeño laboral

En la tesis “Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retener al personal”, donde tiene como objetivo explicar la importancia del potencial de la gestión de talento humano para retener el capital humano estratégico, repercutiendo en la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. Por otro lado, la gestión de talento está enfocada en retener a personas con un alto nivel de potencial para desarrollar y aspirar a mejores puestos en la empresa (Prieto Bejarano, 2013).

En la investigación “Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.” presenta el objetivo establecer si el clima laboral influye directamente en la rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.,

En esta tesis el autor menciona que un clima laboral inadecuado genera la rotación del personal. (Criollo Fernández, 2014).

En la tesis “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”. El objetivo de esta investigación fue analizar el impacto de implementación del Assessment Centre (AC) en el reclutamiento del personal y la relación de satisfacción laboral en el trabajador recién incorporado, la implementación permitió conocer las competencias realizadas. (Alarcón, Aldana y Cortes, 2016).

En su investigación “Aplicación del AC para desarrollar el procedimiento de sistema de reclutamiento y selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral”, su objetivo es delimitar ya que el método utilizado mediante el

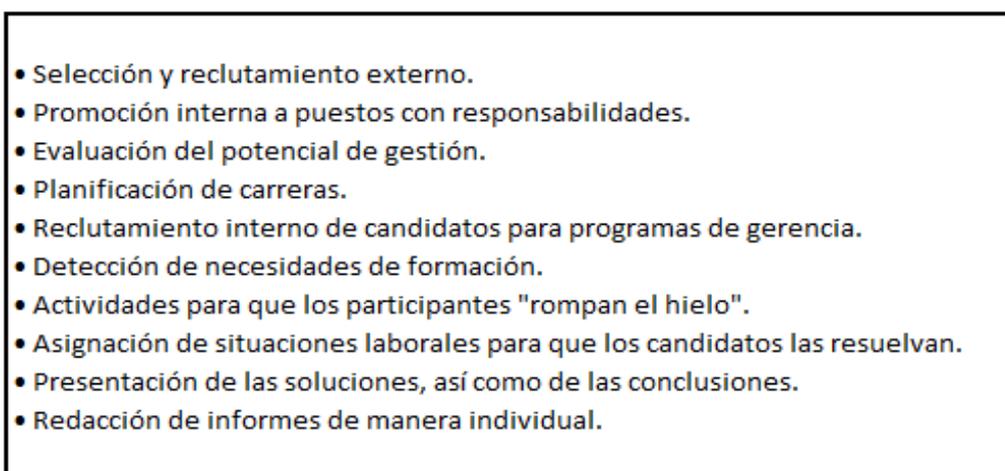
AC renueva el cumplimiento laboral. Finalmente, al emplearse AC como técnica de evaluación se comprueba que los postulantes presentan un perfil bien parecido a lo que se espera obtener en el puesto de trabajo, así mismo permitió evaluar las competencias laborales, habilidades y destreza que presentan los candidatos, obteniendo así resultados sobre su comportamiento en el puesto de trabajo si es que llegara a obtenerlo (Jacho Calderón, 2012).

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Assessment Center

El artículo (CONEXIÓN ESAN, 2016), nos menciona que los “Assessment Centers constituyen una herramienta de evaluación vivencial de competencias laborales, la cual está apoyada en ejercicios que simulan las condiciones bajo las cuales los candidatos tendrán que trabajar”. Algunas de las aplicaciones más usadas de los Assessment Center son:

Figura 4. Diagrama de Ishikawa



Fuente: elaboración propia

La herramienta Assessment Center nos servirá como medio de evaluación previa a la contratación del personal, de manera que nos permitirá tener una mejor visión del perfil de los candidatos a postular.

1.3.1.1. Características del Assessment Center

Según (DÍAZ, 2006, p. 23), la metodología AC tiene muchas peculiaridades:

- Es un método de trámite guiado a la apreciación de las Aptitudes laborales de los postulantes en procedimientos de elección de personal.
- Se apoya en la percepción, anotación, clasificación y evaluación de las pautas que se pueden observar.

- Se pone en ejecución la demostración del comportamiento del postulante; por lo cual, se debe aplicar de manera grupal y no individual.
- Es una metodología comprensiva; tanto que se puede acondicionar a todas las competencias de la empresa.
- Todos los postulantes presentan la misma pertinencia de mostrar sus habilidades y destrezas.
- La Técnica de evaluación AC se basa en suposiciones y comportamientos que puedan ser observados.

1.3.1.2. Pruebas en la metodología Assessment Center

Para (MERCÉ, 2004, p.2), las pruebas que se puedan aplicar en esta metodología depende de la organización o empresa a la cual va a ser aplicada, y algunos ejemplos muy claros son:

- Redacción de un informe: Para esta prueba se procederá a dar una documentación al postulante donde el mismo tendrá que redactar un informe.
- Ejercicios de análisis: Para ello se dará una serie de documentos relacionados con una situación hipotética o real para la vida, para que el postulante pueda analizarlo y dar sus recomendaciones de manera verbal o escrita
- Role Playing (Cambio o juego de roles).
- Dinámicas grupales (Se analiza la habilidad de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo).

1.3.1.3. Etapas del Assessment Center

(JÚRADO, 2006), nos menciona al respecto que el AC consta de 3 etapas las cuales están divididas en sub-etapas.

• Preparación

1. Determinación de grupo a evaluar y objetivos.

Ante todo, tenemos que aclarar el objetivo por el cual se está implementado la herramienta de Evaluación AC y cuáles son los postulantes a evaluar. Esto se debe realizar con el encargado del área responsable, así mismo el jefe de área.

2. Selección de evaluadores u observadores y moderador.

En esta sub etapa quienes conforman el grupo de evaluadores u observadores son los distintos jefes de la empresa. De esta manera se obtendrán diferentes puntos de vista al analizar a los candidatos con el perfil de puesto vacante.

El moderador puede ser un psicólogo o el Jefe de Recursos Humanos, o estudios cercanos a lo que es Recursos Humano, a la vez debe ser una persona con talento para liderar en el grupo de participantes, ya que el moderador será el encargado de dirigir la mencionada evaluación.

3. Definición de competencias.

En esta sub etapa se debe tener una identificación de perfiles establecidos por el jefe de área, a su vez se debe tener una información relevante sobre el puesto a cubrir, los cuales se clasifican en habilidades, capacidades, destreza y conocimientos para desarrollar las funciones encomendadas por el jefe.

4. Estructuración de ejercicios.

Se pasa a diseñar ejercicios de simulaciones de acuerdo a criterio de la organización de manera que se consideren los más adecuados para evaluar en base al puesto a cubrir.

5. Información a los participantes.

Los postulantes de la Técnica de Evaluación deben estar previamente informados de la siguiente información:

- Desarrollo

5. Entrenamiento de los evaluadores

Un buen entrenamiento para los evaluadores u observadores es hacer una práctica de rol de evaluador a fin de evitar distracciones en la técnica de evaluación.

- Discusión del rol de observador.

En el caso que los evaluadores ya hayan participado anteriormente en la técnica de evaluación AC para el mismo tipo de posición no sería necesario que se sometan a una preparación previa.

6. Recibimiento de los participantes.

Los postulantes deberán ser recibidos y ubicados en su lugar de asiento, así mismo se les deberá abastecer agua, una hoja de papel, lapicero.

7. Ejecución de los ejercicios, observación y evaluación.

Se hace mención que los observadores no participarán en la técnica de manera activa, ya que ellos solo se encargarán de observar e identificar los perfiles de los candidatos y hacer las comparaciones con el perfil que se solicita para el puesto

- Cierre Y Devolución

8. Discusión de las evaluaciones.

Una vez que concluya la aplicación de la técnica se deben reunir los observadores juntamente con el moderador para realizar un informe donde se detalle las habilidades y debilidades del postulante, para poder darle los resultados a los candidatos.

1.3.1.4. Requisitos del Assessment Center

El autor (JACHO, 2012, p. 12), en su tesis “Aplicación del Assessment Center para innovar el procedimiento de sistema de selección de personal para puestos de gerencia y administración y su dominio en su ejecución laboral”, nos menciona que para implementar la Assessment Center se tiene que tener requisitos previos a su implementación, los cuales serán mencionados a continuación

Requisito No. 1: Listado comportamientos a observar por cada competencia Se aclara que en cada nivel de competencia debe haber comportamientos, habilidades y capacidades a observar, se pueden escoger de todas estas las cuales sean ideales para el cargo, como se visualiza en el Figura 7 (Véase en Anexos).

Requisito No. 2: Formatos y registro de prueba por competencias Los registros, la demostración de las habilidades, competencias laborales y aptitudes observados por los evaluadores u observadores; motivo por lo cual se no se debe dejar de usos los mencionados registros, calificación de las conductas y síntesis de la información, como se muestra en los Cuadros 1, 2 y 3 (Véase en Anexos).

Requisito No. 3: Ficha del Plan de Actividades Generales

Básicamente contiene el cronograma de funciones o actividades a realizar durante la aplicación de este método, a su vez este debe ser aplicado por el Moderador y/o encargado del Área. Así mismo debe ser leído hacia los que participan de ejecución a la técnica de evaluación, para que estos puedan tener en cuenta los tiempos y las actividades o dinámicas por realizar incluyendo break o refrigerio sea el caso, como se muestra en los Cuadros 5, 6 (Véase en Anexos).

Requisito No. 4: Ficha de la Observación y del Registro por Competencias

Este formato consta en establecer los comportamientos a evaluar de cada postulante, motivo por el cual es de mucha importancia entregarlo previamente con los formatos o registros

anteriores a los evaluadores u observadores, de manera que sean comprendidos por los mismos, como se visualiza en el Cuadro 7 (Véase en Anexos).

Requisito No. 5: Ficha Evaluación consolidada de Participantes

Es importante establecer diferencias entre las conductas registradas por parte de los evaluadores; para lo cual se hace importante aplicar una ficha consolidada de los postulantes, donde se establece el nivel comparativo, entre el perfil de competencias que se requiere y el perfil por competencias que presentan los candidatos, como se representa en el Cuadro 8 (Véase en Anexos).

Requisito No.68: Informe final Assessment Center.

Para realizar este informe, se reúnen todos los evaluadores, para compartir ideas y puntos de vista de acuerdo a lo que ha sido observado, así mismo hay empresas que elaboran un informe final para cada candidato, como se visualiza en el Cuadro 9 y 10 (Véase en Anexos).

1.3.2. Reclutamiento bajo competencias

Al respecto (CHIAVENATO, 2002), nos menciona que el reclutamiento bajo competencias es la captación de personal, el proceso que va desde la difusión de la convocatoria, hasta la recepción de los documentos que acrediten los conocimientos del postulante o la experiencia obtenida a lo largo de los trabajos anteriores y su formación académica. Así mismo hace referencia a la manera de promocionar el puesto de trabajo mediante diversos medios, es por tal motivo la importancia de reclutar personal bajo el perfil requerido (p. 208).

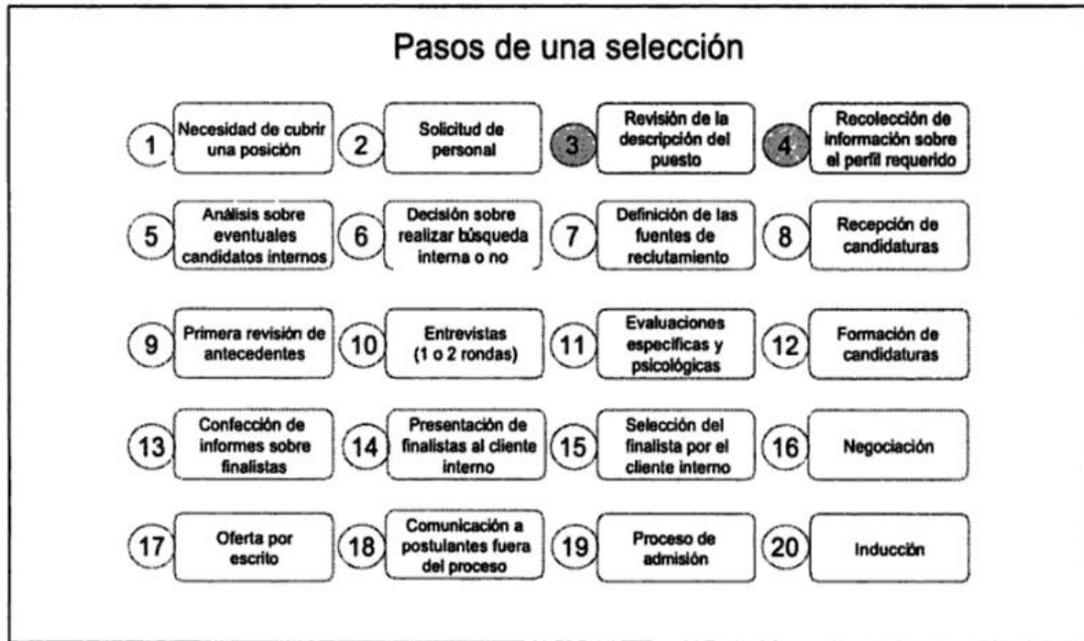
1.3.2.1. Cumplimiento del perfil requerido

Cuando necesitamos cubrir una vacante en un puesto determinado, cabe la necesidad de solicitar la integración de un personal que cumpla las condiciones para cubrir el puesto solicitado por el supervisor a cargo del puesto en mención, es por tanto que se evaluara principalmente ciertas cualidades del trabajador para su mejor y eficaz rendimiento.

La autora (ALLES, MARTHA, 2006), nos dice que cuando se ha defina la necesidad de incorporar un nuevo empleado, el proceso de selección debe comenzar con la recolección de información necesaria para realizarlo”.

El área competente se encargará de recolectar la información de los requisitos de cada puesto de trabajo, que serán necesarios para una mejor evaluación y comparación de aptitudes del puesto y postulante.

Figura 5. Pasos de una Selección.



Fuente: Selección por Competencias, Martha Alicia Alles (p.131).

$$C.P.R. = \frac{\text{Requerimientos bajo competencias presentados y evaluados}}{\text{Requerimientos bajo competencias solicitados para el puesto}} \times 100$$

La fórmula presentada, nos ayudara a evaluar el perfil por competencias.

1.3.3. Modelo de selección Assessment Center

El AC es una técnica de selección para determinar cómo sería la reacción, actuar o comportamiento en un entorno aislado o de manera colectiva de una persona para implementar o simplemente cubrir. Usualmente se utiliza en el desarrollo de selección en las empresas ya establecidas.

Según (ATEHORTÚA, BUSTAMANTE Y VALENCIA, 2008), los autores mencionan en que el nivel de cumplimiento tiene relación entre el ser y el hacer, es decir, uno debe realizar lo que se le encomienda y realizarlo de manera tal que no requiera de una supervisión para realizar una tarea encomendada, sino realizarlo de manera ética. Así mismo nos hacen mención que es necesario calificar de manera periódica el cumplimiento del personal y recompensar dicho esfuerzo (p. 28).

1.3.3.1. Selección del candidato

Es un punto muy importante en el proceso de contratación, ya que va a determinar la persona más idónea para el puesto teniendo en consideración todos los requisitos solicitados por el supervisor a cargo del área.

El autor (LLANOS, Javier, 2005), lo define como “el proceso por medio del cual se descubre, a través de una serie de técnicas y a un bajo costo, al candidato adecuado para ser ubicado en un puesto determinado y desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces”, es de esta manera como se presenta la siguiente fórmula:

$$S. C. = \frac{\text{Número de Situaciones Reales Superadas}}{\text{Número de Situaciones Reales Propuestas}} \times 100$$

1.3.4. Rotación del personal

(CHIAVENATO, 2001), menciona que en base a las entradas y salidas del personal, donde muchas veces esta rotación se ve reflejada en porcentajes durante un período mensual o anual, el cual permite a la organización evaluar y analizar el porqué de una alta rotación de personal, a su vez permite tomar medidas de prevención y correctivas (p. 123).

Así mismo, el autor mencionado anteriormente en el año (2009) ratifica su posición haciéndonos mención de lo siguiente, cada desvinculación del personal, en su mayoría corresponde a la contratación del personal (p.91).

1.3.4.1. Efectividad del proceso de contratación

Según FLORES, ROSÁNGELA (2014), la verificación de la efectividad de cada fuente de reclutamiento es importante. Las fuentes de las que provienen los candidatos se registran para establecer la efectividad de cada una. El índice de efectividad de las fuentes de reclutamiento debe complementarse con el índice de rotación de los trabajadores nuevos, es decir, establecer el número de personas que dejan la empresa al poco tiempo de ser contratadas.

1.3.5. Eficiencia de contratación del personal

Hoy en día se realiza mediante las herramientas de selección de personal un eficiente proceso de contratación con ello nos permite llegar al candidato adecuado evaluando la

competitividad y potencialidad de los postulantes, un candidato adecuado es aquella persona que cuenta con una amplia experiencia, proactividad y actitud profesional. A continuación, presentamos la fórmula para calcular la E.C.C.

$$E. C. C. = \frac{\textit{Costo esperado de Contratación}}{\textit{Costo Real de Contratación}}$$

1.3.6. Permanencia

Las organizaciones hoy en día buscan la retención del personal, es por ello que, al momento de realizar la selección del personal, se opta por reclutar personas con altos índices de permanencia en sus anteriores trabajos, sin embargo, hay personas que no se encuentran satisfechas con las condiciones en las que trabajan por lo cual deciden retirarse y esto genera un elevado grado de rotación de los colaboradores en la organización.

1.3.6.1. Índice de permanencia

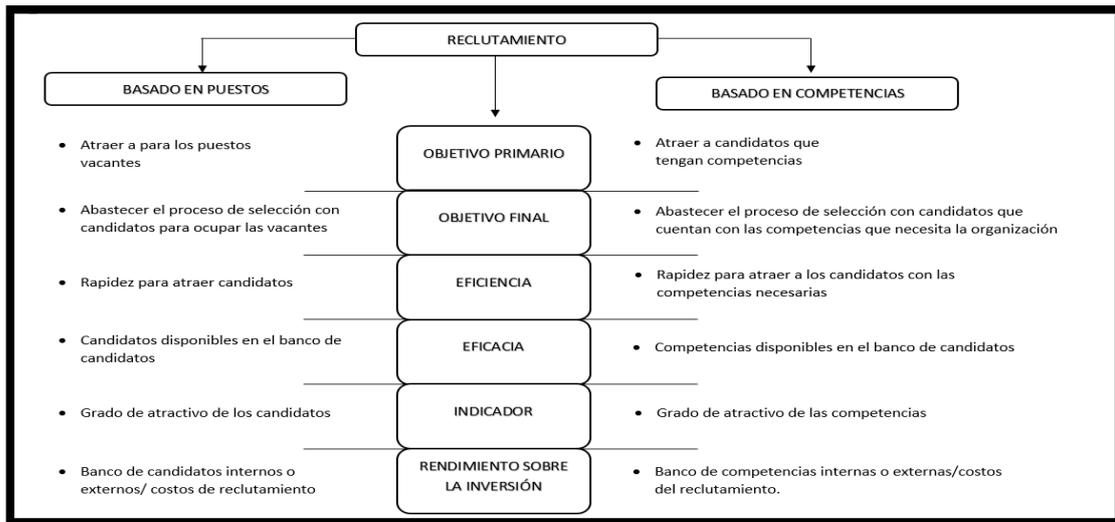
Es el indicador que nos permitirá contar de manera estadística, sea uno o tres meses de prueba, con la finalidad de llevar un orden, estableciendo parámetros mínimos donde la empresa no se vea perjudicada económicamente por causa de la rotación (LEAF GROUP, 2018). A continuación, mostramos la siguiente fórmula:

$$I. P. = \frac{\textit{Período de Permanencia Real}}{\textit{Período de Prueba}}$$

1.3.7. Reclutamiento del personal

Para (CHIAVENATO, 2001), es el procedimiento mediante el cual se capta personal para un puesto vacante. Esto se publica en el mercado externo con medidas de atracción de postulantes, y de ahí viene la clasificación de los candidatos, así mismo puede ser este proceso internamente (p.131). Es decir, se realiza una convocatoria para escoger al mejor candidato que cumpla con la mayor de las expectativas, así presentamos la siguiente figura:

Figura 6. Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.



Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano

1.4 Formulación del problema

1.4.1. Problema general

¿De qué forma la herramienta Assessment Center minimiza la rotación del personal nuevo (efectividad de contratación) en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC Ate-Vitarte, 2018?

1.4.2. Problema específico

¿De qué manera la herramienta Assessment Center aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018?

¿De qué manera la herramienta Assessment Center optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018?

1.5 Justificación del estudio

El diseño del procedimiento de selección de trabajadores es recomendable, en vista de que el procedimiento que se utiliza en la empresa genera una alta rotación y esto ocasiona costos para la empresa, por esa razón es que el presente estudio nos ayudará a desarrollar y analizar el proceso aplicando la herramienta AC de tal forma mejorar la retención en el área administrativa, de esta forma se podrá aumentar la permanencia de personal y así cumplir con las expectativas de los clientes, que como resultado será el incremento de las ventas.

Así mismo, para lograr una mejor retención del personal y a su vez disminuir la rotación en los empleados, en el día a día se presentan diferentes problemas en el área mencionada, pero

haciendo un correcto análisis y utilizando los conocimientos aplicados en el presente trabajo podremos proponer propuestas de solución.

La presente investigación se dirigirá en ampliar la base de conocimiento de acuerdo a una mejora y que será de mucha utilidad y fácil entendimiento para los investigadores y estudiantes de ingeniería industrial. A su vez desarrollara alternativas para poder solucionar los diferentes conflictos que se pueden manifestar en la empresa, de tal forma brinda un material de investigación que da recomendaciones y soluciones.

1.6 Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

La herramienta Assessment Center nos proporciona las técnicas para un reclutamiento y selección eficiente, minimizando la rotación del personal nuevo, incrementando así la efectividad del proceso de contratación en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

1.6.2. Hipótesis específica

La herramienta Assessment Center aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

La herramienta Assessment Center optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

1.7 Objetivo

1.7.1. Objetivo general

Determinar de qué manera la herramienta Assessment Center minimiza la rotación del personal nuevo (efectividad de contratación) en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC Ate-Vitarte, 2018.

1.7.2. Objetivo específico

Establecer como la herramienta Assessment Center aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

Determinar como la herramienta Assessment Center optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

II. MÉTODO

2.1. Método de investigación

El método de la investigación realizada es hipotético deductivo, porque se plantea hipótesis para deducir conclusiones.

2.2. Nivel de la investigación

Explicativo, porque en esta investigación se busca puntualizar o aproximarse a un problema para conocer las posibles causas y buscar la pauta de las variables y encontrar la causa principal.

2.3. Tipo de investigación

Es aplicativo, porque se denota directamente en el manejo del conocimiento y fundamentos a la práctica real, para ser aplicados en beneficio de la prestación de servicios.

En la investigación “Aplicación del *Assessment Center* en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018” el método utilizado es hipotético-deductivo, el enfoque cuantitativo, el nivel de investigación es explicativo y el tipo de investigación es aplicada.

2.4. Diseño de investigación

El diseño de la investigación “Aplicación del *Assessment Center* en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018” es Pre-experimental.

HURTADO, IVÁN y TORO (p. 104), nos mencionan al respecto que “los Diseños Pre experimentales son los que autorizan un control muy exiguo de las variables exiliadas, por lo cual tienen muchas fuentes de incapacidad interna, como el proyecto de un grupo con pre-prueba y pos prueba”.

“Pre- experimental debido a que se trabajará con un solo grupo (G) al cual se le aplica un estímulo (*Assessment Center*) para determinar el efecto en la variable dependiente (Rotación del Personal), aplicándose un pre prueba y post prueba luego del aplicado estímulo”.



O1: El Proceso de Contratación del personal antes de la aplicación de la Técnica Assessment Center

O2: El Proceso de Contratación del personal después de la aplicación de la Técnica Assessment Center

X: Aplicación del Assessment Center.

2.5. Variables, operacionalización

2.5.1. Variable Independiente: Assessment Center

El presente proyecto se fundamenta en el estudio de la variable *Assessment Center* que será desarrollada a través del Reclutamiento Bajo Competencias y Modelo del Assessment Center del personal del área administrativa de Praxis Ecology SAC.

2.5.2. Variable Dependiente: Rotación del personal (Efectividad de Contratación)

La presente investigación se enfoca en la (Efectividad de Contratación) se medirá a través del índice de permanencia y la eficiencia del Proceso de Contratación del personal del Área Administrativa de la empresa Praxis Ecology SAC.

En la tabla, se muestra la Operacionalización de las variables en estudio que son: Variable Independiente: Aplicación de la Herramienta Assessment Center y Variable Dependiente: Rotación del Personal (Efectividad del proceso de Contratación), aplicados al personal del Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Santa Clara, 2018.

De lo expuesto anteriormente presentamos a continuación la matriz de operacionalización, en la que se presenta un consolidado de todo el desarrollo del proyecto de investigación, así también presentamos la definición conceptual, definición operacional, las dos dimensiones por cada una de nuestras variables, los indicadores y sus fórmulas.

Cuadro 4. Matriz de Operacionalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	FÓRMULAS	ESCALA DE MEDICIÓN
V.I: ASSESSMENT CENTER (AC)	Para Díaz (2006), El AC es una técnica de evaluación de competencias laborales, la cual nos permitirá identificar perfiles más cercanos del puesto a cubrir poniendo a los postulantes en situaciones similares a los que enfrentarían si es que llegan a adquirir el puesto (p. 21).	Mediante el Assessment Center se podrán evaluar las competencias requeridas del puesto, con ello se cumplirá con el perfil requerido realizando así una Selección del Personal adecuada, mediante un modelo de Selección de la herramienta mencionada.	RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO (C.P.R.)	$\frac{\text{Requerimientos bajo competencia presentados y validados}}{\text{Requerimientos bajo competencia solicitados para el puesto}} \times 100$ <ul style="list-style-type: none"> Para evaluar el Perfil por competencias 	RAZÓN
			MODELO DE SELECCIÓN DEL A.C.	SELECCIÓN DEL CANDIDATO (S.C.)	$\frac{\text{Número de Situaciones Reales Superadas}}{\text{Número de Situaciones Reales Propuestas}} \times 100$	
V.D: ROTACIÓN DEL PERSONAL (EFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN)	Chiavenato (2000), menciona: La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (p.188).	Tener una efectiva contratación del personal en el área administrativa nos permitirá aumentar el índice de permanencia y a su vez optimizar la eficiencia de contratación del personal, ya que los candidatos a ocupar el cargo por el cual postulan serán personas estrictamente seleccionadas.	PERMANENCIA	INDICE DE PERMANENCIA (I.P.)	$\frac{\text{Período de Permanencia Real}}{\text{Período de Prueba}}$ <ul style="list-style-type: none"> Período expresado en días (90 días) 	RAZÓN
			EFICIENCIA DE CONTRATACIÓN	EFICIENCIA DE COSTO DE CONTRATACIÓN (E.C.)	$\frac{\text{Costo Esperado de Contratación}}{\text{Costo Real de Contratación}}$ <ul style="list-style-type: none"> Costo expresado en soles 	

Fuente: Elaboración propia

2.6. Población y muestra

2.6.1. Población

La población en esta investigación está determinada por los procesos de contratación realizados en el Área Administrativa de Praxis Ecology SAC. Esta población es finita, debido a que se conoce la cantidad de procesos a realizados.

2.6.2. Muestra

En el presente proyecto de investigación la muestra está conformada por los procesos de contratación que se realiza en el Área Administrativa de la empresa Praxis Ecology SAC.

2.6.3. Unidad de análisis

En la unidad de análisis se necesita información del individuo o conjunto de individuos de donde se obtendrá los datos, en el presente proyecto la unidad de análisis de investigación serán los procesos de contratación realizados en Área Administrativa de la empresa Praxis Ecology SAC.

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

2.7.1. Instrumento de recolección de datos

El instrumento de medición para la Aplicación del Assessment Center se dará formatos de evaluación los cuales tendrán su validez y confiabilidad garantizada, ya que es un instrumento que garantizará una selección adecuada de acuerdo al perfil que requiere el puesto a ocupar.

2.7.2. Instrumento de Medición

El Instrumento para la medición de datos será mediante indicadores, ya que se tendrá una data del personal del área administrativa, la cual se irá renovando y actualizando conforme se vincule o desvincule un personal.

2.7.3. Observación de campo

La observación se dará por medio de anotaciones y relatos de los jefes de áreas, así como también de los empleados.

2.7.4. Confiabilidad

Estos datos fueron obtenidos del área de operaciones de la empresa.

2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis descriptivo se utilizó la estadística Inferencial, se utilizó para la contratación de hipótesis el T- student y la comparación de medias en el programa estadístico de registro

SPSS versión 25 para medir los resultados de la variable dependiente, así ver si la aplicación de la herramienta Assessment Center ha traído la mejora que se planteó en la variable independiente.

Figura 7. Ficha de cotejo de recolección de datos estadísticos

FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS								
VARIABLE DEPENDIENTE: ÍNDICE DE PERMANENCIA DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA								
ROTACIÓN DEL PERSONAL								
 Cronograma de contratos 								
ITEMS	NOMBRES Y APELLIDOS	ÁREA	FECHA DE INGRESO A PLANILLA O INICIO	FECHA DE CESE O FIN	FECHA DE RENOVACIÓN DE CONTRATO	FECHA DE TÉRMINO DE CONTRATO	DURACIÓN DE CONTRATO	TIEMPO DE PERMANENCIA
1	Alfaro Pinazo Julio Carlos	ADMINISTRATIVO						
2	Barrera Pacheco Daniel Brayán	ADMINISTRATIVO						
3	Bautista Fernandez Luis Enrique	ADMINISTRATIVO						
4	Bautista Fernandez Paul	ADMINISTRATIVO						
5	Bautista Quispe Melisa	ADMINISTRATIVO						
6	Bravo Muñoz Victor Youaber	ADMINISTRATIVO						
7	Cabrera Muñoz Jackeline Judith	COMERCIAL						
9	Caracas Quiroz Stefaay Carolina	ADMINISTRATIVO						
10	Carhuacho Alana Mercy	ADMINISTRATIVO						
11	Carhuacera Basilio Lucero Antunesaeth	COMERCIAL						
15	Céspedes Palido Ernesto	COMERCIAL						
20	De La Cruz Guerra Cesar	ADMINISTRATIVO						
22	De La Cruz Salazar Nicole Mayela	ADMINISTRATIVO						
23	Estrella Muñoz Yanis Rudy	COMERCIAL						
24	Flores Salon Flor Elizabeth	COMERCIAL						
27	Gallardo De La Cruz Luis Fernando	ADMINISTRATIVO						
38	Paucar Espejo Adriana Luisa	ADMINISTRATIVO						
41	Tarrillo Paredes Yovivi Esmit	ADMINISTRATIVO						
44	Zuñiga Pacori Maycol Jonathan	ADMINISTRATIVO						
45	Victor Guillermo Felix Tazayo	COMERCIAL						
46	Mickell Shirley Alderete Quispe	ADMINISTRATIVO						
50	Araza Palomino Adani	ADMINISTRATIVO						
52	Gamboa Yopez Efraín	SEGURIDAD						
54	Pérez Velita José Luis	ADMINISTRATIVO						

Fuente: Elaboración Propia

2.8.1. Análisis a nivel descriptivo

Al tener datos del tipo cuantitativo, el análisis de estos se realizará mediante un método descriptivo, el cual consiste en calcular numéricamente los fenómenos que se desean medir tales como la efectividad de contratación del personal, los valores máximos y mínimos de estos, su media y su desviación estándar, y posteriormente mostrar estos a través de tablas de frecuencias porcentuales y gráficos.

2.8.2. Análisis a nivel inferencial

El método de análisis de datos será por medio del software SPSS versión 25 para procesar la información registrada, el cual se desarrollará de acuerdo con el análisis estadístico.

En la prueba de normalidad vamos a determinar si la muestra tiene un comportamiento normal, por ello, esta investigación empleará la estadística inferencial, dado que se dedicará al análisis de datos de los procesos de contratación que se realizan en el Área Administrativa de la empresa Praxis Ecology SAC, con el objetivo de contrastar la hipótesis.

2.9. Aspectos éticos

Para la validación de los instrumentos que se presenta en este proyecto de investigación, se utilizaron gráficos y tablas que demuestran la originalidad de trabajo y se mostrara los resultados para futuros trabajos ya que esta metodología fue validada por tres expertos. Así también, se guardará absoluta discreción con la información presentada que pueda dañar la presentación de los participantes, el proyecto de tesis fue realizado, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

RESPECTO: Consiste en valorar el interés y necesidad de otros autores de la línea de investigación.

HONESTIDAD: Consiste en expresar con coherencia de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad es un valor definitivo que está en la conciencia del investigador, que permitirá reflexionar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. La estructura metodológica y técnica se desarrolla valorando sustantivamente a los aspectos éticos.

Cuadro 5. Cronograma de Desarrollo de la Herramienta Assessment Center

NRO	DIMENSIONES	ETAPAS	ACTIVIDADES	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	
1	RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS	Preparación	Determinación de grupo a evaluar y objetivos	■											
			Selección de evaluadores, observadores y moderador	■											
			Definición de Competencias	■											
			Estructuración de Ejercicios	■											
		Desarrollo	Información a los participantes	■											
			Entrenamiento de los evaluadores	■											
			Recibimiento de los participantes	■											
		Cierre y Devolución	Ejecución de los ejercicios, observación u evaluación	■											
			Discusión de las Evaluaciones	■											
2	MODELO DE SELECCIÓN DEL ASSESSMENT CENTER	Requisitos Previos a su implementación del AC	Perfil por Competencias		■										
			Listado de Comportamientos a observar en cada competencia		■										
			Formatos de Registros de Evaluación de Competencias		■										
			Ficha Técnica y Logística del Assessment Center		■										
			Ficha de Plan de Actividades		■										
			Ficha de Observación y Registro de las Competencias			■									
			Ficha Evaluación Consolidada de participantes			■									
			Informe Final del Assessment Center			■									

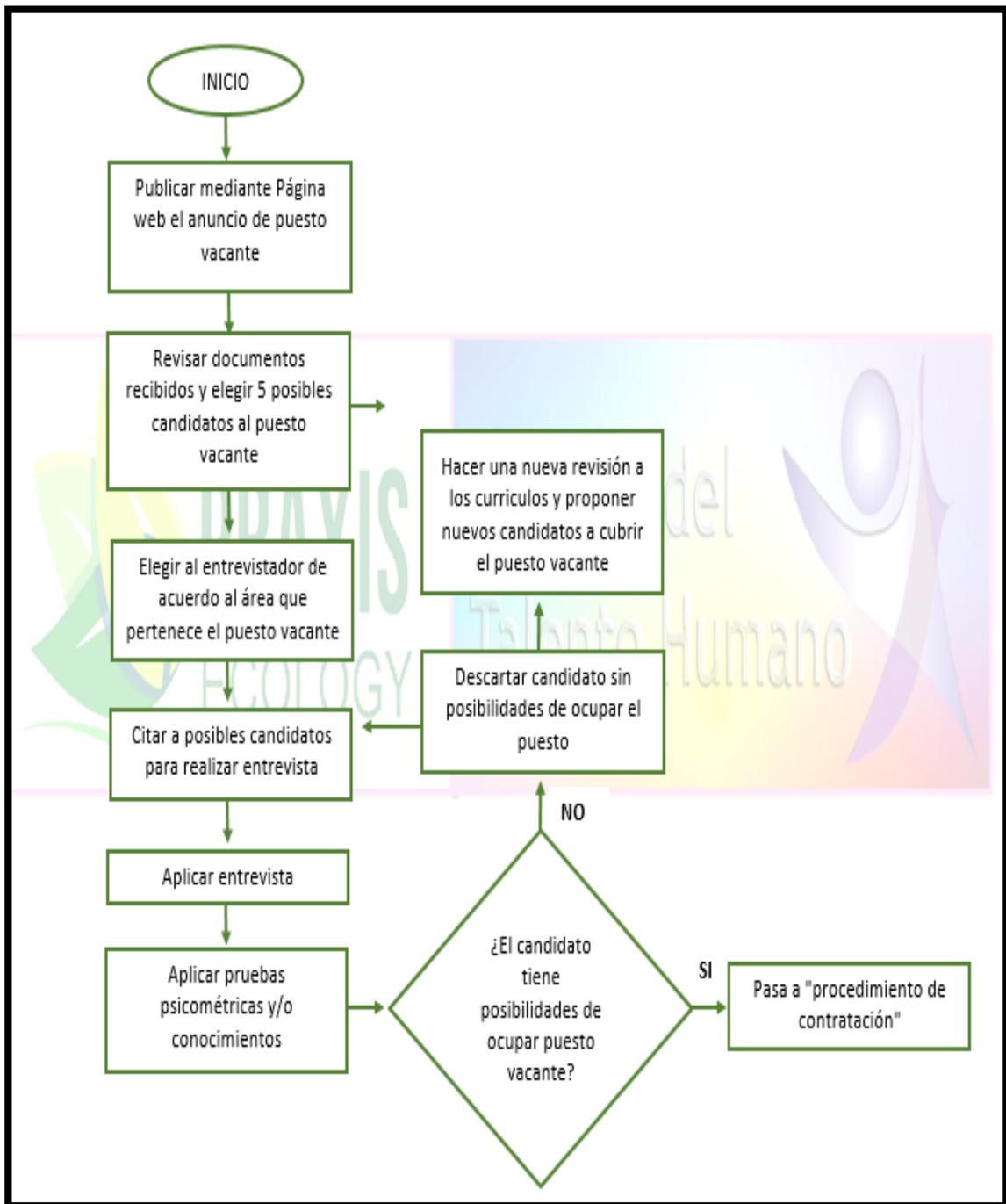
Fuente: Elaboración Propia

III. RESULTADOS

3.1. Análisis descriptivo antes de la implementación

Praxis Ecology SAC cuenta con alrededor de 30 trabajadores en el área administrativa, así mismo tiene establecido un método de seleccionar a sus trabajadores la finalidad de cubrir las vacantes con personal adecuado para el puesto. En adelante de muestra el diagrama de flujo actual de la empresa.

Figura 8. Diagrama de Flujo del Proceso de Selección, Reclutamiento y Contratación



Fuente: Praxis Ecology SAC, 2018.

Se presenta a continuación el cuadro del procedimiento detallado.

Cuadro 6. Descripción del Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal.

SECUENCIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1. Elabora y se publica la convocatoria.	Se elabora y publica en la página web la convocatoria en base al perfil requerido para el puesto vacante.	Área Gestión de Talento Humano
2. Recepción de currículos y elegir 5 posibles candidatos	Se decepcionan todos los currículos para que se proceda a evaluar, y posteriormente se eligen 5 posibles candidatos	Área Gestión de Talento Humano
3. Elige al entrevistador de acuerdo al área que pertenece el puesto vacante.	Se elige al jefe de Área para que pueda estar presente en la entrevista de trabajo.	Jefe calificador
4. Citar a los candidatos seleccionados para realizar una entrevista.	Se cita para una entrevista a los candidatos seleccionados para el puesto, a través de un e-mail o una llamada telefónica.	Área Gestión de Talento Humano
5. Aplicar entrevista	Se realiza una serie de preguntas con la finalidad de obtener información acerca del postulante a su vez se aplican pruebas psicométricas y/o de conocimientos	Jefe Calificador y Gestora de Talento Humano
6. Descartar candidato sin posibilidades de ocupar el puesto.	Se evalúa si el candidato tiene las posibilidades de ocupar el puesto, así mismo se verifica que cumpla con los requisitos del nivel requerido.	Jefe Calificador y Gestora de Talento Humano
7. Hacer un nuevo procedimiento de selección del personal	Si es que el personal no llega a cumplir con el perfil establecido para ocupar el puesto, se procede a revisar los otros currículos.	Área Gestión de Talento Humano
8. Pasa al procedimiento de contratación	Cuando el personal ya está apto y tiene las posibilidades de ocupar el puesto de trabajo, pasa al procedimiento de contratación.	Área Gestión de Talento Humano

Fuente: Praxis Ecology SAC, 2018

Cuadro 7. Perfil de los postulantes

PUESTO	REQUISITOS	HABILIDADES
GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente General debe de ser un Gestor Ambiental. • Debe de tener una experiencia mínima de 02 años en el puesto de Gerente General. • Haber recibido capacitación en temas de Finanzas, Contabilidad Gerencial, Gestión Ambiental. • Contar con un nivel de cómputo intermedio. • Contar con un nivel de Inglés Intermedio. 	Creatividad iniciativa Interés por el cliente (interno y externo). Capacidad para comunicarse. Visión de Conjunto. Capacidad para la toma de decisiones. Capacidad para dirigir y motivar el grupo. Trabajo en Equipo.
SUPERVISOR SSOMA	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores relacionados a las carreras de Ingeniería o estudios Técnicos y/o carreras afines. • Haber seguido curso de Diplomado en SSOMA. • Haber seguido capacitación como auditor interno ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, no indispensable. • Conocimiento de Inglés nivel Intermedio. • Conocimiento de Office nivel Intermedio. 	Planificación. Responsabilidad. Capacidad para comunicarse. Capacidad para toma de decisiones. Interés por el cliente (interno y externo). Facilidad para trabajar en equipo
ADMINISTRADOR(A)	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado en Administración, Contabilidad, Ingeniería o Carreras a Fines • Experiencia de 1año en puestos similares • Nivel de cómputo Intermedio. • Nivel de Inglés Intermedio. 	Planificación. Liderazgo. Responsabilidad. Visión de conjunto Capacidad para comunicarse. Capacidad para la toma de decisiones. Capacidad para trabajar en equipo
GESTOR DE OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Debe de ser un estudiante de ingeniería, administración carreras afines. • Especialización en gestión y manejo integral de residuos sólidos • Haber recibido capacitación en gestión del riesgo ambiental, de seguridad y salud ocupacional. • Contar con un nivel de Computo Intermedio. 	Planificación. Responsabilidad. Creatividad. Capacidad para comunicarse Capacidad para la toma de decisiones. Capacidad para trabajar en equipo Visión de conjunto, considerar todos los aspectos importantes de una situación. Interés por el cliente (interno y externo).
OPERARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa • Capacidad para trabajar en equipo y relacionarse con público. 	Responsabilidad Capacidad para comunicarse Iniciativa Capacidad para trabajar en equipo Creatividad Proactivo
CONDUCTOR	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción secundaria y/o técnica. • Brevete profesional de vehículos, según corresponda. • Experiencia en conducción de vehículos motorizados, según corresponda • De preferencia conocimiento de Mantenimiento Mecánico Básico 	Responsabilidad Capacidad para comunicarse Iniciativa Capacidad para trabajar en equipo Creatividad Proactivo
JEFE COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Egresado de las carreras de Ingeniería, Administración de Empresas o carreras afines. • Cursos de Gestión Ambiental o Sanitaria. • Deseable con especializaciones en el área comercial. • Conocimiento en Excel Intermedio. • Conocimiento en Inglés Intermedio 	Planificación. Iniciativa. Responsabilidad. Capacidad para comunicarse. Capacidad para toma de decisiones. Interés por el cliente (Interno y externo). Facilidad para trabajar en equipo.
AGENTE COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios relacionados a las carreras de Ingeniería ambiental, Administración, carreras a fines • Conocimiento en Excel Intermedio. 	Planificación. Iniciativa. Responsabilidad. Capacidad para comunicarse. Interés por el cliente (Interno y externo). Facilidad para trabajar en equipo.
GESTOR DE MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiante o egresado en Ingeniería Industrial, Mecánica, Mecatrónico, o carreras afines. • Experiencia en puestos similares. • Haber recibido capacitación en temas de administración. • Conocimiento en Excel nivel Intermedio. 	Planificación. Responsabilidad Capacidad para comunicarse Iniciativa Capacidad para trabajar en equipo Creatividad

Fuente: Praxis Ecology SAC, 2018

3.1.1. Pre – Test

En las siguientes tablas se analizó el estado actual de las dimensiones mencionadas en la matriz de operacionalización, las cuales compone la herramienta Assessment Center. Para ello se considera los siguientes elementos.

3.1.1.1. Reclutamiento bajo competencias

Esta dimensión nos ayuda a medir el cumplimiento del perfil requerido, Como se muestra en el Cuadro 13 que será presentado a continuación.

- Cumplimiento del Perfil Requerido del Contador

Cuadro 8. Cumplimiento del Perfil Requerido del Contador

DIMENSION	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR
RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO	Requerimientos bajo competencia presentados y validados	7
		Requerimientos bajo competencia solicitados para el puesto	16
% Cumplimiento del Perfil Requerido			44%
Meta (%)			100%
Cargo: Contador			
Competencias Requeridas	Nivel Requerido	Requerimientos solicitados para el puesto	Requerimientos presentados y validados
Planeación y organización	Alto	Metódico a la hora de planear su trabajo	X
		Establece prioridades, objetivos, metas y responsabilidades	
		Determina recursos	X
		Prové posibles obstáculos	
		Se preocupa por medir resultados.	
Trabajo en Equipo	Alto	Se compromete con los objetivos y retos de su grupo y da ejemplo de ello.	
		Participa activamente proponiendo ideas, soluciones	X
		Está atento a las necesidades de los diferentes miembros de su equipo	
		Antepones los intereses del grupo a los personales.	
		Colabora con los demás miembros incondicionalmente	X
Se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartidas por todos.			
Impacto económico de las decisiones	Alto	Toma decisiones basado en estudios, estadísticas, etc.	X
		Evalúa diferentes opciones y sugiere la más beneficiosa para la organización en términos de calidad y cantidad.	
		Sustenta eficazmente sus decisiones financieras.	X
		Asume total responsabilidad por las decisiones financieras tomadas.	X
		Confronta con su presupuesto antes de tomar cualquier decisión.	
TOTAL			7

Fuente: Elaboración Propia

Figura 9. Gráfico estadístico del Cumplimiento del Perfil Requerido del contador



Fuente: Elaboración propia

Se observa que de los 16 requerimientos para el puesto vacante de contador sólo fueron 7 requerimientos presentados y validados, además se observó que se cuenta con un 44% del cumplimiento del perfil requerido.

A continuación, mostramos el perfil solicitado para el puesto de tesorería:

Cumplimiento del Perfil Requerido de Tesorería y/o caja

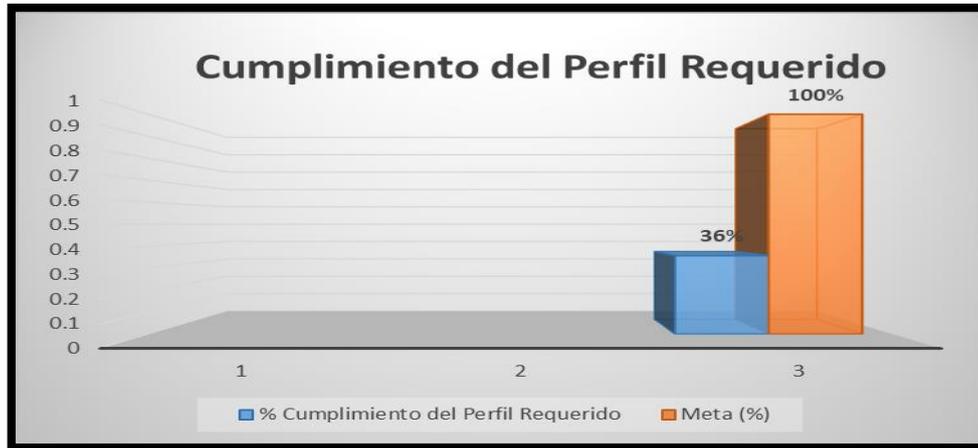
Cuadro 9. Cumplimiento del Perfil Requerido de Tesorería

DIMENSION	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR
RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO	Requerimientos bajo competencia presentados y validados	5
		Requerimientos bajo competencia solicitados para el puesto	14
% Cumplimiento del Perfil Requerido			36%
Meta (%)			100%
Cargo: Tesorería y/o Cajera			
Competencias Requeridas	Nivel Requerido	Requerimientos solicitados para el puesto	Requerimientos presentados y validados
Habilidades Comunicativas	Alto	Denota fluidez verbal en el manejo de la información	X
		Utiliza un lenguaje técnico de acuerdo a la temática asignada para su facilitación	
		Logra aclarar con su propio lenguaje y conocimiento las inquietudes de los participantes	
Rigor Profesional	Alto	Tiene en cuenta las normas, políticas, procedimientos de la organización para la toma de decisiones	
		Participa activamente proponiendo ideas, soluciones	X
		Está atento a las necesidades de los diferentes miembros de su equipo	
		Anteponer los intereses del grupo a los personales.	
Impacto económico de las decisiones	Alto	Colabora con los demás miembros incondicionalmente	X
		Se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartidas por todos.	
		Toma decisiones basado en estudios, estadísticas, etc.	X
		Evalúa diferentes opciones y sugiere la más beneficiosa para la organización en términos de calidad y cantidad.	
		Sustenta eficazmente sus decisiones financieras.	
TOTAL			5

Fuente: Elaboración Propia

Se observó en la figura 8, que el nivel de cumplimiento del Perfil Requerido fue muy bajo y eso ocasiona que haya una excesiva rotación en el personal del área administrativa, como se visualiza el nivel de cumplimiento fue de 36%, haciendo un total de 5 requerimientos presentados y validados

Figura 10. Gráfico estadístico del Cumplimiento del Perfil Requerido de tesorería



Fuente: Elaboración propia

Cumplimiento del Perfil Requerido de Agente Comercial

Cuadro 10. Cumplimiento del Perfil Requerido de Agente Comercial

DIMENSION	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR
RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO	Requerimientos bajo competencia presentados y validados	8
		Requerimientos bajo competencia solicitados para el puesto	14
% Cumplimiento del Perfil Requerido			57%
Meta (%)			100%

Cargo: Tesorería y/o Cajera			
Competencias Requeridas	Nivel Requerido	Requerimientos solicitados para el puesto	Requerimientos presentados y validados
Habilidades Comunicativas	Alto	Denota fluidez verbal en el manejo de la información	X
		Utiliza un lenguaje técnico de acuerdo a la temática asignada para su facilitación	X
		Logra aclarar con su propio lenguaje y conocimiento las inquietudes de los participantes	
Rigor Profesional	Alto	Tiene en cuenta las normas, políticas, procedimientos de la organización para la toma de decisiones	
		Participa activamente proponiendo ideas, soluciones	X
		Está atento a las necesidades de los diferentes miembros de su equipo	X
		Antepone los intereses del grupo a los personales.	
		Colabora con los demás miembros incondicionalmente	X
Impacto económico de las decisiones	Alto	Se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartidas por todos.	
		Toma decisiones basado en estudios, estadísticas, etc.	X
		Evalúa diferentes opciones y sugiere la más beneficiosa para la organización en términos de calidad y cantidad.	
		Sustenta eficazmente sus decisiones financieras.	X
		Asume total responsabilidad por las decisiones financieras tomadas.	X
		Confronta con su presupuesto antes de tomar cualquier decisión.	
TOTAL			8

Fuente: Elaboración Propia

Figura 11. Gráfico estadístico del Cumplimiento del Perfil Requerido del Agente Comercial



Fuente: Elaboración propia

Se observa que de los 14 requerimientos para el puesto vacante de Agente Comercial sólo fueron 8 requerimientos presentados y validados, además se observó que se cuenta con un 57% del cumplimiento del perfil requerido.

- Cumplimiento del Perfil Requerido de Asistente Legal**

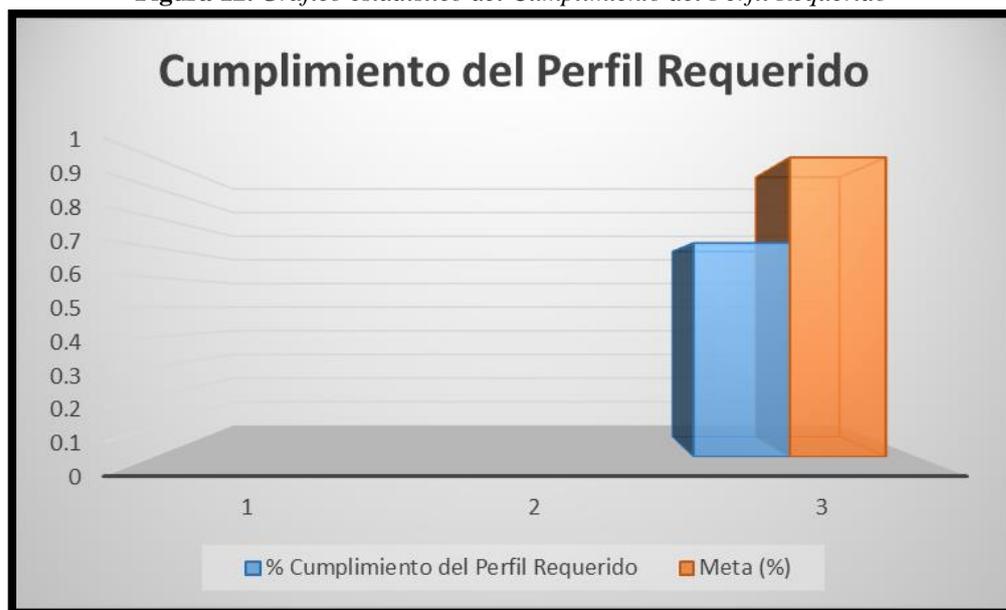
Cuadro 11. Cumplimiento del Perfil Requerido de Asistente Legal

DIMENSION	INDICADOR	FÓRMULA	VALOR
RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO	Requerimientos bajo competencia presentados y validados	10
		Requerimientos bajo competencia solicitados para el puesto	14
% Cumplimiento del Perfil Requerido			71%
Meta (%)			100%

Cargo: Asistente Legal			
Competencias Requeridas	Nivel Requerido	Requerimientos solicitados para el puesto	Requerimientos presentados y validados
Habilidades Comunicativas	Alto	Denota fluidez verbal en el manejo de la información	X
		Utiliza un lenguaje técnico de acuerdo a la temática asignada para su faciliación	X
		Logra aclarar con su propio lenguaje y conocimiento las inquietudes de los participantes	X
Rigor Profesional	Alto	Tiene en cuenta las normas, políticas, procedimientos de la organización para la toma de decisiones	
		Participa activamente proponiendo ideas, soluciones	X
		Está atento a las necesidades de los diferentes miembros de su equipo	X
		Antepone los intereses del grupo a los personales.	X
		Colabora con los demás miembros incondicionalmente	X
Desarrollo de los subordinados	Alto	Se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartidas por todos.	
		Plantea objetivos para cada persona a cargo	
		Propicia el desarrollo de sus competencias a partir de la delegación de responsabilidades, receptividad, y confianza para con sus trabajadores	X
		Apoya la iniciativa de sus trabajadores; respeta sus opiniones aunque no esté de acuerdo con ellas	X
		Se preocupa por el bienestar de su gente y por sus condiciones de trabajo	X
Procura su constante desarrollo			
TOTAL			10

Fuente: Elaboración Propia

Figura 12. Gráfico estadístico del Cumplimiento del Perfil Requerido



Fuente: Elaboración propia

Se observa que de los 14 requerimientos para el puesto vacante de Asistente Legal sólo fueron 10 requerimientos presentados y validados, además se observó que se cuenta con un 71% del cumplimiento del perfil requerido.

3.2. Análisis descriptivo en el proceso de implementación

3.2.1. Variable Independiente: Assessment Center

3.2.1.1. Dimensión 1: Reclutamiento bajo competencias

Para evaluar esta variable se tomó en consideración el nivel de cumplimiento de acuerdo al perfil requerido que solicita cada una de las áreas, con la finalidad de obtener a la persona con la mejor aptitud para el puesto.

Ahora presentamos una tabla comparativa del antes y después de la implementación de la herramienta Assessment Center

Tabla 1. Reclutamiento bajo competencias

RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS		
Ítems	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO (Pre Test)	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO (Post Test)
1	0.50	0.70
2	0.44	0.67
3	0.38	0.80
4	0.33	0.70
5	0.43	0.60
6	0.60	0.70
7	0.50	0.70
8	0.38	0.70
9	0.50	0.80
10	0.70	0.58
11	0.70	0.67
12	0.60	0.67
13	0.50	0.60
14	0.67	0.70
15	0.63	0.80
16	0.50	0.70
17	0.57	0.70
18	0.63	0.80
19	0.60	0.67
20	0.50	0.60
21	0.63	0.80
22	0.70	0.67
23	0.80	0.58
24	0.80	0.67
TOTAL	56.539%	69.028%

Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

En la tabla de Reclutamiento bajo competencias se observa el aumento del cumplimiento de perfil requerido en la comparación entre el pre – test y post – test en la cual se logra aumentar el porcentaje de 12.489%, después de haber realizado la implementación de la Herramienta Assessment Center en el proceso de selección del personal del área administrativa de Praxis Ecology SAC.

Figura 13. Gráfico estadístico de Reclutamiento Bajo Competencias



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede ver que hay un incremento y mejora en el proceso de reclutamiento bajo competencias luego de aplicada el Assessment Center en el presente año.

Cuadro 12. Estadísticos descriptivos del Reclutamiento bajo Competencias

Descriptivos			Estadístico	Desv. Error	
RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS Pre Test	Media		,5663	,02608	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,5123		
		Límite superior	,6202		
	Media recortada al 5%		,5659		
	Mediana		,5850		
	Varianza		,016		
	Desv. Desviación		,12775		
	Mínimo		,33		
	Máximo		,80		
	Rango		,47		
	Rango intercuartil		,16		
	Asimetría		,053	,472	
	Curtosis		-,608	,918	
	RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS Post Test	Media		,6908	,01426
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	,6613	
Límite superior			,7203		
Media recortada al 5%			,6909		
Mediana			,7000		
Varianza			,005		
Desv. Desviación			,06984		
Mínimo			,58		
Máximo			,80		
Rango			,22		
Rango intercuartil			,03		
Asimetría			,207	,472	
Curtosis			-,546	,918	

Fuente: SPSS version 25

3.2.1.2. Dimensión 2: Modelo de selección del Assessment Center

Para la evaluación de esta variable se consideró la cantidad de situaciones reales superadas y la cantidad de situaciones reales propuestas por el modelador encargado de la selección.

Se medirá con respecto a las 24 contrataciones de consideradas como muestra en el presente proyecto de investigación.

Tabla 2. Modelo de Selección del Assessment Center (A.C.)

MODELO DE SELECCIÓN DEL A.C.		
Ítems	SELECCIÓN DEL CANDIDATO (%) (Pre Test)	SELECCIÓN DEL CANDIDATO (%) (Post Test)
1	0.67	0.80
2	0.60	0.73
3	0.73	0.73
4	0.53	0.67
5	0.47	0.67
6	0.53	0.60
7	0.60	0.60
8	0.47	0.73
9	0.53	0.67
10	0.47	0.73
11	0.53	0.80
12	0.40	0.67
13	0.53	0.67
14	0.60	0.73
15	0.53	0.73
16	0.53	0.67
17	0.60	0.73
18	0.47	0.67
19	0.47	0.67
20	0.47	0.73
21	0.53	0.67
22	0.60	0.80
23	0.60	0.73
24	0.67	0.80
TOTAL	54.722%	70.833%

Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

Figura 14. Gráfico estadístico del Modelo de Selección del Assessment Center



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra un alza en la mayoría de las contrataciones evaluadas, esto se debe a que el personal que se solicitó era más selecto y con mayores aptitudes, logrando afrontar mayor cantidad de situaciones reales

Cuadro 13. Estadísticos descriptivos del Modelo de Selección del Assessment Center (A.C.)

Descriptivos		Estadístico	Desv. Error
Modelo de Selección del Assessment Center Pre test	Media	,5471	,01593
	95% de intervalo de confianza para la media	,5141	
	Media recortada al 5%	,5800	
	Mediana	,5300	
	Varianza	,006	
	Desv. Desviación	,07805	
	Mínimo	,40	
	Máximo	,73	
	Rango	,33	
	Rango intercuartil	,13	
	Asimetría	,474	,472
	Curtosis	,071	,918
	Modelo de Selección del Assessment Center Post test	Media	,7083
95% de intervalo de confianza para la media		,6843	
Media recortada al 5%		,7324	
Mediana		,7093	
Varianza		,003	
Desv. Desviación		,05693	
Mínimo		,60	
Máximo		,80	
Rango		,20	
Rango intercuartil		,06	
Asimetría		,032	,472
Curtosis		-,320	,918

Fuente: SPSS version 25

3.2.2. Variable Dependiente: Rotación del Personal (Efectividad de contratación)

3.2.2.1. Dimensión 1: Eficiencia de contratación

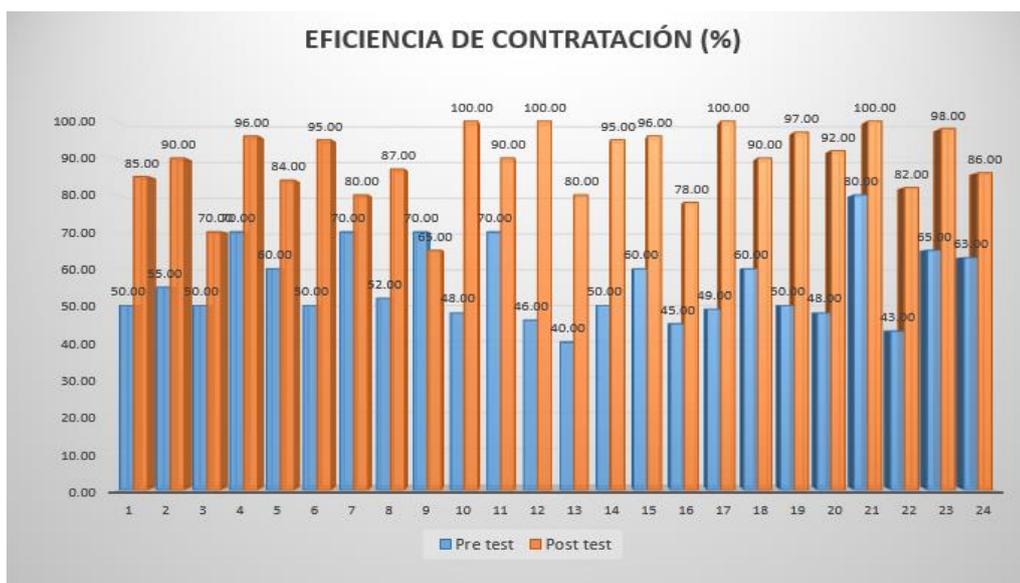
Para poder medir esta variable se usó el costo esperado de contratación y el costo real que ha implicado realizar dicha contratación, en términos monetarios para la empresa, para así, poder analizar los resultados obtenidos y brindar propuestas de mejora para lograr reducir los mismos.

Tabla 3. Eficiencia del costo de Contratación

EFICIENCIA DE CONTRATACIÓN (%)		
Ítem	Pre test	Post test
1	50,00	85,00
2	55,00	90,00
3	50,00	70,00
4	70,00	96,00
5	60,00	84,00
6	50,00	95,00
7	70,00	80,00
8	52,00	87,00
9	70,00	65,00
10	48,00	100,00
11	70,00	90,00
12	46,00	100,00
13	40,00	80,00
14	50,00	95,00
15	60,00	96,00
16	45,00	78,00
17	49,00	100,00
18	60,00	90,00
19	50,00	97,00
20	48,00	92,00
21	80,00	100,00
22	43,00	82,00
23	65,00	98,00
24	63,00	86,00
Promedio	56%	89%

Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

Figura 15. Gráfico estadístico de la Eficiencia del costo de Contratación



Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

Cuadro 14. Estadísticos descriptivos de la Eficiencia del costo de Contratación

Descriptivos		Estadístico	Desv. Error	
Eficiencia de Contratación Pre test	Media	56,0000	2,15269	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	51,5468	
		Límite superior	60,4532	
	Media recortada al 5%	55,6204		
	Mediana	51,0000		
	Varianza	111,217		
	Desv. Desviación	10,54597		
	Mínimo	40,00		
	Máximo	80,00		
	Rango	40,00		
	Rango intercuartil	16,25		
	Asimetría	,604	,472	
	Curtosis	-,553	,918	
Eficiencia de Contratación Post test	Media	89,0000	1,96620	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	84,9326	
		Límite superior	93,0674	
	Media recortada al 5%	89,6759		
	Mediana	90,0000		
	Varianza	92,783		
	Desv. Desviación	9,63237		
	Mínimo	65,00		
	Máximo	100,00		
	Rango	35,00		
	Rango intercuartil	14,25		
	Asimetría	-,866	,472	
	Curtosis	,303	,918	

Fuente: SPSS version 25

3.2.2.2. Dimensión 2: Permanencia

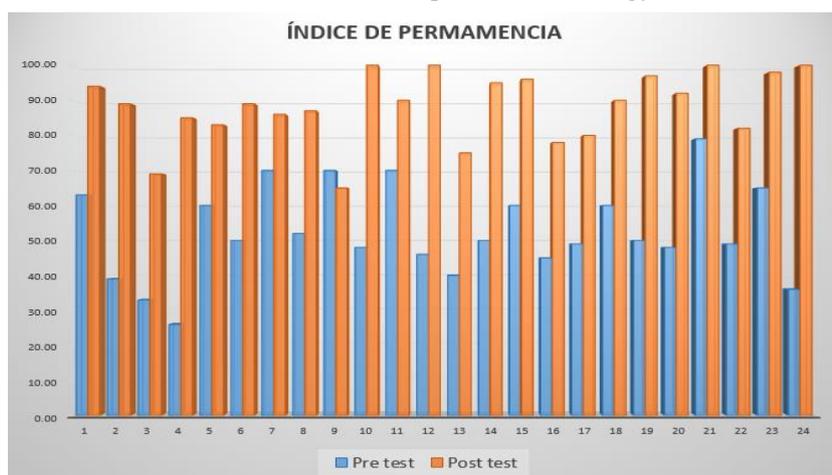
Para poder medir esta variable se utilizó el tiempo de permanencia que ha tenido la persona laborando en la empresa Praxis Ecology S.A.C., tomando como base el tiempo estimado de prueba que equivale a 3 meses dependiendo sea el puesto al que postule, ya que, si nos referimos al puesto de operario, sería de uno a dos meses de prueba según la necesidad de personal.

Tabla 4. Índice de permanencia

ÍNDICE DE PERMANENCIA (%)		
Ítem	Pre test	Post test
1	63.00	94.00
2	39.00	89.00
3	33.00	69.00
4	26.00	85.00
5	60.00	83.00
6	50.00	89.00
7	70.00	86.00
8	52.00	87.00
9	70.00	65.00
10	48.00	100.00
11	70.00	90.00
12	46.00	100.00
13	40.00	75.00
14	50.00	95.00
15	60.00	96.00
16	45.00	78.00
17	49.00	80.00
18	60.00	90.00
19	50.00	97.00
20	48.00	92.00
21	79.00	100.00
22	49.00	82.00
23	65.00	98.00
24	36.00	100.00
Promedio	52.42%	88.33%

Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

Figura 16. Gráfico estadístico del Índice de Permanencia
Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.



Cuadro 15. Estadísticos descriptivos del Índice de Permanencia

Descriptivos		Estadístico	Desv. Error	
índice de permanencia pre test	Media	52,4167	2,66887	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	46,8957	
		Límite superior	57,9377	
	Media recortada al 5%	52,4259		
	Mediana	50,0000		
	Varianza	170,949		
	Desv. Desviación	13,07476		
	Mínimo	26,00		
	Máximo	79,00		
	Rango	53,00		
	Rango intercuartil	17,00		
	Asimetría	,087	,472	
	Curtosis	-,348	,918	
índice de permanencia pos test	Media	88,3333	2,00874	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	84,1779	
		Límite superior	92,4887	
	Media recortada al 5%	88,9444		
	Mediana	89,5000		
	Varianza	96,841		
	Desv. Desviación	9,84076		
	Mínimo	65,00		
	Máximo	100,00		
	Rango	35,00		
	Rango intercuartil	14,50		
	Asimetría	-,774	,472	
	Curtosis	,067	,918	

Fuente: SPSS version 25

Cuando nos vemos frente a un mecanismo de apoyo ante un problema, buscamos maneras adicionales de seguir contribuyendo a la superación del mismo, optando por más herramientas que nos lleven a un mejor resultado aun del ya obtenido, donde podamos utilizar, identificando cual será el más conveniente para cada puesto de trabajo.

La presente investigación muestra la eficiencia de la herramienta Assessment center en el proceso de selección del personal nuevo con el fin de buscar un mejor profesional para que cubra o reemplace un determinado puesto.

Cuadro 16. *Costos del Personal Nuevo*

COSTOS DEL PERSONAL NUEVO	PERSONAL ADMINISTRATIVO	
	Costos variables	Costo Fijo Mensual
COSTOS DE SELECCIÓN		
Poner el aviso	S/10.00	S/100.00
Tener un ambiente adecuado	S/10.00	S/50.00
Materiales que se gasten en el proceso de selección	S/10.00	S/50.00
Costos de personal y/o jefe que entrevista	S/20.00	S/50.00
TOTAL	S/50.00	S/250.00
COSTOS DE ENTRENAMIENTO		
Capacitación	S/25.00	S/50.00
Inducción	S/5.00	S/10.00
Costo del personal que da inducción o capacitación	S/20.00	S/50.00
Costo de entrenamiento en el puesto de trabajo	S/20.00	S/50.00
TOTAL	S/70.00	S/160.00
COSTOS DE SEPARACIÓN		
Costos que equivale a realizar una liquidación	S/5.00	S/50.00
TOTAL	S/5.00	S/50.00
COSTOS POR AUSENCIA DEL TRABAJADOR		
Costo por reemplazo del personal ausente	S/50.00	
TOTAL	S/175.00	S/460.00

Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

En el cuadro anterior podemos visualizar los montos que intervienen en el proceso de captación hasta la contratación del personal nuevo.

Los avisos son colocados en lugares céntricos por el momento por una cantidad determinada de días, el anuncio en físico es vistoso y con información exacta.

La preparación del lugar donde se realizará la entrevista implica separar la sala de reuniones para el acondicionamiento del mismo, posteriormente se contará con un espacio netamente para entrevistas y selección.

El costo de material incluye los lapiceros, lápices, hojas, cartulinas y demás materiales que se pueda utilizar para las distintas pruebas.

Los costos siguientes con respecto a modelador, inducción y capacitación corresponden a un fragmento referencial al tiempo que se vaya a demorar en el transcurso de un día.

A continuación, presentamos las tablas de las desvinculaciones:

Tabla 5. Desvinculaciones 2017 - Costos

	Área Comercial	Área Legal	Área de Gestion de Talento	Área de Mantenimiento	Área de Operaciones	Área SSOMA	Área de Administración y Finanzas	Área Ventas	Salidas por mes	Costo Variable por Desvinculación	Costo Fijo por Desvinculación	Total Costo por Desvinculación
Ene-17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Feb-17	1	0	0	0	0	0	0	0	1	S/ 175.00	S/ 460.00	S/ 635.00
Mar-17	1	1	0	0	0	0	1	0	3	S/ 525.00	S/ 460.00	S/ 985.00
Abr-17	0	1	0	0	0	0	0	0	1	S/ 175.00	S/ 460.00	S/ 635.00
May-17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Jun-17	1	0	0	0	0	0	0	0	1	S/ 175.00	S/ 460.00	S/ 635.00
Jul-17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Ago-17	1	0	0	0	0	0	0	0	1	S/ 175.00	S/ 460.00	S/ 635.00
Set-17	0	0	0	1	0	0	1	0	2	S/ 350.00	S/ 460.00	S/ 810.00
Oct-17	1	0	0	0	0	0	1	0	2	S/ 350.00	S/ 460.00	S/ 810.00
Nov-17	0	1	1	1	1	0	0	0	4	S/ 700.00	S/ 460.00	S/ 1,160.00
Dic-17	1	0	1	0	1	2	3	1	9	S/ 1,575.00	S/ 460.00	S/ 2,035.00
TOTAL	6	3	2	2	2	2	6	1	24	S/ 4,200.00	S/ 5,520.00	S/ 9,720.00

Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

De la tabla anterior podemos observar cuanto la empresa gasta cuando un colaborador se retira de su puesto de trabajo, se considera el monto de S/.175.00 por cada persona que abandona el puesto. Cuanto mayor sea la cantidad de personas que no culminen como mínimo el periodo de prueba, implicará un mayor monto que podría ser destinado para la mejora en las áreas que lo requieran.

Luego de la implementación del Assessment Center, hemos podido verificar un cambio y mejora en cuanto a costos y eficiencia.

El personal es más selecto y por tanto con mayor capacidad de realizar las funciones que se les encomienden que involucre a sus determinadas áreas.

Tabla 6. Desvinculaciones 2018 - Costos

	Área Comercial	Área Legal	Área de Gestion de Talento	Área de Mantenimiento	Área de Operaciones	Área SSOMA	Área de Administración y Finanzas	Área Ventas	Salidas por mes	Costo Variable por Desvinculación	Costo Fijo por Desvinculación	Total Costo por Desvinculación
Ene-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Feb-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Mar-18	0	0	1	0	0	0	0	0	1	S/ 175.00	S/ 460.00	S/ 635.00
Abr-18	1	1	0	1	0	0	0	0	3	S/ 525.00	S/ 460.00	S/ 985.00
May-18	0	0	0	0	1	1	2	0	4	S/ 700.00	S/ 460.00	S/ 1,160.00
Jun-18	0	0	1	1	0	0	0	0	2	S/ 350.00	S/ 460.00	S/ 810.00
Jul-18	0	0	0	0	0	0	0	1	1	S/ 175.00	S/ 460.00	S/ 635.00
Ago-18	0	0	0	0	1	0	0	0	1	S/ 175.00	S/ 460.00	S/ 635.00
Set-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Oct-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Nov-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Dic-18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	S/ -	S/ 460.00	S/ 460.00
Totales por áreas	1	1	2	2	2	1	2	1	12	S/ 2,100.00	S/ 5,520.00	S/ 7,620.00

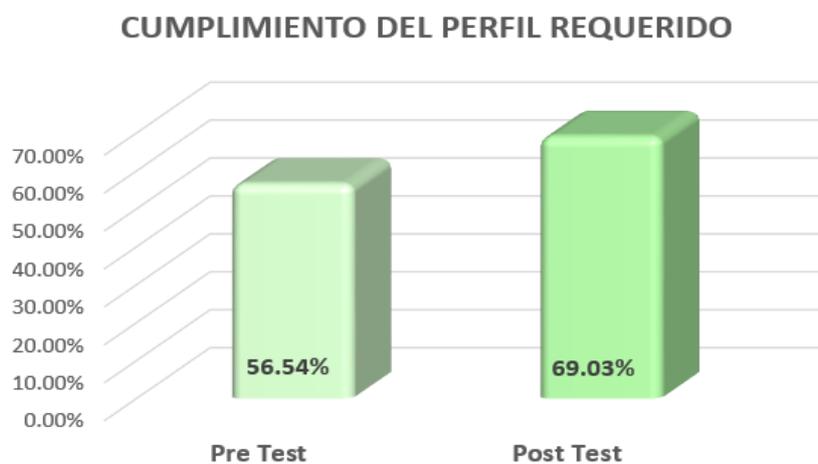
Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

Cuando realizamos la selección y ponemos a prueba de distintas maneras al personal nos damos cuenta de cómo pueden reaccionar ante cualquier eventualidad, es por tal motivo que es necesario poner a prueba a los nuevos candidatos para que así ellos mismos sepan cómo afrontar algún problema antes de iniciar el trabajo en sí, de tal manera que no se vean sorprendidos ante cualquier eventualidad.

3.2.3. Análisis comparativo del Pre y Post Test

Con la finalidad de poder visualizar las situaciones en la que se encontraba la empresa Praxis Ecology S.A.C., presentamos a continuación los resultados de las variables independientes como dependiente.

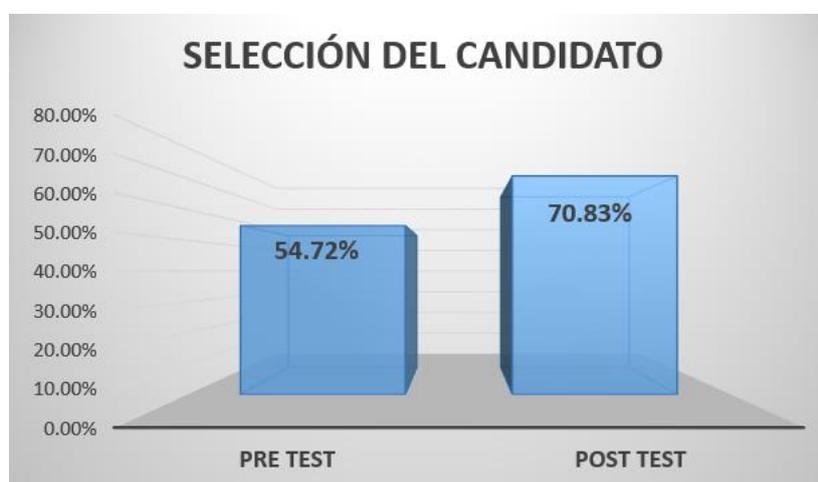
Figura 17. Comparativo del reclutamiento bajo competencia



Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

Podemos apreciar que el Reclutamiento bajo Competencia mejoro en un **12.49%** tras la implementación del Assessment Center, es decir, la selección de personal y comparación con los requisitos solicitados por el puesto fueron mucho más semejantes.

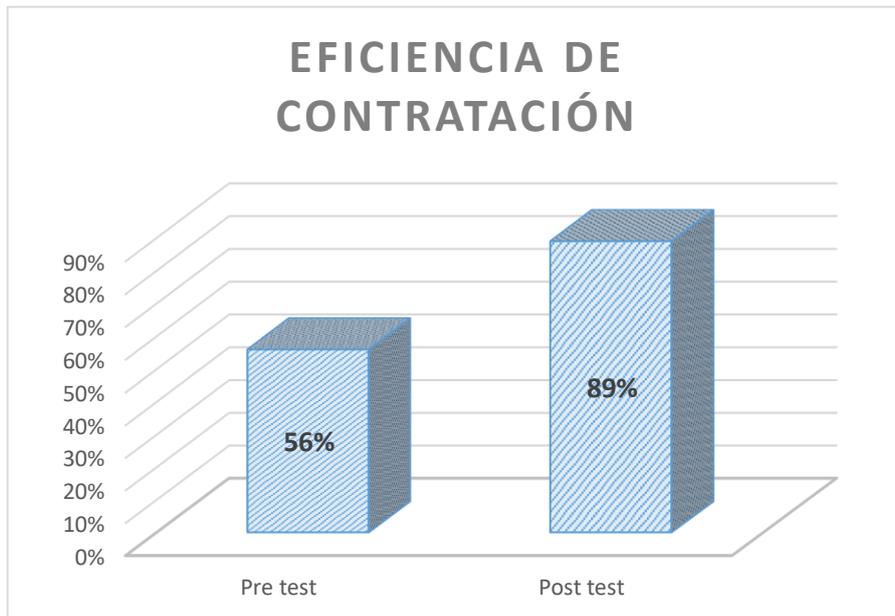
Figura 18. Comparativo del Modelo de Selección del Assessment Center



Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

La tabla de Selección del Candidato, presenta una mejora de un 16.11% sobre los requisitos solicitados, es así, que mayor cantidad de los mismos fueron cumplidos, mostrando un mejor perfil del personal a seleccionar.

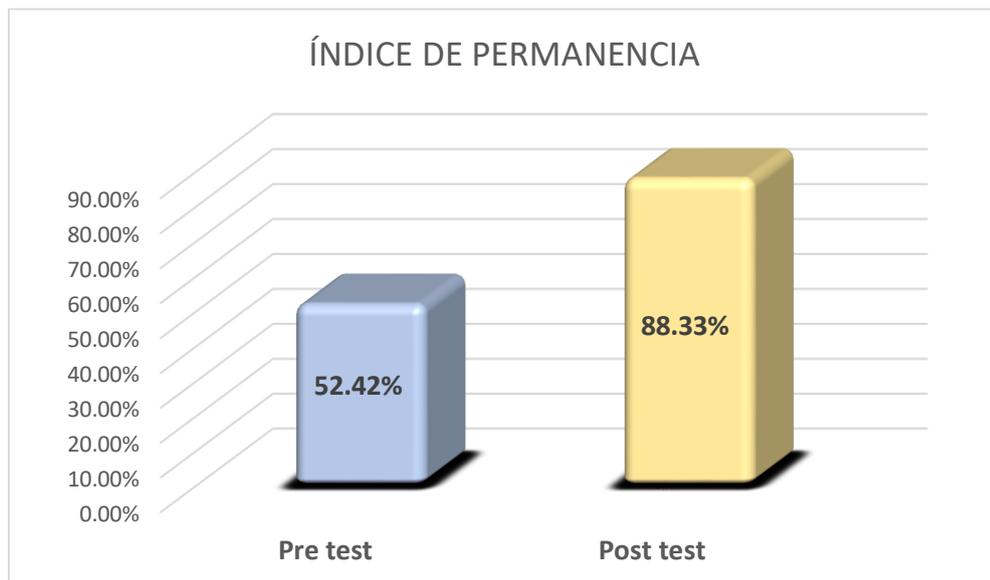
Figura 19. *Comparativo de la Eficiencia de Contratación*



Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

Podemos apreciar que la Eficiencia de Contratación aumenta un **33%** en relación a la base de datos obtenidos antes de la implementación del Assessment Center.

Figura 20. *Comparativo del Índice de Permanencia*



Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

El Índice de Permanencia también adapta un incremento importante de un **35.91%**, es decir, el personal no abandona su puesto de trabajo por falta de competencia dentro de los 3 meses de prueba, reduciendo los costos por desvinculación.

Figura 21. *Comparativo de Efectividad de Contratación*



Fuente: Elaboración Propia – Praxis Ecology S.A.C.

Finalmente, podemos decir que el nivel de Efectividad de Contratación presenta una notable mejora de un 36.45% en comparación a la toma de datos de las contrataciones anteriores a la implementación de nuestra herramienta en mención.

3.3. Análisis descriptivo después de la implementación

Como todos estamos siempre en el proceso de mejora, una manera de implementar aún más dicha herramienta es la de actualización de manera periódica, colocar nuevas preguntas, nuevos casos que sean cotidianos y también los que sean muy poco probables.

Cuadro 17. Mejora del Procedimiento de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal

SECUENCIA	ACTIVIDAD	MEJORA
1. Elabora y se publica la convocatoria.	Se elabora y publica en la página web la convocatoria en base al perfil requerido para el puesto vacante.	<ul style="list-style-type: none"> Se actualiza la página web con los requerimientos. Se coloca el aviso mediante redes sociales detallando los requisitos.
2. Recepción de currículos y elegir 5 posibles candidatos	Se reciben todos los currículos para que se proceda a evaluar, y posteriormente se eligen 5 posibles candidatos	<ul style="list-style-type: none"> Pasará por doble filtro, el evaluador y luego el Visto Bueno del Jefe Inmediato. Se reducirá a 3 candidatos que se evaluarán en un mismo día.
3. Elige al entrevistador de acuerdo al área que pertenece el puesto vacante.	Se elige al jefe de Área para que pueda estar presente en la entrevista de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Bajo el Visto Bueno del Jefe de Área solo será necesario la presencia del(los) evaluadores. Con la finalidad de que intervengan la menor cantidad de personas.
4. Citar a los candidatos seleccionados para realizar una entrevista.	Se cita para una entrevista a los candidatos seleccionados para el puesto, a través de un e-mail o una llamada telefónica.	Se citará a la entrevista a través de un e-mail y una llamada telefónica para asegurar la recepción del mismo a más de 3 candidatos para un mismo día.
5. Aplicar entrevista	Se realiza una serie de preguntas con la finalidad de obtener información acerca del postulante a su vez se aplican pruebas psicométricas y/o de conocimientos	El banco de preguntas a proponer será más seleccionado, puntuales y estratégicos para casuísticas específicas.
6. Descartar candidato sin posibilidades de ocupar el puesto.	Se evalúa si el candidato tiene las posibilidades de ocupar el puesto, así mismo se verifica que cumpla con los requisitos del nivel requerido.	Se aumentará el porcentaje de aceptación del personal con la finalidad de esforzar más al candidato a obtener una mejor calificación.
7. Hacer un nuevo procedimiento de selección del personal	Si es que el personal no llega a cumplir con el perfil establecido para ocupar el puesto, se procede a revisar los otros currículos.	Si el postulante no llega al 80% de similitud con el puesto requerido, se continuará buscando.
8. Pasa al procedimiento de contratación.	Cuando el personal ya está apto y tiene las posibilidades de ocupar el puesto de trabajo, pasa al procedimiento de contratación.	Se le brinda un contrato de prueba de 3 meses como máximo dependiendo al área que sea asignado.

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior podemos observar algunas opciones con la cual podemos estar a la vanguardia del reclutamiento de los trabajadores. Una empresa no solo se mide por la cantidad de servicios que realice o de los ingresos que logres, sino también son evaluados ante las empresas por el nivel que tienen absolutamente todos sus trabajadores, desde el puesto más bajo hasta el puesto mayor. Es por tal motivo que como imagen de la empresa sus trabajadores sean eficientes y sobre todo productivos.

3.4. Análisis inferencial

Luego de haber realizado el el analisis de los datos de la variable dependiente: Rotación del Personal, se realizará la verificación de las pruebas de normalidad y la verificación de las hipótesis de las dimensiones: Eficiencia de contratación (rotacion del personal) e Índice de Permanencia considerando la data 24 contrataciones antes y despues de la implementación del Assessment Center.

3.4.1. Prueba de normalidad de la Eficiencia de contratación

Ya que los datos utilizados son menores a 30 utilizaremos la prueba de Shapiro wilk para determinar si los datos tienen una distribución normal.

Si el valor P es mayor al nivel de significancia α (0.05) los datos presentan una distribución normal.

Si el valor P es menor al nivel de significancia α (0.05) los datos no presentan una distribución normal

H₀: Eficiencia de Contratación antes y después de implementar el Assessment Center sigue una distribución normal.

H_i: Eficiencia de Contratación antes y después de implementar el Assessment Center no sigue una distribución normal

Para decidir se ha utilizado la siguiente regla:

Si Sig > 5 % se acepta H₀

Si Sig ≤ 5 % se rechaza H₁

Tabla 7. Prueba de normalidad de la Eficiencia de Contratación

Fuente: SPSS version 25

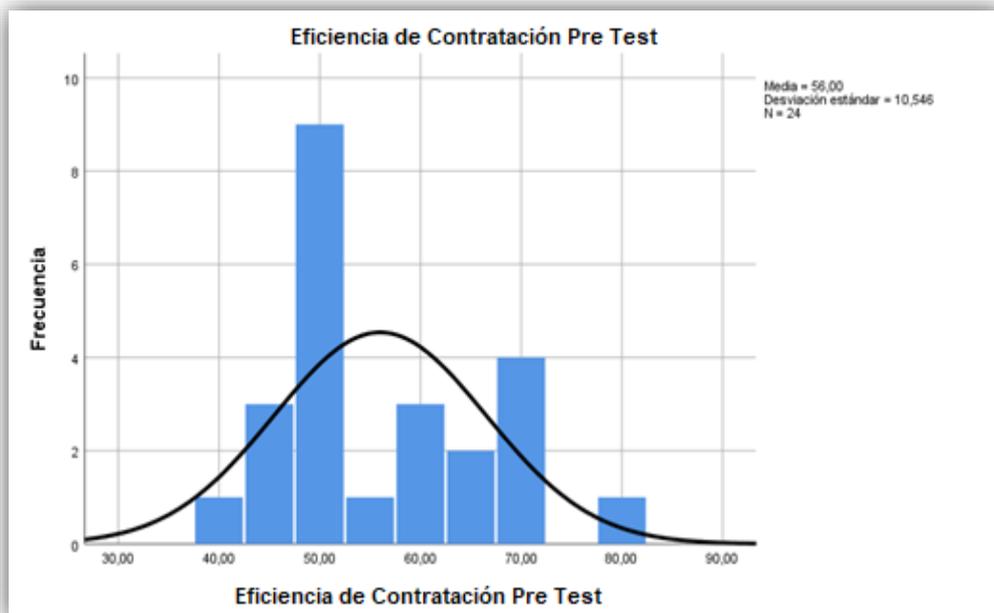
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
eficiencia de contratación Pre test	,215	24	,005	,925	24	,075
eficiencia de contratación Post test	,150	24	,173	,917	24	,051

a. Corrección de significación de Lilliefors

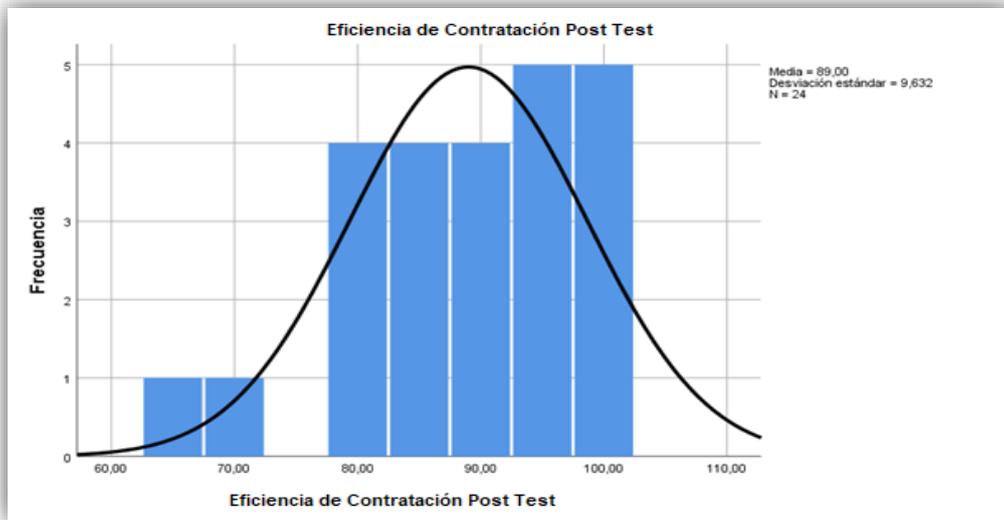
De acuerdo a lo indicado en la tabla 7 se verifica que el valor de la significancia de la Eficiencia de Contratación antes y después de la implementación del Assessment Center (0.075 y 0.51) es mayor a 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, los datos muestrales de la diferencia de la Eficiencia de Contratación provienen de una población con distribución normal. De acuerdo con la regla de decisión se demuestra que tiene un comportamiento paramétrico.

Figura 22. Eficiencia de Contratación Pre-Test



Fuente: Fuente SPSS versión 25

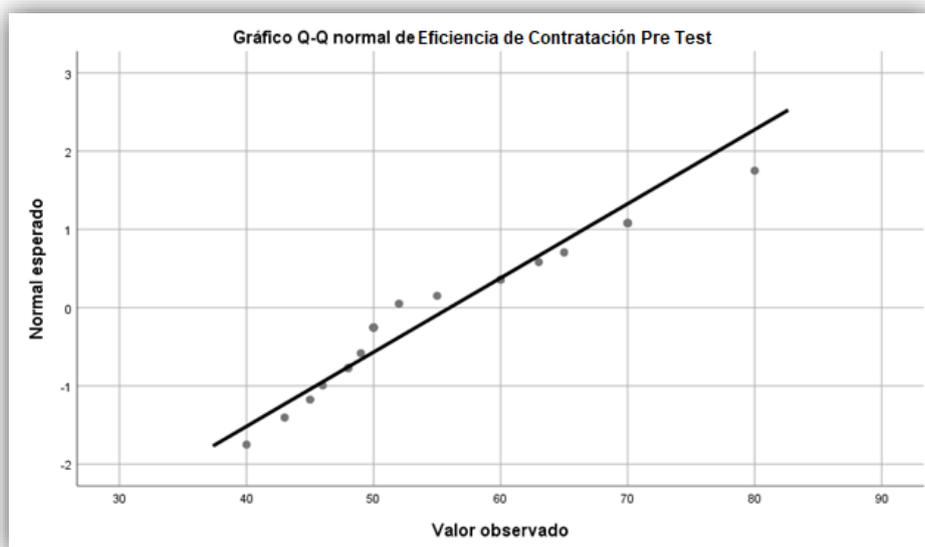
Figura 23. *Eficiencia de Contratación Post-Test*



Fuente: Fuente SPSS versión 25

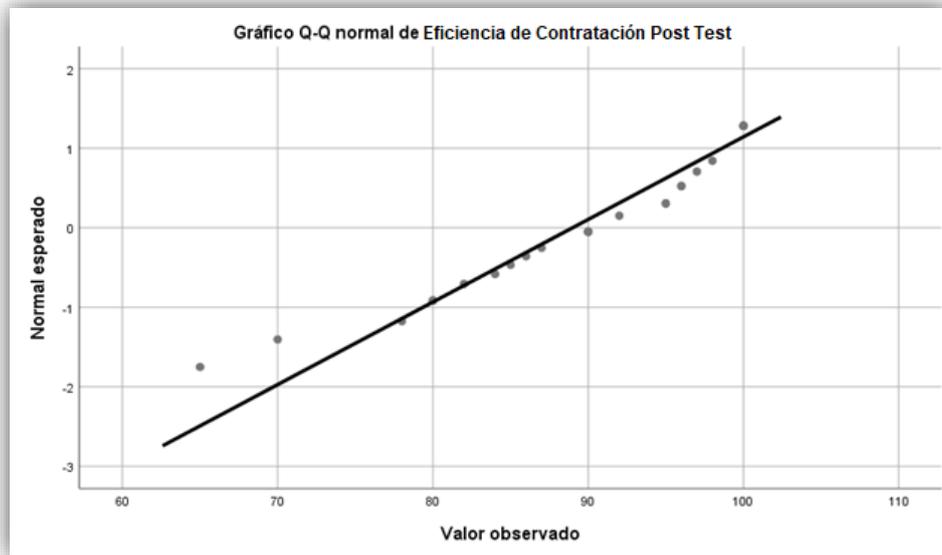
Al comparar los diagramas de frecuencias de la figura 20 y 21 respecto al comportamiento de los datos de la dimensión Eficiencia de Contratación antes y después de la implementación de la herramienta Assessment Center, se encuentran centrados. Quiere decir que los datos muestrales de la Eficiencia de Contratación proviene de una población con distribución normal.

Figura 24: *Normalidad de la Eficiencia de Contratación Pre-Test*



Fuente: Fuente SPSS versión 25

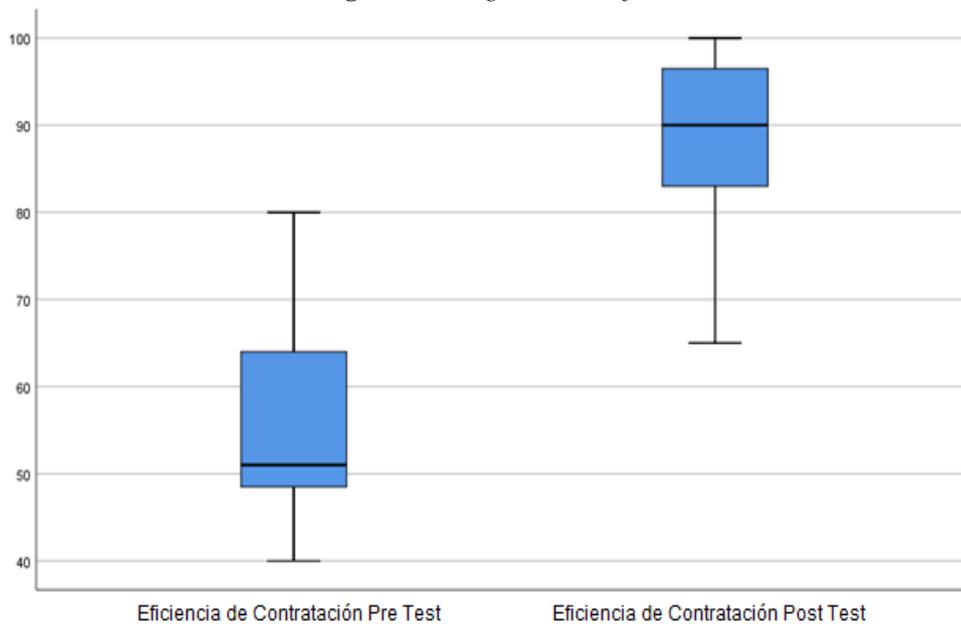
Figura 25. Normalidad de la Eficiencia de Contratación Post-Test



Fuente: Fuente SPSS versión 25

En relación a las figuras 22 y 23 se evidencia que la dimensión de Eficiencia de Contratación presenta una distribución normal antes y después de la Implementación del Assessment Center.

Figura 26. Diagrama de Cajas



Fuente: Fuente SPSS versión 25

En la figura 24 que corresponde al Diagrama de Cajas, podemos observar una notoria diferencia entre el antes y el después de la implementación del Assessment Center.

3.4.2. Prueba de normalidad de la Permanencia

Como los datos utilizados son menores a 30 utilizaremos la prueba de Shapiro Wilk para determinar si los datos tienen una distribución normal.

Si el valor P es mayor al nivel de significancia α (0.05) los datos presentan una distribución normal

Si el valor P es menor al nivel de significancia α (0.05) los datos no presentan una distribución normal

H₀: El índice de Permanencia antes y después de implementar el Assessment Center no sigue una distribución normal.

H₁: El índice de Permanencia antes y después de aplicar el Assessment Center sigue una distribución normal.

Para decidir se ha utilizado la siguiente regla:

Si Sig. > 5 % se acepta H₀

Tabla 8. Prueba de normalidad del Índice de Permanencia

Si Sig. ≤ 5 % se rechaza H₁

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
índice de permanencia pre test	,157	24	,132	,974	24	,777
índice de permanencia pos test	,118	24	,200 [*]	,930	24	,098

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

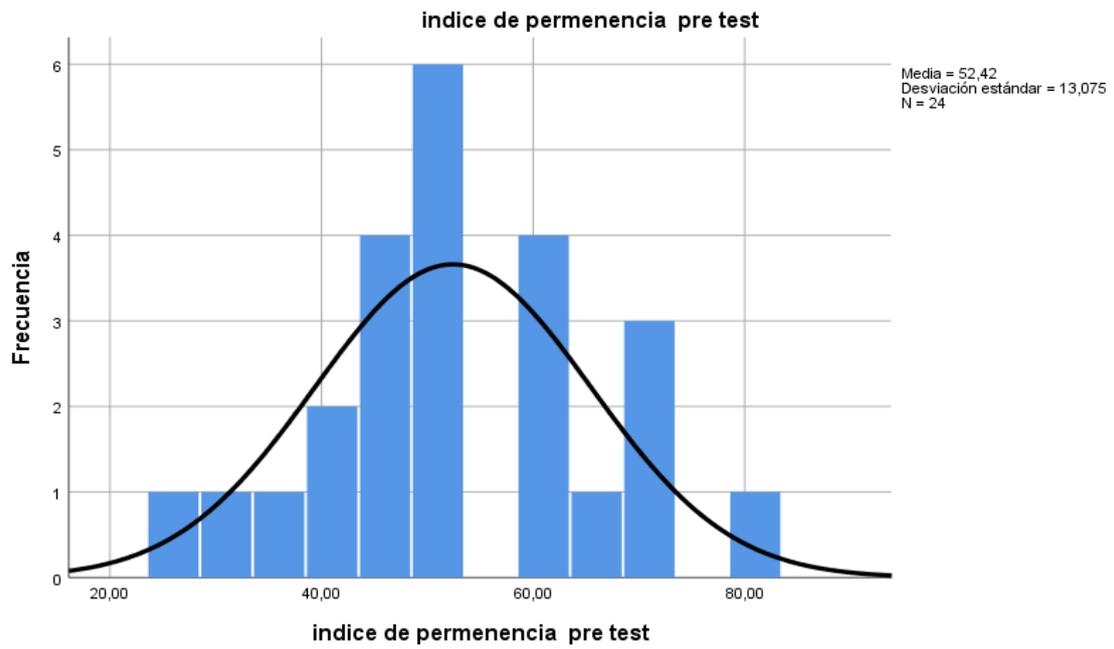
a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS version 25

De acuerdo a lo indicado en la tabla 8 se verifica que el valor de la significancia de la dimensión de Permanencia antes y después de la implementación del Assessment Center es mayor de 0.05 (0.777 y 0.098), los valores de significancia obtenidos demuestran que los

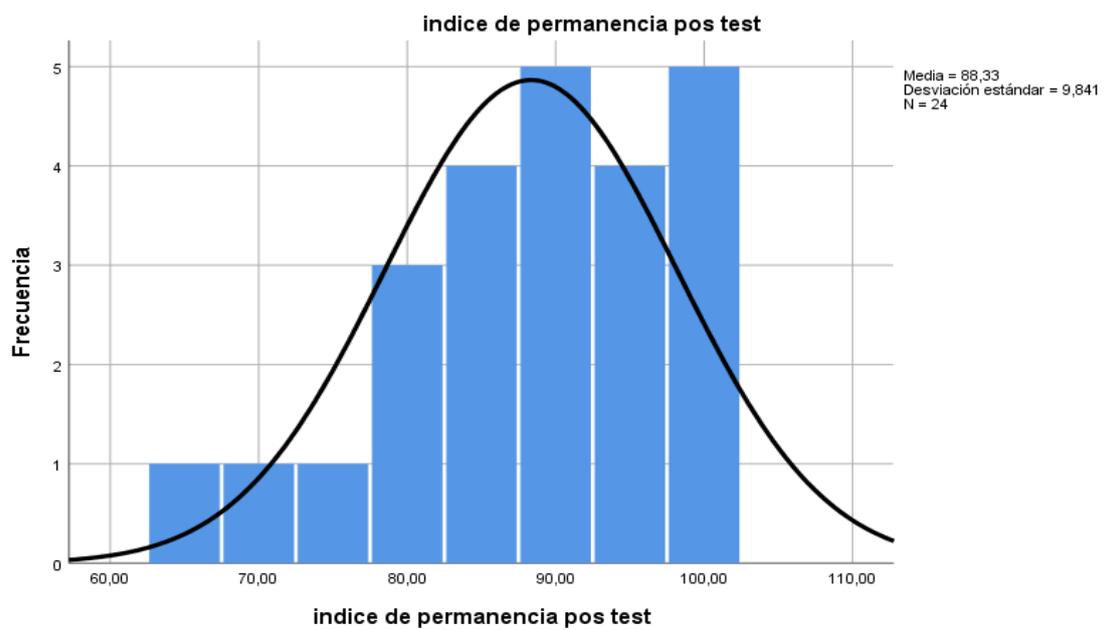
datos tienen una distribución normal. De acuerdo con la regla de decisión se demuestra que tiene un comportamiento paramétrico.

Figura 27. Índice de Permanencia Pre Test



Fuente: Fuente SPSS versión 25

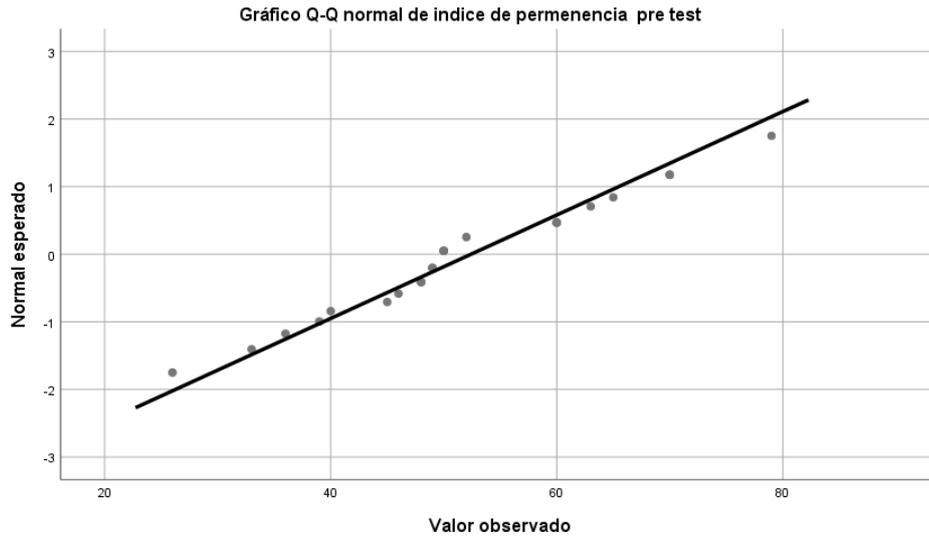
Figura 28. Índice de Permanencia Post Test



Fuente: Fuente SPSS versión 25

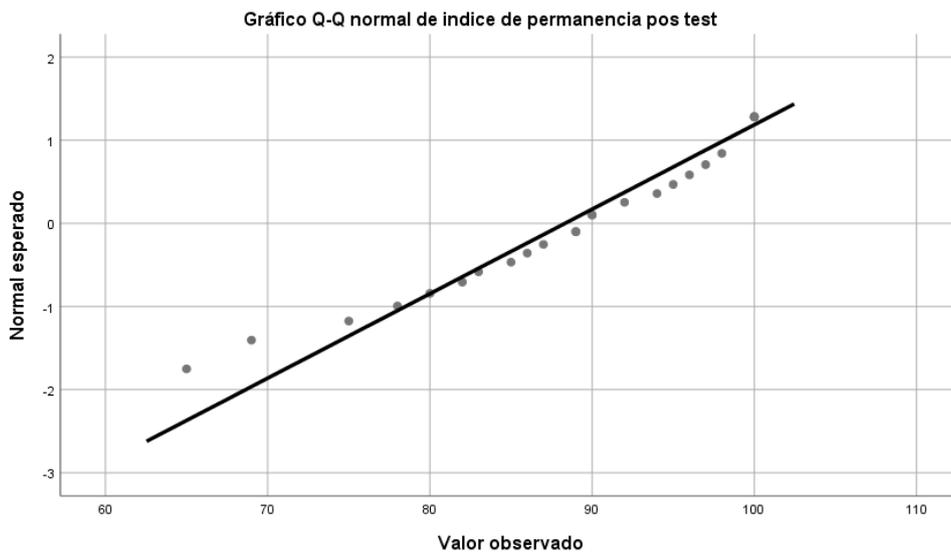
Al comparar los diagramas de frecuencias de la figura 25 y 26 respecto al comportamiento de los datos de la dimensión de Permanencia antes y después de la implementación de la herramienta Assessment Center, se observa que los datos de las medias varían de: 52.42 a 88.33 lográndose un aumento en el índice de Permanencia de 35.91.

Figura 29. Normalidad del Índice de Permanencia Pre Test



Fuente: Fuente SPSS versión 25

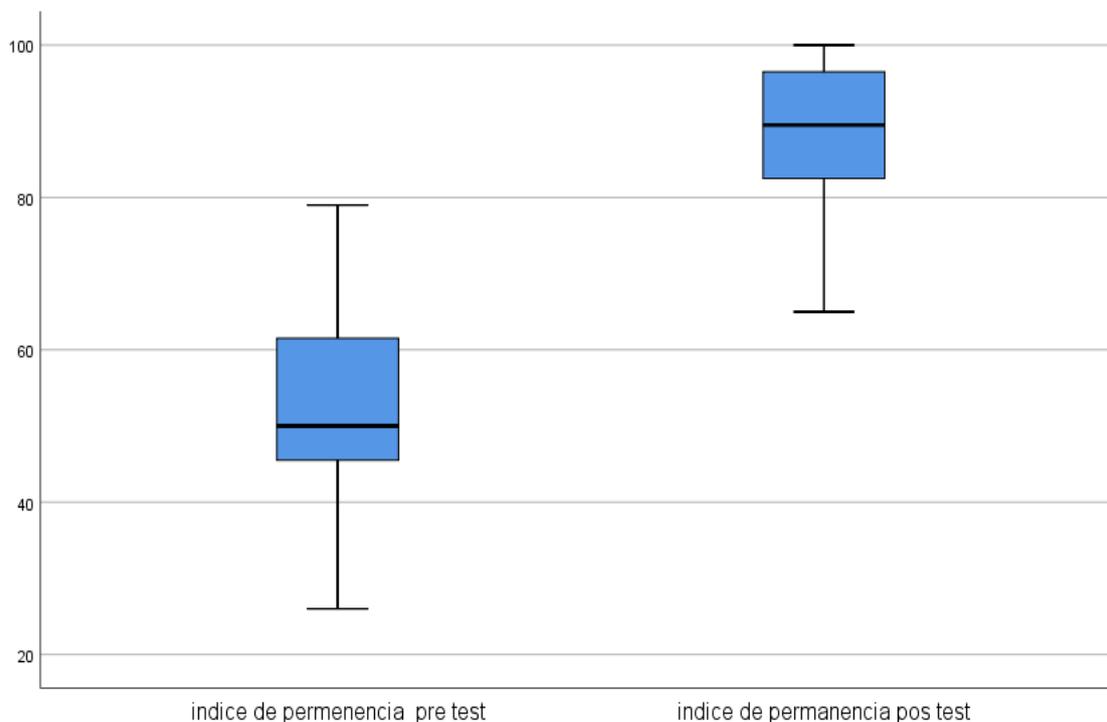
Figura 30. Normalidad del Índice de Permanencia Post Test



Fuente: Fuente SPSS versión 25

De acuerdo a las figuras 27 y 28 se evidencia que la dimensión Permanencia presenta una distribución normal antes y después de la implementación del Assessment Center.

Figura 31. Diagramas de Cajas de Índice de Permanencia



Fuente: Fuente SPSS versión 25

En la figura 29 que corresponde al Diagrama de Cajas, podemos observar una notoria diferencia entre el antes y el después de la implementación del Assessment Center.

3.4.3. Prueba de normalidad del índice efectivo de rotación

Como los datos utilizados son menores a 30 utilizaremos la prueba de Shapiro Wilk para determinar si los datos tienen una distribución normal.

Si el valor P es mayor al nivel de significancia α (0.05) los datos presentan una distribución normal

Si el valor P es menor al nivel de significancia α (0.05) los datos no presentan una distribución normal

H₀: El índice Efectivo de Rotación antes y después de implementar el Assessment Center no sigue una distribución normal.

H₁: El índice Efectivo de Rotación antes y después de aplicar el Assessment Center sigue una distribución normal.

Para decidir se ha utilizado la siguiente regla:

Si Sig > 5 % se acepta H₀

Si Sig ≤ 5 % se rechaza H₁

Tabla 9. Prueba de normalidad del Índice Efectivo de Rotación

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
índice efectivo de rotación pre test	,134	24	,200*	,950	24	,268
índice efectivo de rotación post test	,105	24	,200*	,933	24	,114

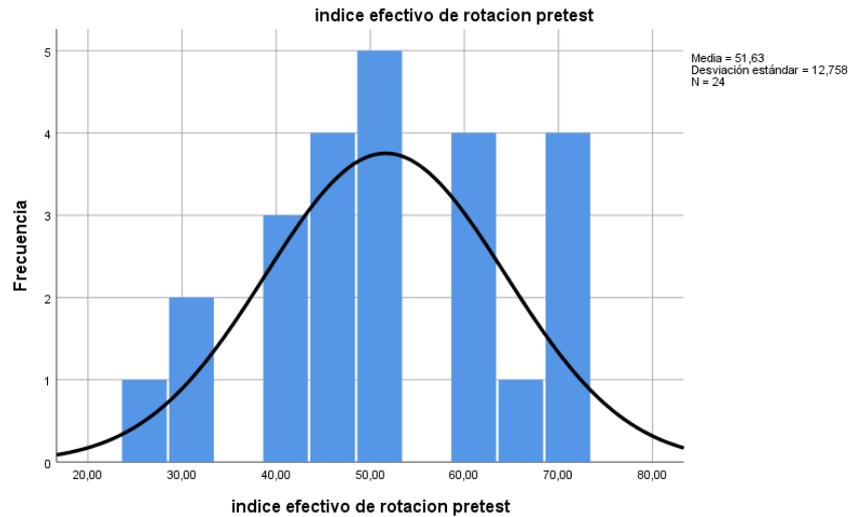
*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: SPSS version 25

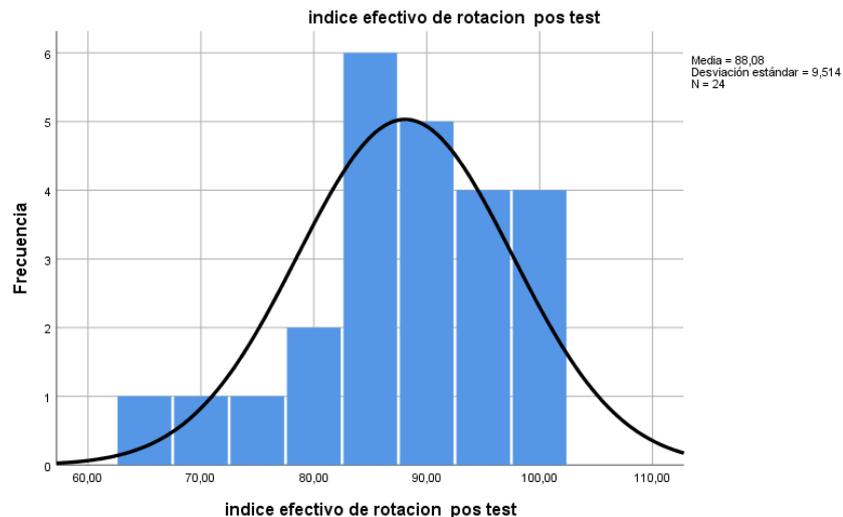
De acuerdo a lo indicado en la tabla 9 se verifica que el valor de la significancia del Índice Efectivo de Rotación antes y después de la implementación del Assessment Center es mayor de 0.05 (0.268 y 0.114), los valores de significancia obtenidos demuestra que los datos tienen una distribución normal. De acuerdo con la regla de decisión se demuestra que tiene un comportamiento paramétrico.

Figura 32. Índice efectivo de rotación pre-test



Fuente: Fuente SPSS versión 25

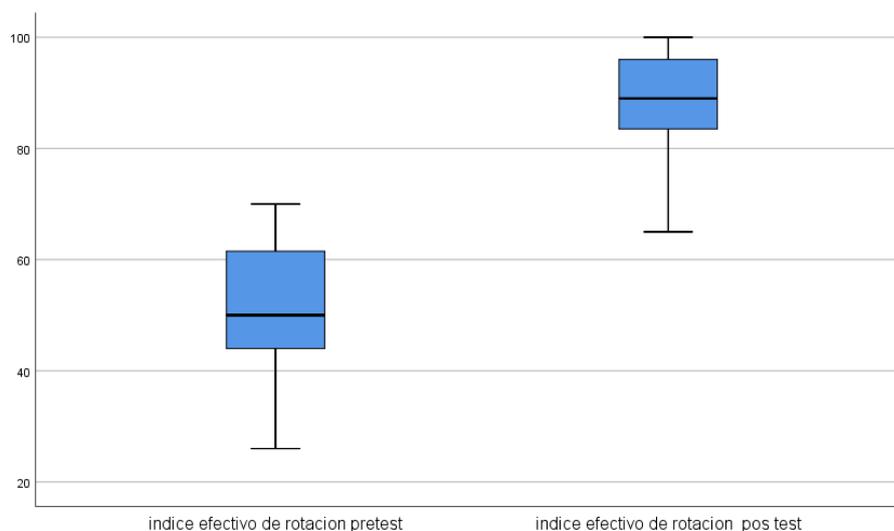
Figura 33. Índice efectivo de rotación post-test



Fuente: Fuente SPSS versión 25

Cuando comparamos los diagramas de frecuencias de la figura 30 y 31 respecto al comportamiento de los datos del Índice Efectivo de Rotación antes y después de la implementación del Assessment Center, se observa que los datos de las medias varían de: 51.73 a 88.08 lográndose un aumento en el Índice Efectivo de Rotación de 36.35%.

Figura 34. Diagramas de Cajas del índice efectivo de Rotación



Fuente: Fuente SPSS versión 25

En la figura 32 que corresponde al Diagrama de Cajas, podemos observar una notoria diferencia entre el antes y el después de la implementación del Assessment Center.

3.4.4. Contrastación de hipótesis

3.4.4.1. Hipótesis General

Ho: La herramienta Assessment Center no nos proporciona las técnicas para un reclutamiento y selección eficiente, minimizando la rotación del personal nuevo, incrementando así la efectividad del proceso de contratación en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

Ha: La herramienta Assessment Center nos proporciona las técnicas para un reclutamiento y selección eficiente, minimizando la rotación del personal nuevo, incrementando así la efectividad del proceso de contratación en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de la Efectividad del Proceso de Contratación antes y después con T-Student

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	Efectividad del proceso de contratación pre test	51,6250	24	12,75799	2,60421
	Efectividad del proceso de contratación post test	88,0833	24	9,51391	1,94202

Fuente: SPSS versión 25

En la tabla 10, se demuestra que la media de la efectividad del proceso de contratación antes de implementar el Assessment Center es 51.6250, el cual es menor que la media del Índice de Efectividad del proceso de Contratación después de la aplicación cuyo valor es 88.0833, lo que demuestra que hay un aumento en el índice de Efectividad de Contratación.

Regla de decisión:

Si Sig. \leq 0.05, se acepta la hipótesis alterna

Si Sig. $>$ 0.05, se acepta la hipótesis nula

Tabla 11. Análisis de la efectividad del proceso de contratación antes y después con T-Student

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación n	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	efectividad del proceso de contratación pre test – efectividad del proceso de contratación post test	-36,45833	14,30713	2,92043	-42,49970	-30,41696	-12,484	23	,000

Fuente: SPSS versión 25

En la tabla 11, se puede comprobar que el valor de la significancia de la prueba T Student, aplicada a la Efectividad de Contratación antes y después es de 0.000. La herramienta Assessment Center nos proporciona las técnicas para un reclutamiento y selección eficiente, minimizando la rotación del personal nuevo, incrementando así la efectividad del proceso de contratación en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

3.4.4.2. Hipótesis Especifica 1

Ho: La herramienta Assessment Center no aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

Ha: La herramienta Assessment Center aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

Tabla 12. Estadísticos descriptivos del índice de permanencia antes y después con T-Student

		Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	índice de permanencia pre test	52,4167	24	13,07476	2,66887
	índice de permanencia post test	88,3333	24	9,84076	2,00874

Fuente: SPSS versión 25

En la tabla 12, se demuestra que la media del índice de permanencia antes de implementar el Assessment Center es de 52.4167, el cual es menor después de la implementación cuyo valor es de 88.3333 lo que demuestra que hay un aumento de Permanencia.

Regla de decisión:

Si $Sig \leq 0.05$, se acepta la hipótesis alterna

Si $Sig > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 13. Análisis de Índice de permanencia antes y después con T-Student

Prueba de muestras emparejadas

	Media	Diferencias emparejadas				t	gl	Sig. (bilateral)
		Desv. Desviación n	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
				Inferior	Superior			
Par 1 índice de permanencia pre test - índice de permanencia post test	- 35,91667	15,05040	3,07215	-42,27189	-29,56144	- 11,691	23	,000

Fuente: SPSS versión 25

En la tabla 13, se puede comprobar que el valor de la significancia de la prueba T Student, aplicada al índice de Permanencia antes y después es de 0.000, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta que la hipótesis alterna: La herramienta *Assessment Center* aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

3.4.4.3. Hipótesis Específica 2

Ho: La herramienta *Assessment Center* no optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

Ha: La herramienta *Assessment Center* optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos del índice de eficiencia de contratación antes y después con T-Student

Estadísticas de muestras emparejadas

	Media	N	Desv. Desviación	
			Desv. Error promedio	Desv. Error promedio
Par 1 Eficiencia de Contratación pre test	56,0000	24	10,54597	2,15269
Eficiencia de Contratación Post test	89,0000	24	9,63237	1,96620

Fuente: SPSS versión 25

En la tabla 14, se demuestra que la media de la eficiencia de Contratación antes de implementar el Assessment Center es de 56.00, el cual es menor al valor después de la implementación el cual asciende a 89.00, lo que demuestra que hay un aumento en la Eficiencia de Contratación.

Regla de decisión:

Si $\text{Sig} \leq 0.05$, se acepta la hipótesis alterna

Si $\text{Sig} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 15. Análisis de la eficiencia de Contratación antes y después con T-Student

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación n	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	Eficiencia de contratación pre test - Eficiencia de contratación post test	- 33,000 00	14,07434	2,87291	-38,94307	-27,05693	- 11,487	23	,000

Fuente: SPSS version 25

En la tabla 15, se puede comprobar que el valor de la significancia de la prueba T-Student, aplicada a la Eficiencia de Contratación antes y después es de 0.000, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna: La herramienta *Assessment Center* optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.

IV. DISCUSIONES

- Con la presente investigación queda comprobado que al aplicar la herramienta Assessment Center, reduce la rotación del personal, es decir, aumenta la efectividad del proceso de contratación del personal administrativo de las distintas áreas en la empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate, 2018 con un porcentaje de 36.45%. Con lo cual se demuestra que con la Metodología aplicada es posible mejorar la productividad del personal administrativo. Se utilizó la herramienta SIPOC donde se definen los índices que no existen en el proceso actual de Reclutamiento y Selección, este resultado comprueba las conclusiones de la tesis de Narcizo Armestar (2013) la cual indica que en el proceso de seguimiento, comunicación y medición del mismo, logra una mejor efectividad en el personal.
- Según los resultados obtenidos en la dimensión de Permanencia del personal administrativo durante el periodo de prueba, se logró determinar que: La Aplicación de la herramienta Assessment Center aumenta el índice de permanencia en la empresa en un 35.91%, en comparación al estado de la empresa antes de la aplicación de la misma. Según Otero, Tavera y Torres (2016) en la conclusión de su tesis indica de acuerdo al estudio realizado se identifica que el alto índice de rotación del personal solicita a la organización reestructurar sus procedimientos de gestión de del personal.
- Por último, con la investigación expuesta se ha comprobado que aplicando el Assessment Center aumenta la eficiencia de costo de contratación en un 33%, en referencia a las 24 últimas contrataciones realizadas antes de la aplicación de la herramienta. En sus conclusiones Alarcón, Aldana y Cortes (2016) menciona que la implementación de una estrategia de Assessment center permite conocer las competencias de los postulados a los cargos en situaciones similares al contexto laboral.

V. CONCLUSIONES

- 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 postulen a los puestos administrativos en la empresa praxis Ecology S.A.C., se demostró estadísticamente el aumento significativo del proceso en mención.
- Como segunda conclusión presentamos una mejora con respecto al reclutamiento bajo competencias, así como una mejora notoria en la selección del candidato, se concluye que con la aplicación de *Assessment Center*, tienen un incremento de un 12.489% y 16.111% respectivamente, el cual se proyecta para el próximo año un incremento adicional de un 5%.
- Finalmente, al aplicar el instrumento *Assessment Center* el aumento de la Permanencia del Personal durante su periodo de tres meses de prueba se incrementó en un 35.91%, lo que indica que un aproximado de 8 personas superan el periodo de prueba luego de su reclutamiento y selección, así mismo la Eficiencia de costo de contratación aumenta en un 33%, lo cual brinda una aceptación en términos financieros.

VI. RECOMENDACIONES

- Observando los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se debe poner en práctica el Proceso de Selección de Personal (ingresante) mediante el *Assessment Center* para tener así un personal más calificado por ende un mejor desempeño laboral de los mismos.
- Tener en cuenta las competencias más significativas del individuo y las competencias en las cuales tenga menor desarrollo para así poder fortalecerlas o mejorarlas.
- Debemos realizar entrevistas de trabajo incorporando preguntas actualizadas, para así obtener información personal, familiar y actitudinal de los candidatos al puesto de trabajo, y dedicarle a la entrevista de trabajo un mayor tiempo para poder indagar en los temas de interés.
- Debemos informar al postulante en que consiste el proceso de selección y sobre la responsabilidad del puesto de trabajo que va a ocupar, el nivel de estrés al que enfrentará, los horarios, las condiciones reales y el salario desde la entrevista inicial, para que el candidato esté consciente de todo ello, y así pueda tomar una decisión mucho más consciente y no termine aceptando el trabajo, solamente por la necesidad del mismo.

VII. REFERENCIAS

- ALARCÓN, Diana, ALDANA, Jhonathan y CORTES, María. 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. Tesis (Magíster en Psicología). Bogotá D.C: Universidad Santo Tomás, 2016. 122 pp.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 2.^aed. México: Mc Graw Hill, 2009. 736 pp.
- ISBN: 9789701073407
- CASMA, Carlos. Rotación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas. Tesis (Magíster en Administración). Lima: Universidad Nacional De Educación Enrique Guzmán y Valle, 2015. 116 pp.
- CASTELLANO DE LA TORRE UGARTE, Franco. Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento y selección en una empresa de construcción e ingeniería. Tesis (Título de Ingeniero Industrial). Lima: Universidad Peruana de las Ciencias Aplicadas, 2013. 161 pp.
- CASTILLO, José. Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad [en línea]. Bogotá: ECOE Ediciones, 2006. [fecha de consulta: 5 de julio del 2018].
- CONEXIÓN ESAN [en línea]. Lima: Universidad ESAN, 2016. [Fecha de consulta: 5 de julio del 2018].
- Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/03/los-assessment-centers-y-su-utilidad-en-la-busqueda-efectiva-de-talento/>
- CUESTAS, Armando. Gestión del talento Humano y del conocimiento. Bogotá: Editorial MACRO, 2015. 235 pp.
- ISBN: 9786123042776
- CRIOLLO Fernández, Lizeth. Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A. Tesis (Titulación de Psicóloga Industrial). Quito: Universidad Central del Ecuador, 2014. 109 pp.
- DIAZ, Mariela. Assessment Center Paso a paso [en línea]. Bogotá: PSICOM Editores, 2005 [fecha de consulta: 19 de junio del 2018]. Disponible en: <https://issuu.com/jwillrp/docs/-libro-assessment-center>

- FLORES Palomino, Jessica. Rotación de empleados y su efecto en la utilidad de la caja municipal de ahorro y crédito Arequipa en el periodo 2011 – 2015. Tesis (Título de Contador Público). Moquegua: Universidad José Carlos Mariátegui, 2016. 76 pp.
- FUENTES Navarro, Silvia. Satisfacción Laboral y su influencia en la productividad. Tesis (Magíster en Psicóloga Industrial/ Organización). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar, 2012. 109 pp.
- JACHO Calderón, Alex. Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral. Tesis (Magíster en Psicología Industrial). Quito: Universidad Central del Ecuador, 2012. 149 pp.
- JURADO, Irene. Assessment Center [en línea]. Universitat Pompeu Fabra, 2006 [fecha de consulta: 5 de junio del 2018].
- MALLQUI Callalli, Giuliana. Optimización del Proceso de Selección e Implementación de Metodología Técnica para la Selección de Personal Operativo en una Planta de Confecciones de Tejido de Punto para Incrementar la Productividad. Tesis (Título Profesional de Ingeniero Industrial). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2015. 97 pp.
- MILLER Ruiz, Bryan Emilio Gary. Influencia de la Rotación de Personal en la Productividad del Área de Créditos Grupales de la Empresa Compartamos Financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016. Tesis (Licenciado en Administración). Trujillo: Universidad privada Antenor Orrego Facultad de Ciencias Económicas, 2016. 102 pp.
- MONTES, Jesús y GONZALEZ, Pablo. Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. España: Ideas propias Editorial, 2006. 176pp.
- ISBN: 9788496578111
- OTERO, Mayra y TORRES, Karina. Plan de mejora de la Gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa Contratista Minera. Tesis (Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas). Lima: Universidad del Pacífico, 2016. 88 pp.
- PRECIADO, Alma. Modelo de Evaluación por Competencias Laborales. México: Publicaciones Cruz O.S.A., 2006. 183pp.
- ISBN: 9682003431

ANEXOS

Cuadro 18. Modelo de Competencias Requeridas

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO	COMPORTAMIENTOS
FORMACIÓN DE COMPETENCIAS Capacidad para diseñar planes de formación basados en la brecha de competencias, de presupuestar su inversión y/o determinar las técnicas de capacitación idóneas que garanticen la eficacia de dicho proceso	Excelente 100%	Establece el mecanismo de identificación de la brecha de formación de todos los trabajadores
		Diseña el procedimiento requerido para su implementación
		Diseña el plan de formación basado en resultados de la brecha, teniendo en cuenta todos los aspectos necesarios: objetivos, recursos y otros
		Utiliza la creatividad para diseñar programas de formación que impacten a la organización
DESARROLLO DE SUBORDINADOS Capacidad para desarrollar las habilidades y las actitudes de sus subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.	Alto 75%	Plantea objetivos para cada persona a cargo.
		Propicia el desarrollo de sus competencias a partir de la delegación de responsabilidades, receptividad, y confianza para con sus trabajadores
		Apoya la iniciativa de sus trabajadores; respeta sus opiniones aunque no esté de acuerdo con ellas.
		Se preocupa por el bienestar de su gente y por sus condiciones de trabajo. Procura su constante desarrollo
HABILIDADES COMUNICATIVAS Capacidad para expresar ideas, conceptos y/o criterios de manera clara y persuasiva utilizando el lenguaje técnico	Excelente 100%	Denota fluidez verbal en el manejo de la información
		Utiliza un lenguaje técnico de acuerdo a la temática asignada para su facilitación.
		Logra aclarar con su propio lenguaje y conocimiento las inquietudes de los participantes.
		A pesar de los recursos audiovisuales, amplía la información proyectada con conceptos prácticos.
RIGOR PROFESIONAL Capacidad para utilizar con precisión y eficacia la información, las normas, los procedimientos y	Alto 75%	Ante los retos de su cargo, se documenta con toda la información organizacional requerida para cumplir con los objetivos planteados
		Tiene en cuenta las normas, políticas, procedimientos de la organización para la toma de decisiones
		Ante las circunstancias, utiliza como estrategia el gana-gana con el fin de que su organización no salga afectada

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Figura 35. Listado de Comportamientos para cada competencia

Cargo: Auxiliar Contable		
COMPETENCIA REQUERIDAS	NIVEL REQUERIDO	COMPORTAMIENTOS ESPERADOS
Planeación y Organización	Alto	Metódico a la hora de planear su trabajo Establece prioridades, objetivos, metas y responsabilidades. Determina recursos Se preocupa por medir resultados Prevé posible obstáculos
Trabajo en Equipo	Alto	.Se compromete con los objetivos y retos de su grupo y da ejemplo de ello. .Participa activamente proponiendo ideas, soluciones .Está atento a las necesidades de los diferentes miembros de su equipo Anteponer los intereses del grupo personales .Colabora con los demás miembros incondicionalmente .Se preocupa por lograr acuerdos y consenso bajo una visión compartida por todos
Impacto Económico de las decisiones	Alto	.Toma decisiones basado en estudios, estadísticas, etc. .Evalúa diferentes opciones y sugiere la mas beneficiosa para la organización en términos de calidad y cantidad .Sustenta eficazmente sus decisiones financieras. .Asume total responsabilidad por las decisiones financieras tomadas. .Confronta con su presupuesto antes de tomar cualquier decisión.

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 19. Matriz de Consistencia

TITULO	PREGUNTA DE INVESTIGACION			VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
Aplicación del Assessment Center en el Proceso de Selección del Personal para disminuir la Rotación del Personal Nuevo en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018	PROBLEMA GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	Para Díaz (2006), El AC es una técnica de evaluación de competencias laborales, la cual nos permitirá identificar perfiles más cercanos del puesto a cubrir poniendo a los postulantes en situaciones similares a los que enfrentarían si es que llegan a adquirir el puesto (p. 21).	Mediante el Assessment Center se podrán evaluar las competencias requeridas del puesto, con ello se cumplirá con el perfil requerido realizando así una Selección del Personal adecuada, mediante un modelo de Selección de la herramienta mencionada.	CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO (C.P.R.)	RAZÓN
	¿De qué manera la herramienta <i>Assessment Center</i> minimiza la rotación del personal nuevo (efectividad de contratación) en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC Ate-Vitarte, 2018?	La herramienta <i>Assessment Center</i> nos proporciona las técnicas para un reclutamiento y selección eficiente, minimizando la rotación del personal nuevo, incrementando así la efectividad del proceso de contratación en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.	Determinar como la herramienta <i>Assessment Center</i> minimiza la rotación del personal nuevo (efectividad de contratación) en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC Ate-Vitarte, 2018.	ASSESSMENT CENTER			SELECCION DEL CANDIDATO (S.C.)	
Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018	PROBLEMAS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
	¿De qué manera la herramienta <i>Assessment Center</i> aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018?	La herramienta <i>Assessment Center</i> aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.	Establecer como la herramienta <i>Assessment Center</i> aumenta el índice de permanencia del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.	ROTACIÓN DEL PERSONAL (EFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN)	Chiavenato (2000), menciona: La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de	Tener una efectiva contratación del personal en el área administrativa nos permitirá aumentar el índice de permanencia y a su vez optimizar la eficiencia de	INDICE DE PERMANENCIA (I.P.)	RAZÓN
	¿De qué manera la herramienta <i>Assessment Center</i> optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018?	La herramienta <i>Assessment Center</i> optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.	Determinar como la herramienta <i>Assessment Center</i> optimiza la eficiencia del Costo de Contratación del personal nuevo en el área administrativa de la Empresa Praxis Ecology SAC, Ate-Vitarte, 2018.		personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (p.188).	contratación del personal, ya que los candidatos a ocupar el cargo por el cual postulan serán personas estrictamente seleccionadas.	EFICIENCIA DE COSTO DE CONTRATACION (E.C.)	

Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Matriz de consistencia

Cargo: ASISTENTE DE GERENCIA				
Competencia Aplicada	Nunca 0%	Algunas Veces 25%	Casi siempre 50-75%	Siempre 100%
Firma de Evaluador:				

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20. Ficha de Nivel de Requerimiento de la Competencia

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:
Principales Responsabilidades:

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 21. Ficha Técnicas 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: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 22. Ficha Técnica y Logística del Assessment Center

Gestión del Talento Humano		Ficha Técnica y Logística		Versión N.- 1	
Fecha:		Cargo a evaluar			
Características básicas del perfil					
Objetivo del Cargo:					
Requisitos de Educación:				Formación:	
Experiencia:				Conocimientos:	
Responsables de la Evaluación					
Moderador		Observador asistente		Observadores pasivos	
Nombre:		Nombre:		Nombre	Cargo
Cargo:		Cargo:			
Participantes					
Nombre	Edad	Educación		Experiencia	
1.....		
2.....		
3.....		
Total de participantes:					
Total de sesiones programadas:					
Fecha programada para el Assessment Center:					
Lugar:					
Principales Responsabilidades:					
Objetivo del Assessment Center:					

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 23. Ficha de Plan de Actividades

Ejercicios A Realizar				
Tipo	Descripción de la Actividad	Competencias a evaluar	Tiempo	Recursos

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 24. Ficha de Organización de Actividades

Gestión del talento humano		Plan de Actividades
Hora	Actividad	Observaciones

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 25. Modelo de Ficha para evaluar las competencias

Cargo:			
Competencia	Definición	Nivel requerido %	Comportamientos a Evaluar

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 26. Ficha de evaluación consolidada de participantes

Consolidado de Información-Fecha:							
Nombre de Evaluador:							
Consolidado de información de los participantes 0% No poseen la Competencia							
25% Nivel Elemental 50% Nivel Medio							
75% Alto nivel							
100% Excelente Nivel							
Candidato	Evaluación de Resultados						
	Competencia	Nivel Requerido	0%	25%	50%	75%	100%
Rango de Posiciones							
1ª Opción:				Observaciones.			
2ª Opción:				Observaciones.			

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 27. Informe Final del Assessment Center

Fecha:		
Nombre del Candidato:		
Cargo por el cual Concurra:		
Evaluadores:		
Resultados Finales: 1^a Opción		
Competencias	Nivel Requerido	Resultado Final
Desarrollo de personas	100%	75%
Organización y Control	100%	75%
Toma de Decisión	100%	75%
Orientación Legal	75%	50%
Trabajo Bajo Presión	100%	100%

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 28. Modelo del Informe Final del Assessment Center

De mejoramiento	
Orientación Legal	Se propone su desarrollo a través de un programa de formación en derecho laboral, con una estrategia de seguimiento a mediano plazo y a través de una evaluación exhaustiva del desempeño a mediano plazo (6 meses)
Conclusiones	
<p>Los resultados del Assessment Center aplicado determinaron un alto nivel de competencia en cuanto al manejo adecuado de estrategias que propicien el crecimiento, desarrollo y administración de personal a cargo. Capaz de establecer estrategias de motivación para el trabajo en equipo, autónomo en la toma de decisiones de manera acertada y responsable. Con alta disposición y tolerancia al interactuar en circunstancias de trabajo bajo presión, logrando disipar las ansiedades y canalizar adecuadamente sus emociones en búsqueda de soluciones efectivas. Óptima determinación de prioridades y de soluciones inmediatas a situaciones que requieran de un tratamiento rápido. Con debilidades a nivel de toma de decisiones soportadas en criterios legales propios del cargo por el cual concursa. Sin embargo, tal debilidad se considera desarrollable dentro del marco de formación establecido en la Organización, con el fin de demostrar su dominio a través del desempeño y de las respectivas evaluaciones que así lo acrediten. Para elevar al 100% su nivel de competencias se requiere de la incorporación del candidato a un plan de formación individual y a la asignación de un "coach" institucional que le permita adaptar sede manera favorable a la cultura organizacional predominante.</p>	
Firma de Evaluador:	

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Cuadro 29. Formato de Informe final de Assessment Center

Gestión del Talento Humano	Informe Final de Assessment Center
-----------------------------------	---

Candidato Evaluado:

.....

Evaluador/es:.....

.....

Fecha:.....

Competencia	Nivel Requerido	Nivel Evaluado	Comportamientos	Fortalezas Debilidades
Observadores				
Competencias de mejoramiento				
Firma Observadores:				
Nombres:				

Fuente: Jacho, Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de selección del personal para áreas gerenciales y administrativas su influencia en el desempeño laboral, 2012.

Tabla 16. Contrataciones en el 2017

Fuente: Elaboración Propia

PROCESOS REALIZADOS EN EL PERIODO 2017								
Ítems	Proceso de Contratación Realizado	Descripción de Puestos	Requiritos bajo competencia solicitados	Requiritos presentados y validados	RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS (%)	Numero de situaciones reales superadas	Numero de situaciones Propuestas	SELECCIÓN DEL CANDIDATO (%)
1	AP1	Administración del Personal	8	4	50%	10	15	0.67
2	AC1	Agente Comercial	9	4	44%	9	15	0.60
3	AM1	Asistente de Mantenimiento	8	3	38%	11	15	0.73
4	AL1	Asistente Legal	6	2	33%	8	15	0.53
5	CJ1	Cajera	7	3	43%	7	15	0.47
6	JSI1	Jefe de Seguridad Industrial	10	6	60%	8	15	0.53
7	CO1	Contador	10	5	50%	9	15	0.60
8	AS1	Asistente SSOMA	8	3	38%	7	15	0.47
9	GM1	Gestor de Mantenimiento	8	4	50%	8	15	0.53
10	JGTH1	Jefe de Gestión de Talento Humano	10	7	70%	7	15	0.47
11	JO1	Jefe de Operaciones	10	7	70%	8	15	0.53
12	JV1	Jefe de Ventas	10	6	60%	6	15	0.40
13	AP1	Administración del Personal	8	4	50%	8	15	0.53
14	AC2	Agente Comercial	9	6	67%	9	15	0.60
15	AM2	Asistente de Mantenimiento	8	5	63%	8	15	0.53
16	AL2	Asistente Legal	6	3	50%	8	15	0.53
17	CJ2	Cajera	7	4	57%	9	15	0.60
18	AP2	Administración del Personal	8	5	63%	7	15	0.47
19	CO2	Contador	10	6	60%	7	15	0.47
20	AS2	Asistente SSOMA	8	4	50%	7	15	0.47
21	GM2	Gestor de Mantenimiento	8	5	63%	8	15	0.53
22	JO2	Jefe de Operaciones	10	7	70%	9	15	0.60
23	JV2	Jefe de Ventas	10	8	80%	9	15	0.60
24	JO3	Jefe de Operaciones	10	8	80%	10	15	0.67
PROMEDIO			8.583	4.958	56.539%	8.208	15	54.722%

Tabla 17. Proceso del periodo 2017

PROCESOS REALIZADOS EN EL PERÍODO 2017													
Item	Proceso de Contratación Realizado	Descripción de Puestos	Costo de Remuneración	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Tiempo de Permanencia	Período de Contratación	Costo Esperado de Contratación	Costo Real Contratación	Índice de Permanencia	Eficiencia de Contratación	INDICE EFECTIVO DE ROTACION (Efectividad Contratación)	ESCALA INTERVALO
1	CO1	Contador	S/1,500.00	2/01/2017	28/02/2017	57.00	N.S.P	S/4,500.00	S/6,750.00	0.63	0.50	0.32	[0;1]
2	CJ1	Cajera	S/1,000.00	4/03/2017	8/04/2017	35.00	N.S.P	S/3,000.00	S/4,650.00	0.39	0.55	0.21	[0;1]
3	AC1	Agente Comercial	S/1,030.00	12/02/2017	14/03/2017	30.00	N.S.P	S/3,090.00	S/4,635.00	0.33	0.50	0.17	[0;1]
4	CO2	Contador	S/1,500.00	9/08/2017	1/09/2017	23.00	N.S.P	S/4,500.00	S/7,650.00	0.26	0.70	0.18	[0;1]
5	AL1	Asistente Legal	S/1,200.00	28/02/2017	23/04/2017	54.00	N.S.P	S/3,600.00	S/5,760.00	0.60	0.60	0.36	[0;1]
6	JS1	Jefe SSOMA	S/1,600.00	15/08/2017	29/09/2017	45.00	N.S.P	S/4,800.00	S/7,200.00	0.50	0.50	0.25	[0;1]
7	AM1	Asistente de Mantenimiento	S/1,200.00	28/07/2017	29/09/2017	63.00	N.S.P	S/3,600.00	S/6,120.00	0.70	0.70	0.49	[0;1]
8	ASC1	Asistente Comercial	S/1,200.00	2/07/2017	18/08/2017	47.00	N.S.P	S/3,600.00	S/5,472.00	0.52	0.52	0.27	[0;1]
9	AC2	Agente Comercial	S/1,030.00	28/04/2017	30/06/2017	63.00	N.S.P	S/3,090.00	S/5,253.00	0.70	0.70	0.49	[0;1]
10	AL2	Asistente Legal	S/1,200.00	18/10/2017	30/11/2017	43.00	N.S.P	S/3,600.00	S/5,328.00	0.48	0.48	0.23	[0;1]
11	JO1	Jefe de Operaciones	S/1,600.00	30/08/2017	1/11/2017	63.00	N.S.P	S/4,800.00	S/8,160.00	0.70	0.70	0.49	[0;1]
12	CJ2	Cajera	S/1,100.00	30/08/2017	10/10/2017	41.00	N.S.P	S/3,300.00	S/4,818.00	0.46	0.46	0.21	[0;1]
13	AP1	Administración del Personal	S/1,400.00	2/09/2017	8/10/2017	36.00	N.S.P	S/4,200.00	S/5,880.00	0.40	0.40	0.16	[0;1]
14	JO2	Jefe de Operaciones	S/1,600.00	16/11/2017	31/12/2017	45.00	N.S.P	S/4,800.00	S/7,200.00	0.50	0.50	0.25	[0;1]
15	FR1	Facturación	S/1,100.00	6/10/2017	29/11/2017	54.00	N.S.P	S/3,300.00	S/5,280.00	0.60	0.60	0.36	[0;1]
16	JS1	Jefe de Seguridad Industrial	S/1,600.00	3/09/2017	13/10/2017	40.00	N.S.P	S/4,800.00	S/6,960.00	0.45	0.45	0.20	[0;1]
17	GM1	Gestor de Mantenimiento	S/1,200.00	2/10/2017	15/11/2017	44.00	N.S.P	S/3,600.00	S/5,364.00	0.49	0.49	0.24	[0;1]
18	AS1	Asistente SSOMA	S/1,200.00	1/09/2017	25/10/2017	54.00	N.S.P	S/3,600.00	S/5,760.00	0.60	0.60	0.36	[0;1]
19	CO2	Contador	S/1,500.00	26/10/2017	10/12/2017	45.00	N.S.P	S/4,500.00	S/6,750.00	0.50	0.50	0.25	[0;1]
20	AC3	Agente Comercial	S/1,030.00	3/08/2017	15/09/2017	43.00	N.S.P	S/3,090.00	S/4,573.20	0.48	0.48	0.23	[0;1]
21	ASC2	Asistente Comercial	S/1,200.00	19/08/2017	29/10/2017	71.00	N.S.P	S/3,600.00	S/6,480.00	0.79	0.80	0.63	[0;1]
22	JF1	Jefe de Ventas	S/1,600.00	1/11/2017	15/12/2017	44.00	N.S.P	S/4,800.00	S/6,864.00	0.49	0.43	0.21	[0;1]
23	JGTH1	Jefe de Gestión de Talento Humano	S/1,600.00	29/09/2017	26/11/2017	58.00	N.S.P	S/4,800.00	S/7,920.00	0.65	0.65	0.42	[0;1]
24	CJ3	Cajera	S/1,200.00	29/11/2017	31/12/2017	32.00	N.S.P	S/3,600.00	S/5,868.00	0.36	0.63	0.22	[0;1]
TOTAL							24	S/94,170.00	S/146,695.20	0.52	0.56	0.29	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Proceso del periodo 2018

Fuente: Elaboración propia

PROCESOS REALIZADOS EN EL PERIODO 2018								
Ítems	Proceso de Contratación Realizado	Descripción de Puestos	Requicos bajo competencia solicitados	Requicos presentados y validados	RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS (%)	Numero de situaciones reales superadas	Numero de situaciones Propuestas	SELECCIÓN DEL CANDIDATO (%)
1	AP1	Administración del Personal	10	7	70%	12	15	0.80
2	AC1	Agente Comercial	12	8	67%	11	15	0.73
3	AM1	Asistente de Mantenimiento	10	8	80%	11	15	0.73
4	AL1	Asistente Legal	10	7	70%	10	15	0.67
5	CJ1	Cajera	10	6	60%	10	15	0.67
6	JSI1	Jefe de Seguridad Industrial	10	7	70%	9	15	0.60
7	CO1	Contador	10	7	70%	9	15	0.60
8	AS1	Asistente SSOMA	10	7	70%	11	15	0.73
9	GM1	Gestor de Mantenimiento	10	8	80%	10	15	0.67
10	JGTH1	Jefe de Gestión de Talento Humano	12	7	58%	11	15	0.73
11	JO1	Jefe de Operaciones	12	8	67%	12	15	0.80
12	JV1	Jefe de Ventas	12	8	67%	10	15	0.67
13	AP1	Administración del Personal	10	6	60%	10	15	0.67
14	AC2	Agente Comercial	10	7	70%	11	15	0.73
15	AM2	Asistente de Mantenimiento	10	8	80%	11	15	0.73
16	AL2	Asistente Legal	10	7	70%	10	15	0.67
17	CJ2	Cajera	10	7	70%	11	15	0.73
18	AP2	Administración del Personal	10	8	80%	10	15	0.67
19	CO2	Contador	12	8	67%	10	15	0.67
20	AS2	Asistente SSOMA	10	6	60%	11	15	0.73
21	GM2	Gestor de Mantenimiento	10	8	80%	10	15	0.67
22	JO2	Jefe de Operaciones	12	8	67%	12	15	0.80
23	JV2	Jefe de Ventas	12	7	58%	11	15	0.73
24	JO3	Jefe de Operaciones	12	8	67%	12	15	0.80
PROMEDIO			10.667	7.333	69.028%	10.625	15	70.833%

Tabla 19. Contrataciones en el 2018

PROCESOS REALIZADOS EN EL PERÍODO 2018													
Ítems	Proceso de Contratación Realizado	Descripción de Puestos	Costo de Remuneración	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Tiempo de Permanencia	Período de Contratación	Costo Esperado de Contratación	Costo Real Contratación	Índice de Permanencia	Eficiencia de Contratación	INDICE EFECTIVO DE ROTACION (Efectividad Contratación)	ESCALA INTERVALO
1	AP1	Administración del Personal	S/1,400.00	2/01/2018	28/03/2018	85.00	N.S.P	S/4,200.00	S/7,770.00	0.94	0.85	0.80	[0;1]
2	AC1	Agente Comercial	S/1,030.00	2/01/2018	15/04/2018	103.00	S.P.P	S/3,090.00	S/5,871.00	0.89	0.90	0.80	[0;1]
3	AM1	Asistente de Mantenimiento	S/1,200.00	2/02/2018	15/04/2018	72.00	N.S.P	S/3,600.00	S/6,120.00	0.69	0.70	0.48	[0;1]
4	AL1	Asistente Legal	S/1,200.00	10/02/2018	1/04/2018	50.00	N.S.P	S/3,600.00	S/7,056.00	0.85	0.96	0.82	[0;1]
5	CJ1	Cajera	S/1,200.00	15/02/2018	2/05/2018	76.00	N.S.P	S/3,600.00	S/6,624.00	0.83	0.84	0.70	[0;1]
6	JS1	Jefe de Seguridad Industrial	S/1,600.00	28/02/2018	10/12/2018	285.05	S.P.P	S/4,800.00	S/9,360.00	0.89	0.95	0.85	[0;1]
7	CO1	Contador	S/1,500.00	1/03/2018	29/05/2018	89.00	N.S.P	S/4,500.00	S/8,100.00	0.86	0.80	0.69	[0;1]
8	AS1	Asistente SSOMA	S/1,200.00	1/03/2018	15/05/2018	75.00	N.S.P	S/3,600.00	S/6,732.00	0.87	0.87	0.76	[0;1]
9	GM1	Gestor de Mantenimiento	S/1,200.00	15/03/2018	2/06/2018	79.00	N.S.P	S/3,600.00	S/5,940.00	0.65	0.65	0.42	[0;1]
10	JGTH1	Jefe de Gestión de Talento Humano	S/1,600.00	15/03/2018	10/12/2018	270.00	S.P.P	S/4,800.00	S/9,600.00	1.00	1.00	1.00	[0;1]
11	JO1	Jefe de Operaciones	S/1,600.00	20/03/2018	15/05/2018	56.00	N.S.P	S/4,800.00	S/9,120.00	0.90	0.90	0.81	[0;1]
12	JV1	Jefe de Ventas	S/1,600.00	30/03/2018	30/07/2018	122.00	S.P.P	S/4,800.00	S/9,600.00	1.00	1.00	1.00	[0;1]
13	AP1	Administración del Personal	S/1,400.00	30/04/2018	15/06/2018	46.00	N.S.P	S/4,200.00	S/7,560.00	0.75	0.80	0.60	[0;1]
14	AC2	Agente Comercial	S/1,030.00	30/06/2018	10/12/2018	163.05	S.P.P	S/3,090.00	S/6,025.50	0.95	0.95	0.90	[0;1]
15	AM2	Asistente de Mantenimiento	S/1,200.00	15/06/2018	10/12/2018	178.05	S.P.P	S/3,600.00	S/7,056.00	0.96	0.96	0.92	[0;1]
16	AL2	Asistente Legal	S/1,200.00	30/06/2018	10/12/2018	163.05	S.P.P	S/3,600.00	S/6,408.00	0.78	0.78	0.61	[0;1]
17	CJ2	Cajera	S/1,200.00	15/07/2018	10/12/2018	148.05	S.P.P	S/3,600.00	S/7,200.00	0.80	1.00	0.80	[0;1]
18	AP2	Administración del Personal	S/1,400.00	20/07/2018	10/12/2018	143.05	S.P.P	S/4,200.00	S/7,980.00	0.90	0.90	0.81	[0;1]
19	CO2	Contador	S/1,500.00	30/06/2018	10/12/2018	163.05	S.P.P	S/4,500.00	S/8,865.00	0.97	0.97	0.94	[0;1]
20	AS2	Asistente SSOMA	S/1,200.00	30/07/2018	10/12/2018	133.05	S.P.P	S/3,600.00	S/6,912.00	0.92	0.92	0.85	[0;1]
21	GM2	Gestor de Mantenimiento	S/1,200.00	1/08/2018	10/12/2018	131.05	S.P.P	S/3,600.00	S/7,200.00	1.00	1.00	1.00	[0;1]
22	JO2	Jefe de Operaciones	S/1,600.00	15/07/2018	15/08/2018	31.00	N.S.P	S/4,800.00	S/8,736.00	0.90	0.82	0.74	[0;1]
23	JV2	Jefe de Ventas	S/1,600.00	30/08/2018	10/12/2018	102.05	S.P.P	S/4,800.00	S/9,504.00	0.98	0.98	0.96	[0;1]
24	JO3	Jefe de Operaciones	S/1,600.00	30/08/2018	10/12/2018	102.05	S.P.P	S/4,800.00	S/8,928.00	1.00	0.86	0.86	[0;1]
TOTAL						120.15	10	S/97,380.00	S/184,267.50	88.33%	89.00%	79.6%	

Fuente: Elaboración Propia

Figura 37. Formato de Encuesta al Área Administrativa



CUESTIONARIO

Factores que originan la rotación de personal en la Empresa Praxis Ecology SAC.

Las respuestas al siguiente cuestionario serán utilizadas para fines académicos en el proyecto de investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial.

Ítems	Pregunta	Alto nivel de Rotación	Medio nivel de Rotación	Bajo nivel de Rotación	No tiene efecto
1	Problemas de adaptación e integración en el puesto			<input checked="" type="checkbox"/>	
2	La evaluación inadecuada en el proceso de reclutamiento y selección del personal afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles	<input checked="" type="checkbox"/>			
3	Falta del perfil requerido por los jefes afecta la rotación del personal en los siguientes niveles		<input checked="" type="checkbox"/>		
4	Mala gestión interna			<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Trabajo no satisfactorio para el empleado			<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Evaluadores con Déficit afecta a la rotación del personal en los siguientes niveles	<input checked="" type="checkbox"/>			
7	Falta de expertos en el reclutamiento y selección del personal		<input checked="" type="checkbox"/>		
8	Empleados con inestabilidad laboral			<input checked="" type="checkbox"/>	
9	Mala supervisión del trabajo		<input checked="" type="checkbox"/>		
10	Otros			<input checked="" type="checkbox"/>	

PRAXIS ECOLOGY S.A.C.
Maximiliano Zuliga Paredi
 Responsable SSOMA

Fuente: Elaboración Propia

Gestión del Talento Humano		Ficha Técnica y Logística		Versión N.- 1	
Fecha: 10/07/18.		Cargo a evaluar: Auxiliar Contable.			
Características básicas del perfil: <input checked="" type="checkbox"/> Creatividad <input checked="" type="checkbox"/> Planificación					
Objetivo del Cargo: Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados.					
Requisitos de Educación: Redacción y ortografía avanzada.			Formación: Experiencia en Auditoría		
Experiencia: 2 o 3 años de experiencia como mínimo			Conocimientos: Contable, Manejo de Sistema Contable.		
Principales Responsabilidades: <input checked="" type="checkbox"/> Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas.					
Objetivo del Assessment Center: Identificar y evaluar los comportamientos de los aspirantes a un puesto de trabajo concreto.					
Responsables de la Evaluación					
Moderador		Observador asistente		Observadores pasivos	
Nombre: Adriana Paucar Espejo		Nombre: Stefanny Caragas Quiroz		Nombre: Yuliza Torres	
Cargo: Jefe GTM		Cargo: Asistente GTM		Cargo: Administradora	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;"> <p>ADRIANA PAUCAR ESPEJO ASISTENTE DE GERENCIA PRAXIS ECOLOGY SAC.</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>PRAXIS ECOLOGY S.A.C.</p> </div> </div>					
Nombre		Edad	Educación		Experiencia
1. Yonia Estrella Núñez		28	Universitaria		3 años
2. Victor Felix Tagayco		26.	Universitaria		2 años.
Total de participantes: 3 Participantes.					
Total de sesiones programadas: 3 sesiones.					
Fecha programada para el Assessment Center: 14/07/18.					
Lugar: Av. Acapulco N° 521 Ate - Vitarte Peradere Línea 6 Manyisa.					

Cargo: Auxiliar contable.
Determinar las competencias críticas a evaluar en el Assessment Center
Competencia N.-1 Planeación y Organización
Definición: Es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área.
Nivel Requerido: 75 %
Comportamientos A Observar:
Competencia N.-2 Trabajo en Equipo.
Definición: Es la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin.
Nivel Requerido: 50 - 75 %
Comportamientos A Observar:
Competencia N.-3 Impacto Económico de las decisiones.
Definición:
Nivel Requerido: 25 %
Comportamientos A Observar:

PRAXIS ECOLOGY S.A.C.

 Gestión de Talento Humano

Cargo: <u>Auxiliar Contable</u>				
Competencia Aplicada	Nunca 0%	Algunas Veces 25%	Casi siempre 50-75%	Siempre 100%
Planeación y Organización		X		
Trabajo en Equipo			X	
Impacto E. de las decisiones		X		
	PRAXIS ECOLOGY S.A.G.			
Firma de Evaluador:	 Gestión de Talento Humano			

Responsable del Levantamiento de La Información:	<u>Adriana Pavear Espejo</u>
Fecha:	<u>10/07/18</u>
Cargo a evaluar:	<u>Auxiliar Contable.</u>
Número de Candidatos:	<u>Tres (3).</u>
Características Generales de los candidatos a evaluar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trabajo En Equipo ✓ Experiencia laboral
Características Generales Del Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejo Sistemas Contables (Concar). ✓ Excel Nivel Financiero
Educación Requerida:	<u>Bachiller o Egresado de la carrera Contabilidad</u>
Formación Requerida:	<u>Experiencia en Auditorías Contables, Balance, u otros.</u>
Principales Responsabilidades:	<u>Preparar y presentar un balance general sobre la situación financiera a gerencia y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de ingresos egresos de cada una de las operaciones realizadas.</u>

PRAXIS ECOLOGY S.A.C.


 Gestión de Talento Humano

**DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A
TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS**

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

 Aplicación del *Assessment Center* en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018.

 Variable Independiente: *Assessment Center*

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS							
	INDICADOR 1: CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO (C.P.R.)							
1	$\frac{\text{Requerimientos bajo competencia presentados y validados}}{\text{Requerimientos bajo competencia solicitados para el puesto}} \times 100$	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: MODELO DE SELECCIÓN DEL ASSESSMENT CENTER							
	INDICADOR 2: SELECCIÓN DEL CANDIDATO (S.C.)							
2	$\frac{\text{Número de Situaciones Reales Superadas}}{\text{Número de Situaciones Reales Propuestas}} \times 100$	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable / Aplicable después de corregir / No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: _____ DNI: 40083694

Especialidad del validador: Ing. Industrial

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

21 de 11 del 2018

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

 Aplicación del *Assessment Center* en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018.

Variable Dependiente: Rotación del Personal (Efectividad de Contratación)

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 3: PERMANENCIA							
	INDICADOR 3: ÍNDICE DE PERMANENCIA (I.P.)							
3	$\frac{\text{Período de Prueba}}{\text{Período de Prueba}}$	/		/		/		
	DIMENSIÓN 4: EFICIENCIA DE CONTRATACIÓN							
	INDICADOR 4: EFICIENCIA DEL COSTO DE CONTRATACIÓN (E.C.C.)							
4	$\frac{\text{Costo esperado de Contratación}}{\text{Costo Real de Contratación}}$	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable / Aplicable después de corregir / No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: LOYO RODRIGUEZ, JAIME DNI: 40083694

Especialidad del validador: Ing. Industrial

Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

21 de 11 del 2018

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

 Aplicación del *Assessment Center* en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018.

 Variable Independiente: *Assessment Center*

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS							
	INDICADOR 1: CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO (C.P.R.)							
1	$\frac{\text{Requerimientos bajo competencia presentados y validados}}{\text{Requerimientos bajo competencia solicitados para el puesto}} \times 100$	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: MODELO DE SELECCIÓN DEL ASSESSMENT CENTER							
	INDICADOR 2: SELECCIÓN DEL CANDIDATO (S.C.)							
2	$\frac{\text{Número de Situaciones Reales Superadas}}{\text{Número de Situaciones Reales Propuestas}} \times 100$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: QUIROZ CALLE JOSE DNI: 06262489

 Especialidad del validador: Ing. Industrial
Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de 11 del 2018


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

 Aplicación del *Assessment Center* en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018.

Variable Dependiente: Rotación del Personal (Efectividad de Contratación)

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 3: PERMANENCIA							
	INDICADOR 3: ÍNDICE DE PERMANENCIA (I.P.)							
3	$\frac{\text{Período de Prueba}}{\text{Período de Prueba}}$	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: EFICIENCIA DE CONTRATACIÓN							
	INDICADOR 4: EFICIENCIA DEL COSTO DE CONTRATACIÓN (E.C.C.)							
4	$\frac{\text{Costo esperado de Contratación}}{\text{Costo Real de Contratación}}$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: QUIROZ CALLE JOSE DNI: 06262489

 Especialidad del validador: Ing. Industrial
Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

23 de 4 del 2018


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

 Aplicación del *Assessment Center* en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018.

Variable Dependiente: Rotación del Personal (Efectividad de Contratación)

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: RECLUTAMIENTO BAJO COMPETENCIAS							
	INDICADOR 1: CUMPLIMIENTO DEL PERFIL REQUERIDO (C.P.R.)							
1	$\frac{\text{Requerimientos bajo competencia presentados y validados}}{\text{Requerimientos bajo competencia solicitados para el puesto}} \times 100$	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: MODELO DE SELECCIÓN DEL ASSESSMENT CENTER							
	INDICADOR 2: SELECCIÓN DEL CANDIDATO (S.C.)							
2	$\frac{\text{Número de Situaciones Reales Superadas}}{\text{Número de Situaciones Reales Propuestas}} \times 100$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Beatriz Vilma Cas DNI: 099999999

 Especialidad del validador: Tg. F. de Legal
25 de 11 del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE

 Aplicación del *Assessment Center* en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte, 2018.

Variable Dependiente: Rotación del Personal (Efectividad de Contratación)

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 3: PERMANENCIA							
	INDICADOR 3: ÍNDICE DE PERMANENCIA (I.P.)							
3	$\frac{\text{Período de Prueba}}{\text{Período de Prueba}}$	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 4: EFICIENCIA DE CONTRATACIÓN							
	INDICADOR 4: EFICIENCIA DEL COSTO DE CONTRATACIÓN (E.C.C.)							
4	$\frac{\text{Costo esperado de Contratación}}{\text{Costo Real de Contratación}}$	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Beatriz Vilma Cas DNI: 099999999

 Especialidad del validador: Tg. F. de Legal
25 de 11 del 2018

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Firma del Experto Informante.

ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, MBA. Malca Hernandez, Alexander

, docente de la Facultad Ingeniería
 Escuela Profesional Ing. Industrial De la Universidad César Vallejo
 Sede A.T.C......(precisar filial o sede), revisor (a) de la tesis titulada:

"APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL NUEVO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN (EFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN) EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRAXIS ECOLOGY S.A.C., ATE VITARTE 2018", de la estudiante CARAZAS QUIROZ, STEFANNY CAROLINA y del estudiante ZUÑIGA PACORI, MAICOL JONATHAN. Constató que la investigación tiene un índice de similitud de 8.4% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha Lima - 13-12-2019



 Firma
 Nombres y apellidos del (de la) docente
 DNI: 09678936

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

PRUEBA DE SIMILITUD DEL TURNITIN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“Aplicación del Assessment Center en el Proceso de Selección del Personal Nuevo para disminuir la Rotación (Efectividad de Contratación) en el Área Administrativa de la Empresa Praxis Ecology S.A.C., Ate Vitarte 2018”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

AUTORES:
Carazas Quiroz, Stefanny Carolina
Zañiga Pacori, Maycol Jonathan

ASESOR:
MBA. Alexander David Malca Hernández

Resumen de coincidencias

24 %

1	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	9 %
2	repositorio.ucv.pe <small>Fuente de Internet</small>	4 %
3	www.dspace.uce.edu.ec <small>Fuente de Internet</small>	3 %
4	myslide.es <small>Fuente de Internet</small>	2 %
5	hdl.handle.net <small>Fuente de Internet</small>	1 %
6	www.casanuestra.cl <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
7	recursosbiblio.url.edu.gt <small>Fuente de Internet</small>	<1 %
8	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	<1 %




ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS	Código : F07-PP-PR-02.02
		Versión : 09
		Fecha : 23-03-2018
		Página : 1 de 1

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por doña **STEFANNY CAROLINA CARAZAS QUIROZ** y don **MAYCOL JONATHAN ZUÑIGA PACORI** cuyo título es: "APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL NUEVO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN (EFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN) EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRAXIS ECOLOGY S.A.C, ATE VITARTE, 2018."

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: **12** (número) **Doce** (letras).

Lima, Ate 10 de diciembre de 2018


Mg. VIDAL RISCHMOLLER, JULIO
CÉSAR
PRESIDENTE


Mg. MALCA HERNANDEZ,
ALEXANDER
SECRETARIO


Mg. ALMONTE UCANAN, HERNAN
VOCAL

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE:
LA ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:
ESTEFANNY CAROLINA CARAZAS QUIROZ Y MAYCOL JONATHAN ZUÑIGA PACORI

TÍTULO DE LA TESIS:

"APLICACIÓN DEL ASSESSMENT CENTER EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL NUEVO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN (EFECTIVIDAD DE CONTRATACIÓN) EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PRAXIS ECOLOGY S.A.C., ATE VITARTE 2018"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:
INGENIERO INDUSTRIAL

SUSTENTADO EN FECHA: 10 DE DICIEMBRE DEL 2018

NOTA O MENCIÓN: 12

NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN (SELLO DE LA ESCUELA)

