



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución - 4.0 Internacional \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vea una copia de esta licencia en <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Assessment Center y la Resolución de Problemas en la Cooperativa de  
Ahorro y Créditos San Martín de Porres, 2019.**

**Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración**

**AUTOR:**

Jhili Areli Boada Reátegui

**ASESORA:**

Lic. Adm. Mtra. Lady Diana Arévalo Alva

**Tarapoto – Perú**

**2021**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**Assessment Center y la Resolución de Problemas en la Cooperativa de Ahorro  
y Créditos San Martín de Porres, 2019.**

**AUTOR:**

Jhili Areli Boada Reátegui

Sustentado y aprobado el día 26 de noviembre del 2021, por los siguientes jurados:

.....  
**Dr. Réniger Sousa Fernández**  
**Presidente**

.....  
**Mg. Juan Segundo Ríos Pérez**  
**Secretario**

.....  
**MBA. Seidy Janice Vela Reátegui**  
**Vocal**

.....  
**Mtra. Lady Diana Arévalo Alva**  
**Asesora**


# ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

En la Plataforma Cisco Webex Meeting de la Universidad Nacional de San Martín – Morales, a las **10:00 horas** del día **viernes 26 de noviembre del año dos mil veintiuno**, se reunió el Jurado de Sustentación del Informe Final de Tesis integrado por:

PRESIDENTE : Dr. RENIGER SOUSA FERNANDEZ  
SECRETARIO : Econ. Mg. JUAN SEGUNDO RÍOS PÉREZ  
VOCAL : Lic. Adm. MBA. SEIDY JANICE VELA REÁTEGUI  
ASESOR : Lic. Adm. Mtra. LADY DIANA ARÉVALO ALVA

Para evaluar el **Informe Final de Tesis** titulado **“ASSESSMENT CENTER Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITOS SAN MARTÍN DE PORRES, 2019”**, presentado por la Bachiller en Administración: **Jhili Areli BOADA REÁTEGUI**.

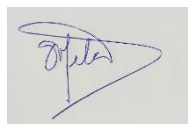
Los Señores Miembros del Jurado, después de haber observado la sustentación, las respuestas a las preguntas formuladas y terminada la réplica, luego de debatir entre sí, reservada y libremente lo declaran **Aprobado** por **Unanimidad** con el calificativo de **bueno**, en fe de lo cual se firmó la presente acta, siendo las **11:10 horas** del mismo día, en lo que se dio por terminado el acto de sustentación.



Dr. RENIGER SOUSA FERNANDEZ  
**PRESIDENTE**



Econ. Mg. JUAN SEGUNDO RÍOS PÉREZ  
**SECRETARIO**



Lic. Adm. MBA SEIDY JANICE VELA REÁTEGUI  
ALVA  
**VOCAL**



Lic. Adm. Mtra. LADY DIANA ARÉVALO  
**ASESOR**

## Declaratoria de autenticidad


**Jhili Areli Boada Reátegui**, con DNI N°70788707, egresada de la Escuela Profesional de Administración Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de San Martín, autora de la tesis titulada: **Assessment Center y la Resolución de Problemas en la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, 2019.**

Declaró bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. La redacción fue realizada respetando las citas y referencia de las fuentes bibliográficas consultadas
3. Toda información que contiene la tesis no ha sido plagiada;
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido alterados ni copiados, por tanto, la información de esta investigación debe considerarse como aporte a la realidad investigada.

Por lo antes mencionado, asumo bajo responsabilidad las consecuencias que deriven de mi accionar, sometiéndome a las leyes de nuestro país y normas vigentes de la Universidad Nacional de San Martín.

Tarapoto, 26 de noviembre de 2021.



---

**Jhili Areli Boada Reátegui**  
DNI N°70788707

## **Dedicatoria**

La presente investigación está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida.

El autor

## **Agradecimiento**

Agradezco primero a Dios por ser mi guía, y luego a mi familia por acompañarme en momentos donde yo más le necesitaba y por ser mi fortaleza para seguir creciendo en mi vida profesional, agradezco también a cada uno de mis docentes y asesora por brindarme un apoyo incondicional.

## Índice general

Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Índice general .....	viii
Índice tablas.....	x
Índice de figuras .....	xi
Resumen .....	xii
Abstract .....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I.....	7
REVISIÓN BIBIOGRÁFICA.....	7
1.1. Antecedentes de la investigación .....	7
1.2. Base teórica.....	10
1.2.1. Assessment center.....	10
1.2.2. Resolución de problemas.....	16
1.3. Definición de Términos .....	23
CAPÍTULO II .....	25
MATERIAL Y MÉTODOS .....	25
2.1. Sistema de Hipótesis .....	25
2.2. Sistema de Variables.....	26
2.3. Tipo y nivel de investigación.....	29
2.3.1. Tipo de investigación.....	29
2.3.2. Nivel de investigación .....	29
2.4. Diseño de la investigación .....	29
2.5. Población y Muestra .....	30
2.6. Técnicas de recolección de datos .....	31
2.7. Método de análisis de datos .....	31



CAPÍTULO III.....	32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	32
3.1. Resultados referentes al objetivo general y contraste de hipótesis .....	32
3.2. Resultados referentes a los objetivos específicos.....	32
3.3. Discusión de resultados.....	38
CONCLUSIONES .....	42
RECOMENDACIONES .....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	45
ANEXOS.....	52
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	52
Anexo B. Instrumento de l variable Independiente .....	54
Anexo C. Instrumento de la variable dependiente.....	56

## Índice tablas

Tabla 1. <i>Ventajas y desventajas del Assessment Center</i> .....	13
Tabla 2. <i>Operacionalización de la variable I</i> .....	27
Tabla 3. <i>Operacionalización de la variable II</i> .....	28
Tabla 4. <i>Correlación de las variables Assessment Center y Resolución de problemas</i> .	32
Tabla 5. <i>Frecuencias de resultados de la variable assessment center</i> .....	33
Tabla 6. <i>Frecuencias de resultados de la variable resolución de problemas</i> .....	34
Tabla 7. <i>Correlación de la dimensión definición de las competencias a evaluar y la resolución de problemas</i> .....	36
Tabla 8. <i>Correlación de la dimensión combinación de herramientas de evaluación del personal y la resolución de problemas</i> .....	37
Tabla 9. <i>Correlación de la dimensión de designación de evaluadores y evaluados y la resolución de los sistemas de remuneración</i> .....	38

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Frecuencia de resultados de la variable assessment center.....	33
<i>Figura 2.</i> Frecuencia de resultados de la variable resolución de problemas .....	35

## Resumen

La investigación titulada “Assessment center y la resolución de problemas en la cooperativade Ahorro y crédito San Martín de Porres, 2019” tuvo como objetivo general determinar si la aplicación de la técnica de assessment center contribuye en la resolución de problemas, y con ello mejorar el desempeño del área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019. El tipo de investigación que se planteó es aplicada, el diseño de la investigación es no experimental: asimismo la investigación contó con una muestra de estudio de 56 colaboradores de la empresa (1 en el área de asistencia al socio y 55 trabajadores del área administrativa), las cuales se utilizaron como recolección de datos las encuestas para ambas variables, que fueron aplicados a lo que estipula la muestra. Llegando así a la siguiente conclusión, de acuerdo a la estadística utilizada para medir la incidencia de una variable sobre otra y ver si existe significancia se procedió a realizar la prueba de Rho de Spearman, donde se puede constatar que, si existe una incidencia significativa alta entre el assessment y la resolución de problemas debido a que el valor de  $\rho$  es de 0.899, al mismo tiempo se puede concluir que se acepta la hipótesis general planteada.

Palabras claves: Assessment, resolución de problemas, cooperativa.

## Abstract

The general objective of the research entitled "Assessment center and problem solving in the San Martin de Porres Savings and Credit Cooperative, 2019" was to determine whether the application of the assessment center technique contributes to problem solving, and thus improve the performance of the member assistance area of the San Martin de Porres Savings and Credit Cooperative, Tarapoto 2019. It is an applied research, with a non experimental design, the research had a study sample of 56 employees of the company (1 in the area of assistance to the partner and 55 workers in the administrative area), which were used as data collection surveys for both variables, which were applied to what is stipulated in the sample. The following conclusion was reached, according to the statistics used to measure the incidence of one variable on another and to determine if there is significance, the Spearman's Rho test was performed, where it can be confirmed that there is a high significant incidence between assessment and problem solving, since the p value is 0.899, and at the same time it can be concluded that the general hypothesis is accepted.

**Key words:** Assessment, problem solving, cooperative.



## Introducción

El assessment center es una de las técnicas que ha surgido y tiene una presencia relevante en el mundo empresarial en tiempos actuales, se trata de una técnica que combina un conjunto de metodologías que tienen por finalidad identificar dentro de un grupo de individuos sus fortalezas, debilidades y comportamientos que se encuentre en relación directa con el puesto a desempeñar, dentro de las herramientas que utiliza se encuentran algunas de las tradicionales, no obstante su potencial utilidad e innovación en la gestión de competencias en el mundo empresarial deriva del uso de aquellas metodologías que están orientadas a evaluar las competencias y comportamientos de los individuos (IONOS, 2019).

En la actualidad, acorde con un estudio realizado por ManpowerGroup, se ha puesto de manifiesto que la resolución de problemas es una de las competencias sociales más valorada por un 69% de los encargados de administrar los recursos humanos dentro de las organizaciones; siendo la capacidad de resolver problemas definida como la agilidad y eficacia que poseen los individuos para encontrar soluciones viables a aquellas situaciones problemáticas que puedan suscitarse en diversos escenarios, por tanto, aquellos trabajadores que poseen tal capacidad tienen actitudes proactivas y en poco tiempo hallan la solución más apropiada en cada caso y teniendo siempre presente las repercusiones de las mismas (Up Spain, 2020).

En el caso de Argentina, se manifiesta también la necesidad de que los trabajadores desarrollen habilidades blandas que aunadas a sus conocimientos teóricos y técnicos les permitan alcanzar el éxito profesional, dentro de las cuales destaca la capacidad de resolución de problemas a través de la cual encuentren las estrategias innovadoras que permitan un óptimo desempeño empresarial; no obstante, existe una gran carencia de diversas habilidades blandas en los trabajadores, dentro de las cuales una de las menos desarrolladas es la capacidad para la resolución de problemas, la cual en algunos casos es detectada en el momento de la selección de personal, y en la mayoría de los casos no es considerada en tal proceso y recién se manifiesta a lo largo del desempeño del cargo del personal (Salfi, 2018).

En Perú, el desarrollo de las habilidades y competencias en los trabajadores tales

comola resolución de problemas, resultan factores claves para lograr la productividad, el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, a la vez que logran que los trabajadores destaquen en sus cargos; sin embargo, el Perú enfrenta grandes retos en la actualidad en cuanto a la brecha de habilidades en los trabajadores, encontrándose que dentro de la fuerzalaboral existe aún carencia de capacidades tales como la resolución de problemas, así mismo, se pone de manifiesto que ello genera efectos negativos para las organizaciones, en especialen aquellas áreas que se encuentran asociadas con la atención a los clientes y diversos actoresque concurren a las mismas en busca de absolver sus inquietudes u obtener algún tipo de servicio y no encuentran una respuesta adecuada por parte del personal, a la vez se ha hechoevidente que en gran parte tal escenario es provocado por la presencia de personal no capacitados para los cargos y la falta de una oportuna identificación de los perfiles idóneos por parte de los empleadores (Novella, Alvarado, Rosas, & Gonzáles, 2019).

Dentro del ámbito local, mediante la observación directa y conversaciones con los funcionarios del área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martin de Porres de Tarapoto, efectuadas en visitas realizadas a las instalaciones, se pudo conocer que existen múltiples deficiencias del desempeño de personal al momento de atender las solicitudes de los usuarios de dicha área, presentándose en muchos casos alteraciones en las reacciones de ambas partes, demoras para ejecutar trámites, falta de respuesta a determinadas solicitudes, ausencia de un protocolo formal para encaminar una orientación positiva de la resolución de problemas, toma de decisiones poco racionales, impulsivas evasión en la atención de los casos expuestos por los usuarios, mostrándose unabrecha entre la situación ideal que debería presentarse en dicha área, tal como una orientación adecuada al problema, la cual permita analizar cada problema suscitado, considerar protocolos y/o políticas internas que pudiera existir para resolver dicho problemas, brindar soluciones en un menor tiempo, implicando ello asumir un estilo racionalpara brindar las soluciones más viables tanto para el usuario como para la entidad, ello a partir de la existencia de trabajadores adecuadamente calificados para atender dicha área coneficiencia.

Así mismo, toda la brecha existente en cuanto a una adecuada capacidad para resolverproblemas en el área analizada, podría estar siendo ocasionada por una mala aplicación de la técnica assement center en la entidad, es decir, no se analiza

adecuadamente las capacidades y destrezas de los trabajadores a través del adecuado establecimiento de competencias a evaluar y la determinación de herramientas y personal de evaluación, es decir, la falta de gestión del recurso humano disponible en el área de atención al socio de la entidad. Por ende, dicha situación es de interés relevante para abordar una investigación con carácter científico, en la medida que, de continuar con dicha situación la calidad brindada por el área de atención de socios iría en decrecimiento, y podrían generar problemas de mayor escala que incluso llegaría a afectar los intereses de la empresa al no lograr conectar con los socios y mantener una relación saludable con los mismos que permita una adecuada relación para futuras coordinaciones.

### **Formulación del problema Formulación del problema general**

¿La aplicación de la técnica de assessment center contribuye a mejorar la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, 2019?

### **Formulación del problema específico**

- ¿Cuál es la situación actual de la técnica de assessment center en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019?
- ¿Cuál es la situación actual de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019?
- ¿Con la definición de competencias a evaluar se puede influir en el desempeño de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019?
- ¿A través de la combinación de herramientas de evaluación del personal se puede influir en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019?
- ¿Llevar a cabo la designación de evaluadores y evaluados tiene influencia en la ejecución de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019?



### **Objetivos Objetivo general:**

Determinar si la aplicación de la técnica de assessment center contribuye en la resolución de problemas, y con ello mejorar el desempeño del área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019.

### **Objetivos específicos:**

- Determinar la situación actual de la técnica de assessment center en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y así evidenciar deficiencias a mejorar en la aplicación de dicha técnica.
- Determinar la situación actual de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar qué deficiencias existen en dicha área.
- Establecer si la definición de las competencias a evaluar influye en el desempeño de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar evidencia para gestionar mejoras en el personal de atención.
- Determinar si la combinación de herramientas de evaluación del personal influye en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar la importancia de contar con adecuadas herramientas de evaluación en la selección de personal.
- Establecer de qué manera la designación de evaluadores y evaluados tiene influencia en la ejecución de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar de evidencia para mejorar los procesos de evaluación de personal y el desempeño de los mismos.

### **Justificación de la investigación Conveniencia:**

La conveniencia de la investigación radica en el hecho que brindó a la empresa analizada la posibilidad de llevar a cabo la técnica assessment center con mayor eficacia, de modo tal que los trabajadores admitidos en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres tengan un buen desempeño en sus funciones, y

con ello brindar un mejor servicio en la atención brindada a los socios, lo cual es conveniente para los intereses económicos y operativos de la entidad.

**Relevancia social:**

La investigación pone de manifiesto la importancia de la capacidad de resolución de problemas en los trabajadores del área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, además la importancia que tiene realizar de manera correcta la evaluación para la asignación del personal a los puestos de trabajo del área. De modo tal, que la relevancia social que deriva del estudio básicamente se centra en realizar una mejor intervención en la evaluación del personal del área de asistencia al socio, con lo cual se posibilite una mayor capacidad para resolver problemas que se presenten, impactando en una mejor calidad de atención al socio, siendo este beneficiado con el trato y atención recibida, y pueda tener una mejor experiencia en la relación entablada con la entidad.

**Implicaciones prácticas:**

La importancia práctica está asociada con las soluciones que se pueden derivar a partir de los resultados obtenidos, de modo tal que, éstos sirvieran para mostrar a los directivos de entidades un panorama de las importancias de la técnica de assessment center para propiciar que los trabajadores seleccionados posean la capacidad para dar solución a los problemas que se presenten en la ejecución de sus funciones, sirviendo la evidencia a la entidad analizada como una guía para dar relevancia y trabajar sobre el seguimiento y mejora de la técnica de assessment center, a fin de lograr que el área de asistencia al socio tenga una mejor ejecución en la resolución de problemas, y brindar mayor satisfacción a los usuarios.

**Valor teórico:**

La investigación se justifica teóricamente en la medida que, ésta se realiza sobre la base de teorías de validez científica, es así como se construyó un marco teórico que aborde los principales componentes relacionados a las variables abordadas, siendo analizada la variable assessment center a partir de la teoría del trabajo de Estupiñán y Batista (2019), mientras que, la variable resolución de problemas fue abordada en base a la teoría de D'Zurrilla & Bell (2009) citada en el trabajo de Rivera, Galindo, Lerma y Jiménez (2016). Así mismo, el contenido teórico servirá de referente para futuras investigaciones.

**Utilidad metodológica**

Por último, su utilidad metodológica radica en el hecho que la investigación ha diseñado un marco metodológico propicio para desarrollar el propósito del estudio, lo cual ha derivado en el empleo de instrumentos con los cuales se pueda realizar la medición de las variables, utilizando un cuestionario estandarizado para el caso de la variable resolución de problemas, mientras que, para la variable assessment center se construyó un cuestionario que ha sido validada por expertos, de modo tal, que ambos instrumentos sean útiles para futuros investigadores que emprendan estudios con algunas de las mencionadas variables.

# CAPÍTULO I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

### 1.1. Antecedentes de la investigación

#### A nivel internacional

Miranda (2016) en su tesis: “El Assessment center y su incidencia en la Selección de personal en la empresa Plasticaucho SA., de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua”.(Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador. La investigación menciona como objetivo determinar la incidencia del Assessment Center en la selección de personal, la muestra estuvo conformada por un total de 12 personas, se les aplicó como instrumento la entrevista y la prueba, siendo una investigación cualitativa, cuantitativa, de nivel exploratorio, descriptivo y explicativo. Se concluye en esta investigación que la falta de un sistema formal de aplicación de Assessment center produce un impacto desfavorable en la selección del personal lo que trae una disminución en el desempeño laboral, deficiencia en las competencias laborales, afectación en la objetividad e impidiendo un comportamiento idóneo de las personas. Esta tesis tiene como relevancia el impacto que puede generar la carencia del Assessment Center en torno a la selección del personal, puesto que ello es fundamental para las empresas.

Meza y Robles (2015) en su investigación titulada: “La influencia del Assessment Center para mejorar el proceso de selección de personal por competencias en la empresa Consulting &Tax”. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador. Quito, Ecuador. Se mencionó como objetivo determinar el alcance y utilidad del Assessment Center para mejorar el proceso de selección por competencias. Investigación de tipo descriptiva- no experimental. La muestra fue constituida por los aspirantes a los puestos de técnico de producción y asistente de talento humano a través de la entrevista como primer instrumento. Se obtienen resultados favorables de la aplicación del Assessment Center puesto que la optimización para la selección de personal promueve la eficacia y eficiencia de la empresa, además que la utilización del Assessment Center hace mucho más entendible las actividades que deben realizar las personas. La importancia de esta investigación radica en el buen funcionamiento del Assessment Center para la idónea extracción del personal

que sea adecuado y que, además, facilita la comprensión del procedimiento.

Vinueza, Oviedo, Maldonado y Bonilla (2020) en su investigación: “Alternativas de soluciones a los problemas empresariales”. (Artículo científico). Estos investigadores tuvieron como propósito establecer alternativas a solucionar sus problemas de carácter técnico, administrativo, de comercialización y financieros, realizada. En base al objetivo se realizaron mesas de trabajos conformados por todos los empleados de la empresa y se utilizó como técnica participativa la elaboración de un árbol de problemas y como instrumentos cuadros de alternativas de solución. En este trabajo se sintetiza que el uso de la técnica del árbol de problemas logró objetivar las fallas presentes en la empresa a través de un trabajo en equipo en las mesas de trabajo, puesto que con los problemas focalizados se pudo realizar cuadros de alternativas que promovieran las soluciones a esos problemas con la finalidad de obtener productividad y la generación de ingresos, siendo este procedimiento bastante adecuado para la resolución de problemas.

### **A nivel nacional**

Ruiz (2015) en su tesis: “Diseño y aplicación de un Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo dentro de la primera línea de reporte de la Empresa Jarygom S.A. en el año 2014.” (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador. Se mencionó como objetivo diseñar y aplicar la herramienta de Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo. La investigación es de tipo cuantitativa, directa, descriptiva. Se les realizó a los participantes, compuestos por los mismos miembros de la Empresa, entrevistas, grupo focal, análisis documental, talleres y observación directa como técnica para la recolección de datos. Quedó demostrado que la aplicación del Assessment Center fue muy útil para desarrollar las competencias de los líderes de la Empresa, puesto que se obtuvieron muy buenos resultados, se pudo observar las habilidades que ayudaron al desenvolvimiento de las competencias. A través de esta experiencia y debido a las características de la evaluación se pudo identificar una optimización en la organización interna, lo que garantiza la factibilidad de la evaluación.

Méndez (2019) en su investigación titulada: “Herramienta Assessment Center en la selección por competencias de personal de la empresa T Soluciona en el año 2019”. (Tesis de grado). Universidad Privada del Norte. Trujillo, Perú. Tuvo como objetivo determinar el aporte del Assessment Center en la selección de personal de la empresa T-Soluciona. La muestra estuvo conformada por los mismos empleados de la empresa a quienes se les

aplicó el instrumento de la entrevista, siendo una investigación cuantitativa, descriptiva. Después del diagnóstico realizado y de verificar la funcionalidad de la herramienta de evaluación Assessment Center se pudo evidenciar que hay una gran diferencia con el uso de la herramienta, puesto que la idónea selección de empleados daría como resultado una mejor optimización de la empresa y así se evitaría tener a empleados que no están capacitados para sus puestos de trabajos y esto reduciría gastos económicos mayores a la empresa. Se evidencia la necesidad de la aplicación del Assessment Center para la buena y adecuada función de los empleados.

Sarmiento (2018) en su trabajo de investigación: “Relación entre solución de problemas, estilo atribucional y afecto en universitarios de Huancayo”. (Tesis de grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. Ha tenido como propósito estudiar la relación que existe entre los estilos de solución de problemas. La muestra estuvo conformada por 164 estudiantes, a quienes se les aplicaron instrumentos tales como inventario, cuestionario y Escala de afecto, siendo una investigación cuantitativa, descriptiva. Se concluye que debido a los instrumentos usados para los resultados de esta investigación fueron muy óptimos, ya que dieron conclusiones provechosas por su objetividad. La importancia de este tipo de investigación se refleja en la necesidad de desarrollar habilidades y competencias idóneas para alcanzar un buen rendimiento académico, para garantizar buenas herramientas de resolución de problemas a futuro en el campo laboral.

Cantera (2019) en su investigación: “Autocontrol emocional y la capacidad para resolver problemas interpersonales en estudiantes del sexto ciclo de la I.E. N° 153 - S JL, 2019”. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Trujillo, Perú. Se mencionó como objetivo determinar la relación que existe entre el autocontrol emocional y la capacidad para resolver problemas interpersonales de la referida institución. Se conformó la muestra por 164 estudiantes a quienes se les aplicó instrumentos de evaluación, tales como el cuestionario, siendo una investigación cuantitativa, no experimental, descriptiva correlacional. Se pueden extraer las siguientes conclusiones de la investigación realizada. De acuerdo con el empleo de adecuadas herramientas de evaluación se extrajeron que en relación al autocontrol emocional y la capacidad para resolver problemas fue de una media, puesto que la media de los estudiantes tiene problemas para controlar sus emociones y para la resolución de problemas. Este tipo de información concerniente a

estudiantes es de suma importancia manejarla con indicadas herramientas de evaluación puesto que es importante que posteriora esta investigación se puedan dar herramientas para la resolución de problemas.

Cenia (2018) en su tesis: “Inteligencia emocional y la solución de problemas sociales en los estudiantes de una universidad privada.” (Tesis de post-grado). Universidad César Vallejo. Lima, Perú. Ha tenido como objetivo determinar la relación entre la inteligencia emocional y la solución de problemas sociales de los estudiantes del 4 ciclo de educación inicial de la universidad Cesar Vallejo 2017. La muestra fue compuesta por 120 estudiantes, a quienes se les aplicó instrumentos como el cuestionario, siendo una investigación cuantitativa, no experimental y transversal correlacional. De acuerdo con los resultados otorgados por las evaluaciones realizadas se evidencia una falta de correlación entre la inteligencia emocional y la resolución de problemas, lo que produce un rechazo a la hipótesis general de la investigación. Por ello, es recomendable que se fomente en la educación herramientas que ayuden al control de la inteligencia emocional y la puesta en práctica de resolución de problemas, ya que esto también será de mucha utilidad en el campo laboral y su rol en una empresa.

Lozano (2018) en su trabajo de investigación: “Estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar desempeño laboral de colaboradores del Área administrativa Clínica del Pacífico, Chiclayo 2017”. (Tesis de grado). Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú. Investigación descriptiva, pre experimental, se utilizó una muestra de 34 administrativos, se le aplicó como instrumento un cuestionario. Se pudo evidenciar en este trabajo el rendimiento laboral de los trabajadores no era el adecuado, arrojando como resultados un mal comportamiento en la convivencia y no se evidenció trabajo en equipo y resolución de problemas funcionales. En relación a esto se aplicó las estrategias de competencias genéricas y se pudo verificar que la aplicación de estas trajo una notable mejoría en las habilidades y capacidades de los empleados, notándose grandes cambios en la resolución de los problemas y la eficacia del trabajo. Con ello se evidencia la gran relevancia que tienen las adecuadas estrategias que son necesarias para la efectividad y optimización de los empleados en su desempeño laboral.

## **1.2. Base teórica**

### **1.2.1. Assessment center**

Referente al significado del Assessment center, Alles (2015) señalaba que se trata

de una herramienta situacional que se usa para poder evaluar competencias a través de la administración de ejercicios y casos que se plantea a los participantes que se encargarán de llevarlo a la práctica a través de la resolución de situaciones conflictivas (p.45). Es decir, es un método que permite a las personas aprender cómo lidiar y solventar los problemas que enfrentarán en sus puestos de trabajo. Por su parte Pautt (2014) señalaba que el Assessmentcenter es una evaluación de la conducta estandarizada y basada en una multitud de datos, además de varios observadores y una variedad de técnicas, lo que permite que los juicios que se realicen acerca de la conducta se originen de la experiencia de distintas simulaciones (p.2). Para Fría y Soto (2018) se trata de una de las técnicas de evaluación más sofisticadas, donde cada proceso de selección es sometido a diversas simulaciones, tanto grupales como individuales donde los casos serán observados y evaluados por otros (p.27). Esto implica que permite la selección de una o varias personas para un cargo o tarea específica, es decir, es una herramienta vital para la selección de personas. Es así que acorde con los citados autores, se puede decir que se trata de una técnica que pone a prueba a los individuos ante diferentes situaciones para conocer sus capacidades de actuación ante ellas y en base a ello proyectar su futuro desenvolvimiento en un determinado cargo.

En consonancia con lo señalado anteriormente, Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015) manifestaban a que se trata de una técnica que permite la evaluación y cualificar las distintas destrezas y habilidades que tengan relación directa con el trabajo, todo ello a través de un conjunto de herramientas que tratan de ajustarse a las necesidades formativas del puesto para el que son evaluados los sujetos (p.81). Es por ello que, acorde con González, Martínez, Prolux (2014), adquiere mucho valor como técnica de reclutamiento en las empresas, ya que se a partir de sus diversos contenidos de evaluación se logra identificar rápidamente al candidato ideal y al que mejores habilidades tiene para el puesto, para lo cual considera tres aspectos fundamentales: La examinación, valoración y análisis del potencial que el empleado tendría en el puesto (p.96).

Por tanto, determinar que el assessment center no es otra cosa que una evaluación conductual, en esa misma línea Rengifo (2017) sintetizaba que el fin último del assessmentcenter es que los candidatos a un puesto demuestren cuán capaces son de poner en práctica resoluciones para poder solventar situaciones conflictivas que se darían en su puesto de trabajo. Por eso, desde muchas perspectivas, se puede ver que este tipo de programas no es sino una serie de problemas a resolver a través de escenarios reales, con información completa que permite ver cómo gestión la toma de decisiones y si sus



decisiones son o no pertinentes para resolver el conflicto (p.48). Esto permite concluir que es un modelo de evaluación sobre: competencias organizacionales, habilidades personales de conducta y eficiencia en la resolución de problemas.

### **Origen**

Su origen y uso se remontan a la primera y segunda guerra mundial, dado que según Rengifo (2017) tiene que ver directamente con el Ministerio Británico de la Guerra y el denominado Office of Strategic Services de los EE. UU. ya que lo que se perseguía era conseguir a los mejores líderes militares (p.48).

Por su parte Olaz (2017), al revisar los orígenes del assessment center con la culminación de la primera guerra mundial, señalaba el papel importante que tuvo Rieffert, un psicólogo del ejército y profesor de la Universidad de Harvard, quién se basó en la conclusión del análisis del desempeño militar, el cual apuntaba a que el personal de oficiales y tropas estaba mal calificado, y a partir de ello elaboró una teoría revolucionaria sobre la personalizar que terminó por modelizar lo que hoy conocemos como assessment center, lo que permitió que, una vez terminado el conflicto de la guerra, la atención se centrará en el mundo de la industria. Así mismo, en el año 1956 se dio un aporte importante por parte del programa llamado Management Progress Study que estuvo bajo el mando psicólogo Bray, quién estructuró el assessment center basado en un estricto análisis curricular de los candidatos, sumado a una entrevista, diversos ejercicios, un test y grupos de discusión. Poco a poco, a esta nueva metodología de selección se le fueron sumando empresas y corporaciones como General Electric, Standard Oil y IBM y entonces comienzan los ensayos en el mundo anglosajón, luego en la década de los 90 las técnicas llegan a España (p.72).

De todo lo mencionado anteriormente se puede inferir que el origen del assessment center implica medir habilidades y capacidades, pero ya no para la defensa y soberanía militar de un país, sino para ver cómo se desempeñaban los trabajadores en puestos donde tuvieran necesidad de demostrar liderazgo, de esta forma, para el siglo XXI ya es una práctica común en los procesos de recursos humanos de las grandes compañías de todo el mundo.

### **Ventajas y desventajas del assessment center**

A continuación, se presenta una tabla que contiene las ventajas y desventajas que encierra la aplicación del assessment center en el mundo empresarial:

**Tabla 1.***Ventajas y desventajas del Assessment Center*

Ventajas	Desventajas
Incorporación de la inteligencia emocional.	Tiene un elevado coste global y un coste individual, más caro que el proceso de selección tradicional aplicado a un solo individuo.
Evalúa uniformemente a todos los participantes. Sus conclusiones tienen un amplio espectro de aplicación. Autodesarrollo: los participantes aprender sobre sí mismos y sobre los comportamientos que la compañía considera fundamentales. Aumenta la sinergia entre RR. HH. Y el personal de la compañía. Ayuda a la implementación de los valores culturales de la compañía entre el personal.	Exige un elevado compromiso del departamento de Recursos Humanos, la dirección de la compañía y de los observadores (en el caso de que éstos hayan sido internos) Las variables de contexto son muy delicadas: comunicación interna del proyecto, la elección de los participantes, expectativas generadas, elección de los observadores internos, jornadas de presentación y cierre, etc. Logística y organización complejas: salas, materiales, horarios, etc.

Elaboración: Propia.  
Fuente: Amo (2015).

**Ejes de Acción del Assessment Center**

De acuerdo con González, Martínez, Pérez y Del Canto (2014) para planificar la ejecución de la técnica assessment center existen tareas fundamentales que deben considerarse dentro de las múltiples herramientas que evaluación que se adoptarán en el proceso, dentro de las cuales se deben considerar las siguientes:

- a) Convocatoria grupal: consiste en citar a todos los aspirantes que desean la vacante que tiene la empresa. La recomendación es que los grupos no superen los 8 individuos, para no sobrecargar al RR. HH.
- b) Ejecución de caso práctico: se ha de pedir a cada individuo que proporcione un ejemplo de un conflicto hipotético que se daría en el área por la que está optando. De esta forma, se analiza cómo trabaja y cómo reaccionaría la persona ante dicha situación. Esto permite identificar habilidades y competencias.
- c) Entrevistas individuales y grupales: es una herramienta clásica para el reclutamiento de personal, donde se realizan preguntas y se evalúan las respuestas del aspirante.
- d) Test psicotécnico: es una herramienta que permite la evaluación del nivel del desarrollo del aspirante en capacidades y aptitudes. Ésta última se divide en cinco

bloques: aptitud administrativa, razonamiento y memoria, aptitud verbal y aptitud numérica.

### **Beneficios de la aplicación del assessment center**

El motivo por el que en la actualidad el uso del assessment center ha cobrado gran presencia en el mundo empresarial, según González, Martínez, Pérez y Del Canto (2014), se debe a que esta herramienta ofrece una serie de beneficios, dentro de los cuales se pueden considerar principalmente los siguientes:

- a) Se reduce el sesgo en las evaluaciones, lo que significa que la selección de postulantes es objetiva y funcional.
- b) Se pueden observar las competencias y habilidades de cada candidato por igual, lo que permite seleccionar a los más calificados.
- c) Es una herramienta que permite ver las cualidades de los trabajadores y el cómo podrían reaccionar ante presión y estrés, por lo que permite seleccionar a los que mejores decisiones tomarán y no sólo a los que mejor currículum tiene.

En base a los beneficios señalados se puede concretar que los beneficios del assessment center se centran en el hecho que permiten encontrar al individuo ideal para el cargo o vacante de la que disponen, asegurando el máximo de habilidades para lidiar con problemas o situaciones de estrés, aumentando la eficiencia de la empresa en el proceso.

### **Dimensiones del assessment center**

Es gracias al assessment center que, según Estupiñán y Batista (2019), los trabajadores pueden llegar a conocer de manera objetiva el nivel real en el que se encuentran sus capacidades laborales, mientras que, los empleadores pueden avizorar el desempeño futuro que puede tener un individuo en el desempeño de un determinado puesto. En definitiva, la práctica del assessment center evalúa las capacidades del recurso humano dentro de un contexto en referencia con otros individuos y las necesidades de una organización. Es, por tanto, debido a la importancia que tiene para el adecuado desempeño laboral y por ende el desempeño empresarial, que se hace necesario y crucial que su aplicación se realice con mucha pericia, considerando para ello elementos fundamentales que dirijan su puesta en marcha con veracidad y éxito, dentro de los cuales se encuentran tres fundamentalmente: Definición de competencias a evaluar, combinación de herramientas de evaluación, y Designación de evaluadores y evaluados (p.640-641).

- a) Definición de competencias a evaluar: Al determinar los aspectos que de alguna u otra forma son susceptibles a la medición, es necesario definir e identificar de forma precisas cuáles son las competencias relevantes para poder hacer la intervención de la cualificación del puesto de trabajo. Además, el proceso de identificación de competencias es importante para ejecutar las técnicas de reclutamiento, al igual que se deben definir en los términos observables conductuales.
- Identificar las competencias de relevancia para el puesto de trabajo: La definición no adecuada puede llevar a errores durante el proceso de evaluación de cada uno de los ejercicios. A su vez, la adecuada identificación de las competencias hará posible la selección en un abanico de las herramientas que más se pueden adecuar para la evaluación de las conductas, actitudes y los comportamientos que están asociados a las capacidades.
  - Definir las competencias para poder hacer la medición de la cualificación en el puesto de laboral: Una vez se han evaluado los elementos que poseen un valor mayor para el futuro del individuo en cuanto a su entorno laboral, será requerido que sean plasmados de modo concreto y formal en un documento que solo sea usado para mejorar la orientación en las evaluaciones del personal, evaluando y favoreciendo de forma consistente a las conductas, actitudes y comportamientos que estén asociados a las competencias que el futuro aspirante requerirá.
- b) Combinación de herramientas de evaluación: En cuanto al segundo aspecto, el cual es relativo en cuanto a saber combinar cada una de las herramientas diferentes que hacen posible profundizar en las propias capacidades de todos los postulantes a un cargo, todo el conjunto de actividades y diseño tiene que ser enmarcado en un contexto con total transparencia, puesto que, tanto el candidato como la organización tienen que ser los beneficiarios principales de cada una de las situaciones que fueron producidas, buscando así, una mejor adecuación del individuo al puesto de trabajo y, al mismo tiempo, el desarrollo de todo el potencial humano que hay en la empresa.
- Combinar las herramientas que hagan posible la profundización en las capacidades de cada individuo: Esto implica que se debe hacer una selección de estrategias, situaciones y elementos de evaluación en pro de apreciar de forma sintética cada una de las capacidades que los determinados individuos

poseen, y así, éstas poder ser evaluadas y valoradas en relación al equipo seleccionado, combinando las herramientas a nivel individual y grupal, siempre destacando que el diseño de cada una de las actividades tiene que ser enmarcado con transparencia total.

c) Designación de evaluadores y evaluados: Este es uno de los procesos que implica ejecutar de forma adecuada el assessment center. Esto consiste en hacer una selección del personal que se encuentre capacitado para poder realizar las evaluaciones del personal, lo que quiere decir, que los evaluadores que se encargan de tal proceso, no tienen que ser de forma necesaria personal que procede de los recursos humanos, sino que pueden cualquiera que sea conocedor de las áreas que están relacionadas con el trabajo. De igual forma, implica la selección de los participantes que son susceptibles a ser evaluados en base a características determinadas, esto con la finalidad de que el grupo de los individuos que han sido escogidos cuente con los perfiles mejores que están acordes a los requerimientos y características del puesto laboral.

- Seleccionar personal competente para hacer la dirección de las evaluaciones: El personal a seleccionar deben ser competentes y profesionales, con la experiencia requerida para poder hacer la evaluación y poder predecir las acciones, además es necesario que conozcan el puesto que se va a desempeñar.
- Seleccionar participantes que sean susceptibles a ser evaluados en base a determinadas características: Para esto, se recomienda que en el proceso de estas características los participantes puedan reunir algunas que otras condiciones de partida y el bloque sea homogéneo. Lo que quiere decir que, todos trabajen en un mismo puesto laboral y con posibilidades reales para poder acceder a él, todo esto con independencia de otras variables como lo es la etnia, el género, experiencia, formación, entre otros.

### **1.2.2. Resolución de problemas**

La resolución de problemas es un proceso de tipo cognitivo-conductual-afectivo que, de acuerdo con Bados y García (2014) es por el cual un individuo intenta poder descubrir o identificar una respuesta de resistencia o solución eficaz para un incidente particular. Además, una respuesta de afrontamiento o pauta de respuesta que es eficiente ante un problema, puede lograr que las reacciones ante el mismo sean: no percibirlo como

una dificultad (p.2). Es decir, el sujeto busca a través de habilidades cognitivas afrontar con una solución eficaz un problema.

A su vez, la resolución de problemas es considerada como una cualidad del pensamiento crítico, según Zona & Giraldo (2017) ésta constituye cambios en la forma de pensar y ver el mundo desde diferentes puntos de vista, como el afectivo, cognitivo y psicomotor, donde se produce adquisición y dominio de los saberes de manera autónoma, buscando así la comprensión y el significado de los conocimientos para mejorar cada una de las circunstancias que pasan en un escenario determinado. Asimismo, es la capacidad del sujeto de poder diseñar y organizar las vías de resolución al incidente.

Aunado a ello, la resolución de los problemas dentro del mundo empresarial implica, de acuerdo con el Ayuntamiento de Cádiz (2012) decisiones secuenciales, donde la selección de una alternativa se encuentra predefinida por los paradigmas y el contexto del que decide. Esto incluye el plan de los elementos de secuencia de decisión, el cual es pertinente en línea con cada uno de los objetivos específicos queridos, de forma que, sea posible plantear que haya un método alternativo para la percepción, definición y resolución de los problemas, diseñando así las claves para tomar una decisión y plantear las estrategias de solución. De igual forma, la resolución de los problemas es un proceso, por el cual es posible reconocer las señales que pueden identificar la existencia de una dificultad. Además, cada situación es una oportunidad de lograr que los individuos puedan ser capaces de mejorar y transformar de forma continua el entorno y aprender del mismo. Cuando se aplica al ámbito laboral, la resolución de los problemas hace posible el mantener de las actividades (p.18).

Asimismo, permite estar preparados eficientemente ante los conflictos diarios de una actividad.

### **Pasos para la resolución de problemas**

Existen pasos que organizan en métodos y hacen posible, según Díaz y Díaz (2018) la organización de todo el proceso de búsqueda para la solución. Tales están estructurados, por lo general, en cuatro fases, las cuales incluyen lo siguiente: comprensión, elaboración de los planes, ejecución de los planes y la evaluación, las mismas que se describen a continuación:

- a) La comprensión del problema: Este es considerado como el paso esencial en cada uno de los métodos, tanto por el papel dentro de la motivación como para poder

comprender el problema. Esto se lleva a cabo cuando existe la capacidad de poder analizar cada uno de los elementos que son esenciales (se crea un pensamiento crítico). En tal fase, es de importancia identificar cada uno de los factores que están relacionados o involucrados con toda la situación problemática que se presenta, propio de la dimensión lógica, siendo de vital importancia que en tal fase se desarrolle la autocuestionamiento y la reflexión, lo que permite el autocontrol y la capacidad para poder tomar decisiones determinadas que puedan conducir al proceso de la resolución.

- b) **Elaboración de un plan:** Esta parte se inicia con la precisión de un incidente, se hace el análisis de los medios y se hace la búsqueda de una idea como solución. Además, encontrar la vía o idea de solución es un proceso de inducciones, deducciones, síntesis y análisis, todo ello como el resultado de la actividad mental que fue desarrollada en la fase anterior. En tal parte se organiza toda la información de modo que se haga más fácil la elaboración de todas las estrategias, se puedan formular las hipótesis y se puedan llevar a cabo las acciones que permitirán obtener las ideas sobre el camino de la solución.
- c) **Ejecución del plan:** En tal fase es donde se concreta la solución de la incidencia, es el proceso en el cual se articulan las proposiciones y deducciones que han sido pensadas de manera lógica y coherente, se hacen validar las hipótesis que han sido formuladas con anterioridad, entre otras acciones que son dirigidas para estructurar el camino de la solución y satisfacer la exigencia del incidente. Además, en esta parte el sujeto es primordial para poder comunicar sus propias ideas a los demás y, así desarrollar una solución de manera lógica, coherente y precisa.
- d) **Evaluación del plan:** En esta fase se trata la valoración del plan que se ha desarrollado, se garantiza, a su vez, la validez de la solución desarrollada, se busca la comprobación de la vía de solución, y en caso de que existan otras vías de solución alternativas se hace la señalización de los casos especiales y el que haya una posibilidad de poder transferir a otro incidente.

Aunado a esto, para poder alcanzar el objetivo de resolución del problema, acorde con García y Rentería (2012), se llevan a cabo acciones intelectuales y conscientemente exigentes, desde el reconocimiento hasta la solución del incidente. A su vez, se hace uso

de los conocimientos conceptuales específicos del tema y procedimentales, formular hipótesis, acotar el incidente, y definir las estrategias para llevar a cabo la prueba de la hipótesis. De igual forma, en tal resolución se utilizan las habilidades cognitivas (comparar, identificar, resumir, clasificar, relacionar variable, representar, establecer las analogías y la elaboración de conclusiones) y las habilidades metacognitivas (evaluar, planear, diseñar, retroalimentar) que requieren de las capacidades cognitivas como la síntesis, el análisis, la evaluación, la creatividad y el razonamiento combinatorio, y de las mismas capacidades metacognitivas de control, monitoreo, auto regulación, regulación y evaluación, permitiendo activar la mente e involucrándole en la práctica de la misma. Asimismo, las habilidades cognitivas son requeridas dentro del proceso de resolución de incidentes para poder hacer la separación de la información de relevancia, y organizar lo que es conocido (conceptos y datos del incidente). Además, las habilidades metacognitivas se utilizan para poder codificar todo el problema y, así determinar lo que se requiere para resolverlo, establecer las condiciones iniciales del mismo, seleccionar las estrategias de resolución, evaluar los resultados e identificar los obstáculos (p.756).

Del mismo modo, la capacidad de análisis es de utilidad, según Bados y García (2014), para poder evaluar la estructura del incidente, representarlo de forma coherente y plantearlo de manera cualitativa, definiendo las variables que posee y las relaciones que hay entre ellas, al igual que su relevancia para la solución. De igual manera, la capacidad para transferir que hace posible el utilizar los conocimientos adquiridos y la experiencia en una actividad, durante el desarrollo de otra actividad, otras situaciones problemáticas y contextos, se utiliza en la solución del incidente al hacer la planificación de las estrategias de resolución, haciendo una revisión de los patrones de resolución que son conocidos, y las soluciones que son encontradas en situaciones parecidas. Del mismo modo, la capacidad de evaluación se utiliza en la solución de los incidentes para poder determinar cuáles son los conocimientos que faltan por resolver y valorar, así la idoneidad de cada uno de los procesos de solución. Es así, como la capacidad de análisis hace posible conocer el problema desde su estructura.

### **Importancia de la capacidad de resolución de problemas en las empresas**

Hacer el análisis de un problema es una acción compleja, exige el entender lo que el mismo es, las dificultades que son propias de análisis, conocer cómo se llega a las soluciones y la tipología de las soluciones. Una de las incidencias más comunes en una empresa proviene de los malos análisis que se hacen, y es que estos son muy corrientes.



Es así que, según el planteamiento de Prolux (2014), contar con la capacidad para solucionar los problemas que se presentan durante las funciones empresariales, es una actividad que amerita complejidad, y que posee gran importancia gracias a que hace posible el poder superar las situaciones adversas que puedan presentarse durante el entorno empresarial y que son derivadas de diversos factores y distintas naturalezas, lo que permite desde un proceso de análisis oportuno el entender la envergadura de los problemas, hacer una jerarquización de los críticos, mayores y secundarios, y de encontrar las soluciones a estos utilizando los recursos materiales y humanos, para de ese modo asegurar un funcionamiento empresarial adecuado (p.63). En ese sentido, se destaca que la importancia que tiene para la empresa contar con personal que posea capacidad de resolución de problemas radica en el hecho que pueden buscar soluciones óptimas ante escenarios adversos, lo cual logra mantener el orden natural del funcionamiento empresarial y evitar la aparición de riesgos potenciales que puedan menguar el desempeño.

### **Dimensiones de la resolución de problemas**

Abordar las dimensiones de la resolución de problemas, según manifestaba Rivera, Galindo, Lerma y Jiménez (2016), implica abordar el modelo para la resolución de los problemas que tuvo como uno de sus iniciadores a D'Zurilla, el mismo que ha continuado realizando estudios a fin de perfeccionar el modelo, y que en el año 2009 junto a Bell emprendió un nuevo análisis del modelo, a partir de lo cual determinó que la resolución de problemas posee dos componentes que son de forma parcial independientes, los cuales son:

a) la orientación al problema, el cual es un proceso que requiere habilidades metacognitivas y que de forma inicial cumple con una función motivacional dentro de la resolución de incidentes sociales, el cual refleja la evaluación que hace a un individuo y la conciencia que posee en cuanto a los inconvenientes diarios y la habilidad que posee para resolverlos; b) el estilo para resolver los problemas, el cual refleja las conductas y cogniciones que se ponen en marcha por el individuo para poder entender y hacer la búsqueda de estilos de afrontamiento o soluciones efectivas para resolver cada uno de los problemas cotidianos. Dichos componentes son medidos a través de un instrumento psicométrico el cual fue denominado como Inventario de Resolución de Problemas (SPSI-R), que en sus inicios poseía 52 ítems, sin embargo en la actualidad a partir de diversas

investigaciones que analizan sus propiedades psicométricas, se ha generalizado su uso en la versión reducida; asimismo, dicho instrumento evalúa algunos aspectos como el nivel de capacidad, así como las debilidades y fortalezas en los distintos componentes que son claves del proceso, permitiendo abordar los aspectos referentes a la orientación de los individuos hacia los inconvenientes, orientación negativa y la orientación positiva, los cuales se encuentran relacionados con los estilos para la solución de los problemas: racional, impulsivo y evasivo (pp.264-266). Es decir, la resolución de problemas tiene dos dimensiones, la orientación al problema y el estilo para resolver el problema, los mismos que abarcan indicadores claves para poder estimar tal capacidad.

a) Orientación al problema: Este es un proceso de índole metacognitivo, que, según Rodríguez, Rabazo y Naranjo (2015) de forma inicial cuenta con una función motivacional para solucionar los incidentes sociales, el cual refleja la evaluación que realiza el sujeto y la conciencia que posee en cuanto a los conflictos cotidianos y sus habilidades para poder resolverlos. Es así, como la orientación hacia el problema implica un proceso metacognitivo que involucra el aplicar los esquemas emocionales- cognitivos equilibrados, que poseen la capacidad de hacer la descripción de juicios, creencias y sensaciones de un sujeto hacia un incidente (cómo piensa y cómo siente ante un aprieto, dificultad, peligro, apuro, conflicto, etc.), al igual que la capacidad de tal, para poder ofertar una solución más efectiva. Se busca guiar al individuo de forma motivacional a la resolución de los conflictos.

- Orientación positiva: La orientación positiva dirigida a un incidente, de acuerdo con Rodríguez, Rabazo y Naranjo (2015) significa el tener que tomar una postura constructiva, la cual haga posible el poder darle un valor como desafío, suponer que el mismo cuenta con una solución, confiar y creer en las competencias organizacionales para poder solucionarlo de manera satisfactoria. Al igual que, asumir que la solución exitosa implica tiempo y esfuerzo, comprometiéndose a poder solucionar los conflictos con una actitud diligente y no evasiva. En pocas palabras, implica asumir que el conflicto posee una solución y se encontrará.
- Orientación negativa: Por su parte, la orientación negativa, involucra la adopción de acciones cognitivo-emocionales de tipo inhibidas o disfuncional, que tiene como tendencia, por lo general, es el percibir un conflicto como una amenaza hacia el bienestar económico, psicológico, social, etc. Además, permite dudar de las capacidades que el mismo

individuo posea para poder resolver de forma exitosa las situaciones que son problemáticas y sentirse, así frustrado ante tales situaciones.

b) Estilo para resolver problemas: El estilo refleja, según lo explicado por Rivera, Galindo, Lerma y Jiménez (2016) las conductas y cogniciones que pone en marcha el individuo para poder buscar los estilos o soluciones de afrontamiento que sean efectivos para la resolución de los conflictos diarios. La actitud que el sujeto adopta para resolver e identificar problemas hace referencia a las actividades conductuales y cognitivas, por medio de las cuales el mismo busca entender la situación problemática e intenta obtener una solución más efectiva o estrategia a la que poder enfrentarse (p.264). Es decir, el estilo demuestra la manera en la que el individuo actúa para poder resolver los conflictos.

- Estilo racional: Un sujeto actúa de forma racional ante un conflicto, según Rodríguez, Rabazo y Naranjo (2015) cuando hace uso de una forma sistemática y deliberada de las técnicas efectivas o habilidades. Tal proceso se desarrolla en unos pocos pasos: identificación y definición de un conflicto, la generación de las alternativas de solución, la toma de las decisiones, implementación y verificación de una solución. Es decir, un sujeto está listo para resolver problemas cuando utiliza los sistemas y técnicas.

De igual forma, de acuerdo con Rivera, Galindo, Lerma y Jiménez (2016) se debe hacer la definición correcta del conflicto, priorizarlo, delimitarlo y luego formularlo. Después, debe generar soluciones alternativas por medio de los distintos métodos que hagan posible, para lograr los propósitos propuestos, pero posponiendo los juicios en cuanto a la eficacia que poseen las soluciones, a partir del cual se toma cada una de las decisiones, lo que puede implicar el desarrollo de un proceso sistemático para poder seleccionar la mejor opción en la solución del conflicto (p.264). Esto dará pie a que se pueda colocar en práctica y evaluar la resolución que se ha elegido.

- Estilo impulsivo: En cuanto al estilo impulsivo/descuidado, de acuerdo con Rodríguez, Rabazo y Naranjo (2015) éste se caracteriza por hacer la aplicación de las estrategias y técnicas de soluciones automáticas, negligentes, incompletas, limitadas y apresuradas. Los individuos que poseen esta inclinación conductual accionan partiendo de la primera idea que llega a ellos y no ejercen una evaluación o autocontrol adecuado de la

solución que se adoptó. Lo que quiere decir que, actúan de acuerdo a la primera solución que se presenta sin ver las demás opciones.

- Estilo evasivo: En cuanto al estilo evasivo, según Rodríguez, Rabazo y Naranjo(2015) éste involucra una conducta pasiva, desidiosa y dependiente. Los individuos con este estilo prefieren eludir los problemas y no enfrentarse a él, aplazar el afrontamiento el tiempo mayor que sea posible, esperar a que se resuelva por sí solo, e incluso, si pudieran hacerlo, transferir el conflicto a otros individuos. Es decir, los sujetos que optan por este estilo buscan alejarse por total del problema y no solucionarlo.

### 1.3. Definición de Términos

#### **Básicos Autocontrol**

El autocontrol es concebido como una habilidad que permite mantener un control en las emociones y deseos, según Leeds (2018) a su vez, es el cómo el individuo se expresa ante las dificultades. Éste se encuentra relacionado de forma muy estrecha con la fuerza de voluntad, incluso, es un factor de importancia que determina cómo el sujeto puede responder a las vicisitudes y la presión, esto también puede determinar la forma en que se responde ante el logro de los objetivos.

#### **Competencias organizacionales**

Percibidas como las capacidades que poseen los individuos para obtener un buen desempeño, según Durango, Zapata y Zapata (2019) en contextos auténticos y complejos, fundamentándose en la activación e integración de las habilidades, conocimientos, actitudes, destrezas y valores. Además, se encuentran vinculadas con las estrategias de negocios que permiten el desempeño competitivo en una institución y en la creación de las competencias (p.218). Es decir, son las habilidades que permiten al sujeto un buen desempeño.

#### **Cualificación profesional**

Definido como la capacidad para acceder a una profesión determinada o su ejercicio, según Arbizu (2018) viene acreditada de forma oficial con un título de formación, por una experiencia profesional reconocida, un certificado de competencia o más de estas circunstancias. A su vez, se considera que es un cúmulo de capacidades que se obtiene a través de una actividad profesional determinada (p.184). Incluso, se puede obtener las capacidades por medio de diversos canales de formación.

### **Habilidades cognitivas**

Las habilidades cognitivas son concebidas como operaciones que se dan del pensamiento, según Bravo, Chung, García, Nikolic y Pizarro (2016) por las que el sujeto puede apropiarse del proceso y los contenidos que utilizó. De igual manera, son un grupo de operaciones mentales que poseen como propósito que el sujeto pueda hacer la integración de información que adquirió (p.310). Esto último puede ser a través de los sentidos y por medio de una estructura de información que posea sentido para el mismo.

### **Habilidades metacognitivas**

Estas habilidades son definidas como la gestión de la actividad mental, de acuerdo con Uvillus, Cañizares y Constante (2018) se realiza para dirigir y controlar el pensamiento, lo que conlleva a que haya una planificación, regulación y control. También incluye actividades que guardan relación con el autocontrol y la regulación de los procesos cognitivos (p.173). Estas permiten que el individuo pueda reflexionar, planificar en cuanto a los problemas y actividades.

### **Pensamiento crítico**

Concebido como las representaciones, procesos y estrategias mentales, según Mackay, Franco y Villacis (2018) los sujetos lo utilizan para poder solucionar los conflictos, aprender nuevos conceptos y tomar decisiones. Esta es una habilidad muy importante, ya que hace posible el discernir en las distintas situaciones, hacer evaluaciones, síntesis y construir procesos mentales (p.338). Asimismo, es perfecto para la elevación del interés por descubrir más, tener nuevas experiencias y resolver incidentes.

### **Técnicas de reclutamiento**

Grupo de procedimientos por los que se lleva a cabo la atracción de candidatos potenciales, según Torres, Godoy y Gallardo (2018) para que formen parte de la institución donde han sido sometidos a los exámenes de selección. Además, estos se realizan por medio de un sistema donde la entidad comunica las oportunidades laborales que se ofrecen (p.63). Esto va a permitir que el número de candidatos sea suficiente para el proceso de la selección.

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **2.1. Sistema de Hipótesis**

##### **Hipótesis general**

La técnica assessment center tiene incidencia significativa sobre la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos SanMartin de Porres, Tarapoto 2019.

La técnica assessment center no tiene incidencia significativa sobre la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos SanMartin de Porres, Tarapoto 2019.

##### **Hipótesis Específicas**

- La técnica de assessment center en el área de asistencia al socio de la Cooperativade Ahorro y Créditos San Martin de Porres, Tarapoto 2019, tiene un nivel bajo dedesempeño
- La resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa deAhorro y Créditos San Martin de Porres, Tarapoto 2019, tiene un bajo nivel de desempeño.
- La definición de las competencias a evaluar influye significativamente en el desempeño de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martin de Porres, Tarapoto 2019, y dotar evidencia para gestionar mejoras en el personal de atención.
- La combinación de herramientas de evaluación del personal influye significativamente en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martin de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar la importancia de contar con adecuadas herramientas de evaluación en la selección de personal.
- La designación de evaluadores y evaluados tiene influencia significativa en la ejecución de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la

Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar de evidencia para mejorar los procesos de evaluación de personal y el desempeño de los mismos.

## 2.2. Sistema de Variables

**Variable independiente** : Assessment center

**Escala de medición** : Ordinal

**Variable dependiente** : Resolución de problemas

**Escala de medición** : Ordinal

**Tabla 2.***Operacionalización de la variable I*

<b>Variable I</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Assessment center	Por su parte Pautt (2014) señalaba que el Assessment center es una evaluación de la conducta estandarizada y basada en una multitud de datos, además de varios observadores y una variedad de técnicas, lo que permite que los juicios que se realicen acerca de la conducta se originen de la experiencia de distintas simulaciones (p.2).	La evaluación de la variable assessment center será realizada haciendo uso de la teoría de Estupiñán y Batista (2019), en se evaluará la variable construyendo un cuestionario que aborde tres dimensiones: Definición de competencias a evaluar, combinación de herramienta de evaluación, y Designación de evaluadores y evaluados	Definición de competencias a evaluar  Combinación de herramientas de evaluación  Designación de evaluadores y evaluados	Identificar las competencias relevantes para el puesto de trabajo  Definir las competencias para medir la cualificación en el puesto de trabajo  Combinar herramientas que permitan profundizar en las capacidades de cada individuo  Seleccionar personal competente para dirigir las evaluaciones  Seleccionar participantes susceptibles a ser evaluados en base a determinas características.	Ordinal

*Fuente: Bases teóricas*



**Tabla 3.***Operacionalización de la variable II*

<b>Variable II</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>
Resolución de problemas	La resolución de problemas es un proceso de tipo cognitivo-conductual-afectivo que, de acuerdo con Bados y García (2014) es por el cual un individuo intenta poder descubrir o identificar una respuesta de resistencia o solución eficaz para un incidente particular. Además, una respuesta de afrontamiento o pauta de respuesta que es eficiente ante un problema, puede lograr que las reacciones ante el mismo sean: no percibirlo como una dificultad (p.2).	La variable será evaluada a través de la versiónrevisada del Inventario de Resolución de Problemas (SPSI-R) de D'Zurilla et al. (2002).	Orientación hacia los problemas  Estilo de solución de problemas	Orientación positiva Orientación negativa  Estilo racional  Estilo impulsivo  Estilo Evasivo	Ordinal

*Fuente: Bases teóricas*

## **2.3. Tipo y nivel de investigación**

El estudio que se presenta es cuantitativo, ya que, para Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) este tipo de investigaciones es donde se emplea la medición con números, se recolectan datos y luego se analizan para poder dar respuesta a la investigación (p.4). De la misma manera la investigación se hizo uso de medición numérica para valorar el desempeño de las variables y la relación existente entre las mismas.

### **2.3.1. Tipo de investigación**

La siguiente investigación se clasifica como de tipo aplicada, que según Muñoz (2011) es aquella que busca aplicar los resultados y avances de la investigación básica para poder aprovecharlos en la sociedad, lo que significa que los conocimientos obtenidos se usan para resolver problemas prácticos (p.26). En ese sentido, la investigación a desarrollar hizo uso de bases teóricas para abordar el análisis de las variables y obtener resultados que puedan ser aplicadas al mejoramiento de la realidad observada que motivó el estudio.

### **2.3.2. Nivel de investigación**

La investigación ha sido desarrollada con un nivel correlacional, nivel que, según Palella & Martins (2012), es utilizado en estudios que buscan determinar si dos o más variables se encuentran asociadas, con lo cual además se puede determinar el comportamiento de una de ellas al conocer el comportamiento de la otra (p. 94). Es así que, la investigación siguiendo el nivel correlacional buscará conocer la relación existente entre el assessment center y la resolución de problemas en una determinada área.

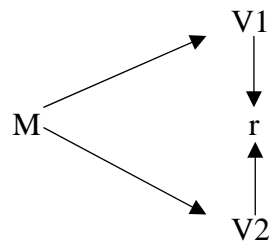
## **2.4. Diseño de la investigación**

El diseño de una investigación está basado en la forma en que el investigador decide proceder con su estudio, para sí poder cumplir con los problemas planteados. De tal manera que el proyecto presentado poseerá:

- Diseño no experimental que según Palella & Martins (2012) es aquel se da sin ningún tipo de manipulación deliberada de las variables, es decir se recogen los datos tal y como suceden en el entorno real (p.87). Es así que, en la presente investigación no se manipulará ninguna de las variables abordadas, y el instrumento será aplicado para recoger los datos tal y como se presentan.

- Además de esto, también tuvo un diseño de corte trasversal, que según Bernal (2010) es aquel donde la información del objeto de estudio es obtenida únicamente una vez (p.118). Es decir, la población o muestra de esta investigación sólo será estudiada una vez, por lo que además la investigación podrá ser explicativa o descriptiva.

**El esquema es el siguiente:**



**En donde:**

**M** = Trabajadores de las áreas administrativas y de atención al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres.

**V<sub>1</sub>** = Assessment center

**V<sub>2</sub>** = Resolución de problemas

**r** = Relación

## **2.5. Población y Muestra**

### **Población**

Conformada por los trabajadores del área de asistencia al socio y los trabajadores del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres.

### **Muestra**

La muestra ha sido seleccionada bajo el muestreo por conveniencia, es decir se hizo uso del criterio del investigador para determinar que sea lo más representativa de la población y contribuya al logro de los objetivos. Determinándose que abarcó el total de la población, quedando conformada por el total de trabajadores del área de asistencia al socio, los cuales son 1 y los trabajadores del área administrativa, equivalentes a 55, de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres.

Además, es preciso señalar que los trabajadores administrativos serán quienes responderán el cuestionario referente a la técnica assessment center, mientras que, los trabajadores del área de asistencia al socio serán quienes respondan al instrumento de la variable resolución de problemas.

## **2.6. Técnicas de recolección de datos**

### **Técnica**

**Encuesta:** Esta técnica es utilizada gracias a su amplia validez y facilidad para ser aplicada en las investigaciones, consiste en un conjunto de interrogantes que son estructuradas y formuladas a la muestra de la investigación, así mismo, en esta técnica no se requiere la intervención directa del investigador (Valderrama, 2015, pág. 195).

### **Instrumento**

**Cuestionario:** El instrumento empleado en esta investigación es el cuestionario, el cual consiste en una serie de preguntas que son diseñadas para poder obtener datos o información necesaria para llegar a la meta de los objetivos de la investigación. De forma general, los cuestionarios se basan en una o más variables que se deseen medir. (Bernal E. 2015, págs. 245-246).

## **2.7. Método de análisis de datos**

### **Método**

El método de la investigación se comprende de esos procesos que se dan para que el investigador pueda dar solución a los problemas y así realizar las conclusiones de su estudio.

**Método inductivo – deductivo:** En este caso, el método empleado ha sido inductivo-deductivo, ya que lo inductivo permite un empleo de la razón para alcanzar conclusiones generales y lo deductivo permitirá a través de las conclusiones general obtener conclusiones específicas sobre aspectos determinados de la investigación (Oré, 2015, pág. 97).

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 3.1. Resultados referentes al objetivo general y contraste de hipótesis

La hipótesis general de la investigación buscó determinar si la técnica assessment center tiene incidencia significativa sobre la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, por tanto, a continuación, se presenta el análisis de estadístico que se realizó para comprobarla hipótesis.

**Tabla 4.**

*Correlación de las variables Assessment Center y Resolución de problemas*

			Assessment Center	Resolución de problemas
Rho de Spearman	Assessment Center	Coefficiente de correlación	1,000	,899*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	Resolución de problemas	Coefficiente de correlación	,899*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia

#### **Interpretación:**

En la tabla 4, se puede observar que las variables, tienen una incidencia significativa, por lo tanto se acepta la hipótesis de investigación.

#### 3.2. Resultados referentes a los objetivos específicos

**Objetivo específico N.º 1:** Determinar la situación actual de la técnica de assessment center en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y así evidenciar deficiencias a mejorar en la aplicación de dicha técnica.

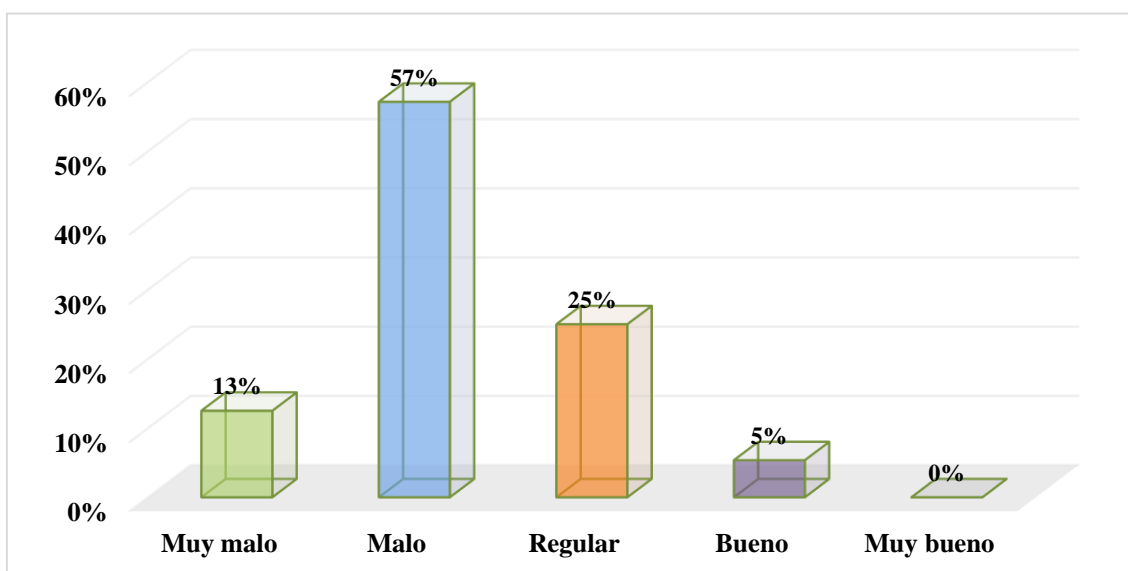
Para evaluar la variable assessment de la empresa en estudio, se ha considerado evaluarlos en cuanto a sus dimensiones, como se muestra en la siguiente tabla y figura.

**Tabla 5.**

*Frecuencias de resultados de la variable assessment center*

<b>Calificación del instrumento</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Calificación de la variable</b>
Rara vez o nunca	7	13%	Muy malo
Pocas veces	32	57%	Malo
A veces	14	25%	Regular
Muchas veces	3	5%	Bueno
Con mucha frecuencia o siempre	0	0%	Muy bueno
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	

*Fuente:* Elaboración propia



**Figura 1.** Frecuencia de resultados de la variable assessment center

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

En la tabla 5 y figura 1, se muestra que la variable se encuentra en un nivel malo 57%, seguido de un nivel regular con un 25%, mientras que un 13% se encuentra en un nivel muy malo, y solo un 5% se encuentra en un nivel bueno, por lo tanto se puede concluir que existe deficiencias en cuanto a la aplicación de la técnica de assessment, debido a que la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Porres, los colaboradores no pueden llegar a conocer de manera objetiva el nivel real en el que se encuentran sus capacidades laborales, mientras que, los empleadores pueden avizorar el desempeño futuro que pueden tener un

individuo en el desempeño de un determinado puesto. En definitiva, la práctica del assessment center evalúa las capacidades del recurso humano dentro de un contexto en referencia con otros individuos y las necesidades de una organización. Es, por tanto, debido a la importancia que tiene para el adecuado desempeño laboral y por ende el desempeño empresarial, que se hace necesario y crucial que su aplicación se realice con mucha pericia, considerando para ello elementos fundamentales que dirijan su puesta en marcha con veracidad y éxito, dentro de los cuales se encuentran tres fundamentalmente: Definición de competencias a evaluar, combinación de herramienta de evaluación, y Designación de evaluadores y evaluados.

**Objetivo específico N.º 2:** Determinar la situación actual de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar qué deficiencias existen en dicha área.

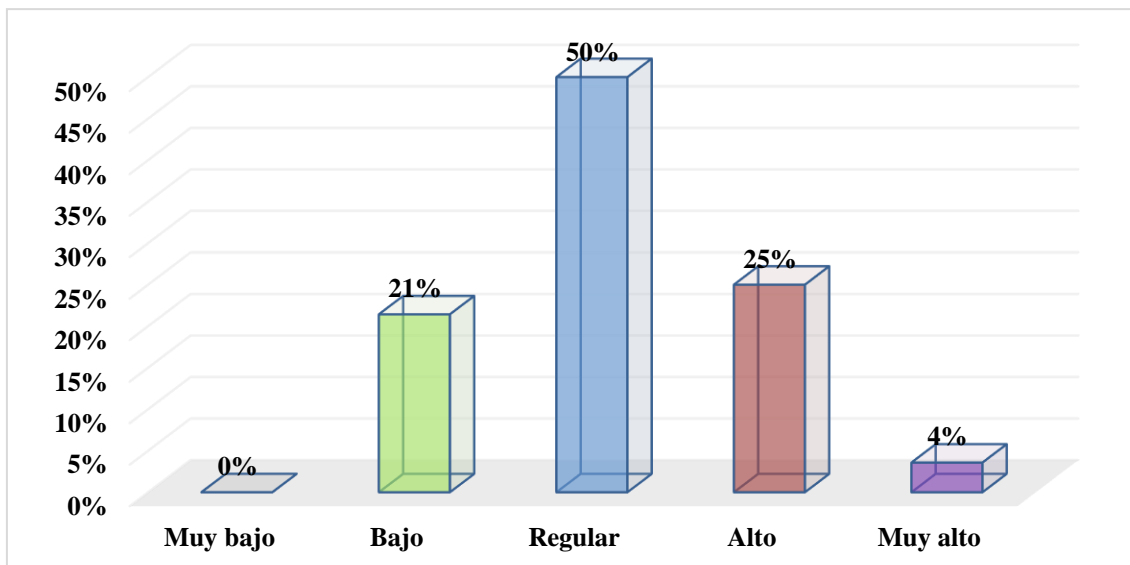
Para evaluar la variable resolución de problemas de la empresa en estudio, se ha considerado evaluarlos en cuanto a sus dimensiones, como se muestra en la siguiente tabla y figura.

**Tabla 6.**

*Frecuencias de resultados de la variable resolución de problemas*

<b>Calificación del instrumento</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Calificación de la variable</b>
No es cierto en absoluto	0	0%	Muy bajo
Un poco cierto	12	21%	Bajo
Moderadamente cierto	28	50%	Regular
Cierto	14	25%	Alto
Completamente cierto	2	4%	Muy alto
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	

*Fuente:* Elaboración propia



**Figura 2.** Frecuencia de resultados de la variable resolución de problemas

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

En la figura 2, se muestra que los colaboradores manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 50%, mientras que el 25% se encuentra en un nivel alto, el 21% se encuentra en un nivel bajo, esto nos indica que la cooperativa presenta problemas debido a la resolución de problemas, puesto que hacer el análisis de un problema es una acción compleja, exige el entender lo que el mismo es, las dificultades que son propias de análisis, conocer cómo se llega a las soluciones y la tipología de las soluciones. Una de las incidencias más comunes en una empresa proviene de los malos análisis que se hacen, y es que estos son muy corrientes.

**Objetivo específico N.º 3:** Establecer si la definición de las competencias a evaluar influye en el desempeño de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar evidencia para gestionar mejoras en el personal de atención.



**Tabla 7.**

*Correlación de la dimensión definición de las competencias a evaluar y la resolución de problemas*

			Definición de las competencias a evaluar	Resolución de problemas
Rho de Spearman	Definición de las competencias a evaluar	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 56	,715* ,000 56
	Resolución de problemas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,715* ,000 56	1,000 . 56

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**Fuente:** Elaboración propia

### **Interpretación:**

Con el estadístico de Rho Spearman, se puede constatar que, si existe influencia de la dimensión de la definición de las competencias con el desempeño de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar evidencia para gestionar mejoras en el personal de atención, puesto que el coeficiente de correlación es alto en un 0.715, lo cuál indica que se debe aceptar la hipótesis específica N.º 3.

**Objetivo específico N.º 4:** Determinar si la combinación de herramientas de evaluación del personal influye en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar la importancia de contar con adecuadas herramientas de evaluación en la selección de personal.

**Tabla 8.**

*Correlación de la dimensión combinación de herramientas de evaluación del personal y la resolución de problemas*

			Combinación de herramientas de evaluación	Resolución de problemas
Rho de Spearman	Combinación de herramientas de evaluación	Coefficiente de correlación	1,000	,823*
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	56	56
	Resolución de problemas	Coefficiente de correlación	,823*	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	56	56

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

Con el estadístico de Rho Spearman, se puede constatar que, si existe influencia de la dimensión de combinación de herramientas de evaluación del personal en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar la importancia de contar con adecuadas herramientas de evaluación en la selección de personal, puesto que el coeficiente de correlación es alto en un 0.823, lo cual indica que se debe aceptar la hipótesis específica N.º 4.

**Objetivo específico N.º 5:** Establecer de qué manera la designación de evaluadores y evaluados tiene influencia en la ejecución de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar de evidencia para mejorar los procesos de evaluación de personal y el desempeño de los mismos.

**Tabla 9.**

*Correlación de la dimensión de designación de evaluadores y evaluados y la resolución de os sistemas de remuneración*

			Designación de evaluadores y evaluados	Resolución de problemas
Rho de	Designación	Coefficiente de	1,000	,636*
Spearman	de evaluadores y evaluados	correlación Sig. (bilateral) N	.	,000 56
	Resolución de problemas	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,636*	1,000 .000 56

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Fuente:* Elaboración propia

### **Interpretación:**

Con el estadístico de Rho Spearman, se puede constatar que, si existe influencia de la dimensión de designación de evaluadores y evaluados en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar de evidencia para mejorar los procesos de evaluación de personal y el desempeño de los mismos, puesto que el coeficiente de correlación es alto en un 0.636, lo cual indica que se debe aceptar la hipótesis específica N.º 5.

### **3.3. Discusión de resultados**

En cuanto a la elaboración de la presente tesis se basó en las teorías referentes para la variable assessment center por el trabajo de Estupiñán y Batista (2019), mientras que, la variable resolución de problemas fue abordada en base a la teoría de D'Zurrilla & Bell (2009) citada en el trabajo de Rivera, Galindo, Lerma y Jiménez (2016), los cuales serán útiles en este apartado para constatar los resultados de la presente investigación y determinar la concordancia:

- Los resultados de la investigación mostraron la existencia de una influencia

significativa entre las variables assessment center y resolución de problemas, con valor de significancia de 0.899, donde se demuestra que existe una relación alta, este resultado concuerda con el estudio de Meza y Robles (2015), en el cual se muestra resultados favorables de la aplicación del Assessment Center puesto que la optimización para la selección de personal promueve la eficacia y eficiencia de la empresa, además que la utilización del Assessment Center hace mucho más entendible las actividades que deben realizar las personas. La importancia de esta investigación radica en el buen funcionamiento del Assessment Center para la idónea extracción del personal que sea adecuado y que, además, facilita la comprensión del procedimiento, otro estudio que rescata la relación entre ambas variables es el de Méndez (2019), quien nos menciona que después del diagnóstico realizado y de verificar la funcionabilidad de la herramienta de evaluación Assessment Center se pudo evidenciar que hay una gran diferencia con el uso de la herramienta, puesto que la idónea selección de empleados daría como resultado una mejor optimización de la empresa y así se evitaría tener a empleados que no están capacitados para sus puestos de trabajos y esto reduciría gastos económicos mayores a la empresa. Se evidencia la necesidad de la aplicación del Assessment Center para la buena y adecuada función de los empleados.

- Otros resultados de la investigación encontraron el nivel de assessment center en la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Porres, año 2019, se muestra que la variable se encuentra en un nivel malo 57%, seguido de un nivel regular con un 25%, mientras que un 13% se encuentra en un nivel muy malo, y solo un 5% se encuentra en un nivel bueno, por lo tanto se puede concluir que existe deficiencias en cuanto a la aplicación de la técnica de assessment, debido a que la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Porres, los colaboradores no pueden llegar a conocer de manera objetiva el nivel real en el que se encuentran sus capacidades laborales, mientras que, los empleadores pueden avizorar el desempeño futuro que puede tener un individuo en el desempeño de un determinado puesto. En definitiva, la práctica del assessment center evalúa las capacidades del recurso humano dentro de un contexto en referencia con otros individuos y las necesidades de una organización. Es, por tanto, debido a la importancia que tiene para el adecuado desempeño laboral y por ende el desempeño empresarial, que se hace necesario y

crucial que su aplicación se realice con mucha pericia, considerando para ello elementos fundamentales que dirijan su puesta en marcha con veracidad y éxito, dentro de los cuales se encuentran tres fundamentalmente: Definición de competencias a evaluar, combinación de herramienta de evaluación, y Designación de evaluadores y evaluados, estos resultados al ser comparados con Ruiz (2015), donde menciona quedó demostrado que la aplicación del Assessment Center fue muy útil para desarrollar las competencias de los líderes de la Empresa, puesto que se obtuvieron muy buenos resultados, se pudo observar las habilidades que ayudaron al desenvolvimiento de las competencias. A través de esta experiencia y debido a las características de la evaluación se pudo identificar una optimización en la organización interna, lo que garantiza la factibilidad de la evaluación, por su parte Lozano (2018), se pudo evidenciar en este trabajo el rendimiento laboral de los trabajadores no era el adecuado, arrojando como resultados un mal comportamiento en la convivencia y no se evidenció trabajo en equipo y resolución de problemas funcionales. En relación a esto se aplicó las estrategias de competencias genéricas y se pudo verificar que la aplicación de estas trajo una notable mejoría en las habilidades y capacidades de los empleados, notándose grandes cambios en la resolución de los problemas y la eficacia del trabajo. Con ello se evidencia la gran relevancia que tienen las adecuadas estrategias que son necesarias para la efectividad y optimización de los empleados en su desempeño laboral.

- En cuanto a los resultados de la variable resolución de problemas se muestra que los colaboradores manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 50%, mientras que el 25% se encuentra en un nivel alto, el 21% se encuentra en un nivel bajo, esto nos indica que la cooperativa presenta problemas debido a la resolución de problemas, puesto que hacer el análisis de un problema es una acción compleja, exige el entender lo que el mismo es, las dificultades que son propias de análisis, conocer cómo se llega a las soluciones y la tipología de las soluciones. Una de las incidencias más comunes en una empresa proviene de los malos análisis que se hacen, y es que estos son muy corrientes, estos resultados al ser comparados Vinuesa Oviedo, Maldonado y Bonilla (2020), en este trabajo se sintetiza que el uso de la técnica del árbol de problemas logró objetivar las fallas presentes en la empresa a través de un trabajo en equipo en las mesas de trabajo, puesto que con los problemas focalizados se pudo realizar cuadros de alternativas que

promovieran las soluciones a esos problemas con la finalidad de obtener productividad y la generación de ingresos, siendo este procedimiento bastante adecuado para la resolución de problemas, por su parte Sarmiento (2018), donde menciona que la importancia de este tipo de investigación se refleja en la necesidad de desarrollar habilidades y competencias idóneas para alcanzar un buen rendimiento académico, para garantizar buenas herramientas de resolución de problemas a futuro en el campo laboral.

## CONCLUSIONES

- Con respecto al objetivo general, de acuerdo a la estadística utilizada, vemos que las variables tienen una incidencia significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis de investigación.
- La variable assessment se encuentra en un nivel malo 57%, seguido de un nivel regular con un 25%, mientras que un 13% se encuentra en un nivel muy malo, y solo un 5% se encuentra en un nivel bueno, por lo tanto se puede concluir que existe deficiencias en cuanto a la aplicación de la técnica de assessment, debido a que la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Porres, los colaboradores no pueden llegar a conocer de manera objetiva el nivel real en el que se encuentran sus capacidades laborales, mientras que, los empleadores pueden avizorar el desempeño futuro que puede tener un individuo en el desempeño de un determinado puesto. En definitiva, la práctica del assessment center evalúa las capacidades del recurso humano dentro de un contexto en referencia con otros individuos y las necesidades de una organización. Es, por tanto, debido a la importancia que tiene para el adecuado desempeño laboral y por ende el desempeño empresarial, que se hace necesario y crucial que su aplicación se realice con mucha pericia, considerando para ello elementos fundamentales que dirijan su puesta en marcha con veracidad y éxito, dentro de los cuales se encuentran tres fundamentalmente: Definición de competencias a evaluar, combinación de herramienta de evaluación, y Designación de evaluadores y evaluados.
- Así mismo los resultados de la variable resolución de problemas se muestra que los colaboradores manifestaron que se encuentran en un nivel regular con un 50%, mientras que el 25% se encuentra en un nivel alto, el 21% se encuentra en un nivel bajo, esto nos indica que la cooperativa presenta problemas debido a la resolución de problemas, puesto que hacer el análisis de un problema es una acción compleja, exige el entender lo que el mismo es, las dificultades que son propias de análisis, conocer cómo se llega a las soluciones y la tipología de las soluciones. Una de las incidencias más comunes en una empresa proviene de los malos análisis que se hacen, y es que estos son muy corrientes.
- Con el estadístico de Rho Spearman, se puede constatar que, si existe influencia de

la dimensión de la definición de las competencias con el desempeño de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar evidencia para gestionar mejoras en el personal de atención, puesto que el coeficiente de correlación es alto en un 0.715, lo cual indica que se debe aceptar la hipótesis específica N.º 3.

- Así mismo con el estadístico de Rho Spearman, se puede constatar que, si existe influencia de la dimensión de combinación de herramientas de evaluación del personal en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar la importancia de contar con adecuadas herramientas de evaluación en la selección de personal, puesto que el coeficiente de correlación es alto en un 0.823, lo cual indica que se debe aceptar la hipótesis específica N.º 4.
- Por último con el mismo estadístico de Rho Spearman, se puede constatar que, si existe influencia de la dimensión de designación de evaluadores y evaluados en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar de evidencia para mejorar los procesos de evaluación de personal y el desempeño de los mismos, puesto que el coeficiente de correlación es alto en un 0.636, lo cual indica que se debe aceptar la hipótesis específica N.º 5.



## RECOMENDACIONES

- Las cooperativas deberían implementar procesos de selección de personal a través de centros de evaluación, con el fin de retener personal más calificado y desempeñarse mejor.
- Tomar en cuenta las habilidades más importantes de un individuo y las habilidades menos desarrolladas para fortalecer o mejorar esa habilidad.
- Lo alentamos a trabajar en estrecha colaboración con los líderes y sus equipos en las habilidades identificadas a través del Centro de evaluación para garantizar que los equipos sientan estas habilidades recientemente desarrolladas y su impacto en las metas planificadas.
- Ampliar la investigación sobre variables de investigación y otras variables relacionadas con la resolución de problemas, e implementar medidas para abordar las dificultades en los contextos educativos, principalmente para reglamentar adecuadamente los estilos competitivos y fortalecer los estilos conciliatorios. Limitado a la hora de resolver sus propias situaciones de conflicto.
- Al igual que con muchas discusiones entre dos o más personas, pueden ocurrir subestándares individuales. No obstante, en ningún caso la cooperativa deberá acceder a este tipo de conductas. En su lugar, debemos fomentar un flujo de comunicación eficaz en el que las personas puedan expresar sus opiniones sin atacar directamente a los demás. Lo más importante cuando se trata de problemas en el lugar de trabajo es centrarse en la resolución de problemas. No se trata solo de encontrar y denunciar a un solo culpable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2015). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía* (3 ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 2020, de [https://books.google.com.pe/books?id=H\\_seDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=T%C3%89CNICA+DE+ASSESSMENT+CENTER&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwwOjI7bnoAhXvGbkGHWXgC7Y4MhDoAQgtMAE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=H_seDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=T%C3%89CNICA+DE+ASSESSMENT+CENTER&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwwOjI7bnoAhXvGbkGHWXgC7Y4MhDoAQgtMAE#v=onepage&q&f=false)
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89. Recuperado el 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596215000201>
- Amo, A. (2015). *Dirección de Recursos Humanos*. Learning. Recuperado el 2020, de <https://books.google.com.pe/books?id=EypWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=T%C3%89CNICA+DE+ASSESSMENT+CENTER&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjzm9zYmbnoAhXpGbkGHXbjDqE4HhDoAQgmMAA#v=onepage&q&f=false>
- Arbizu, F. (2018). Garantía de Calidad de Cualificaciones Intermedias de la Industria Farmacéutica. *Artículo de investigación revista digital de investigación en docencia universitaria*, 12(2), 180-203. Recuperado el 2020, de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t\\_ALODza9usJ:www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v12n2/a09v12n2.pdf+&cd=38&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:t_ALODza9usJ:www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v12n2/a09v12n2.pdf+&cd=38&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)
- Ayuntamiento de Cádiz. (2012). *Manual sobre cómo afrontar una entrevista de selección por competencias*. Cádiz, España. Recuperado el 2020, de [https://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/opea\\_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf](https://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/opea_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf)
- Bados, A., & García, E. (2014). *Resolución de problemas*. Recuperado el 2020, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IxSxnSIMDKOJ:diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/54764/1/Resoluci%25C3%25B3n%2520problemas.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Bados, A., & García, E. (2014). Resolución de problemas. *Universitat de Barcelona*, 1-34. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/54764>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. administración, economía,*

*humanidades y ciencias sociales*. Colombia: pearson educación.

- Bravo, J., Chung, C., García, F., Nikolic, L., & Pizarro, C. (2016). Determinación de Habilidades Cognitivas en Distintas Asignaturas Clínicas del Departamento de Odontología, Universidad de Antofagasta, Chile. *Int. J. Odontostomat*, 10(2), 309-313. Recuperado el 2020, de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:142YsM1Zc-0J:https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijodontos/v10n2/art19.pdf+&cd=18&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Cantera, J. (2019). *Autocontrol emocional y la capacidad para resolver problemas interpersonales en estudiantes del sexto ciclo de la I.E. N° 153 - SJL, 2019*. Trujillo: Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/39762>
- Cenia, P. (2018). *Inteligencia emocional y la solución de problemas sociales en los estudiantes de una universidad privada*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:utDmQIrnACYJ:repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12650/Alberto\\_LPC.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=40&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:utDmQIrnACYJ:repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12650/Alberto_LPC.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=40&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)
- Díaz, J., & Díaz, R. (2018). Los Métodos de Resolución de Problemas y el Desarrollo del Pensamiento Matemático. *Rio Claro*, 32(60), 57 - 74. Recuperado el 2020, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nmvr5i2BjxsJ:www.scielo.br/pdf/bolema/v32n60/0103-636X-bolema-32-60-0057.pdf+&cd=24&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Durango, C., Zapata, C., & Zapata, C. (2019). Representación en el Núcleo de la Esencia de Semat de las Competencias de un Equipo de Desarrollo de Software. *Información tecnológica*, 30(4), 217-226. Recuperado el 2020, de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:D72D68sxTnOJ:https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v30n4/0718-0764-infotec-30-04->

00217.pdf+&cd=67&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

Estupiñán, J., & Bastista, N. (2019). El assessment center para la evaluación de las competencias adquiridas por los estudiantes de nivel superior. *Investigacion Operacional*, 40(5), 638-643. Recuperado el 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/339641029\\_el\\_assessment\\_center\\_para\\_la\\_evaluacion\\_de\\_las\\_competencias\\_adquiridas\\_por\\_los\\_estudiantes\\_de\\_nivel\\_superior](https://www.researchgate.net/publication/339641029_el_assessment_center_para_la_evaluacion_de_las_competencias_adquiridas_por_los_estudiantes_de_nivel_superior)

Fría, P., & Soto, A. (2018). *Selección de personas en organizaciones*. Santiago, Chile: UAH Editores. Recuperado el 2020, de [https://books.google.com.pe/books?id=JVx7DwAAQBAJ&pg=PT190&dq=T%C3%89CNICA+DE+ASSESSMENT+CENTER&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOjr-](https://books.google.com.pe/books?id=JVx7DwAAQBAJ&pg=PT190&dq=T%C3%89CNICA+DE+ASSESSMENT+CENTER&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOjr-RgLnoAhV3IrkGHV_sAAUQ6AEIVDAF#v=onepage&q&f=false)

[RgLnoAhV3IrkGHV\\_sAAUQ6AEIVDAF#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=JVx7DwAAQBAJ&pg=PT190&dq=T%C3%89CNICA+DE+ASSESSMENT+CENTER&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOjr-RgLnoAhV3IrkGHV_sAAUQ6AEIVDAF#v=onepage&q&f=false)

García, J., & Rentería, E. (2012). La medición de la capacidad de resolución de problemas en las ciencias experimentales. *Ciência & Educação (Bauru)*, 18(4), 755-767.

González, J., Martínez, G., Pérez, J., & Del Canto, E. (2014). Herramientas para la gestión de recursos humanos. *RAGC*, 2(3).

Recuperado el 2020, de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CIPJ-O95QiUJ:www.fucamp.edu.br/editora/index.php/ragc/article/view/468+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Obtenido

de

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbmNxb250YWRlcmlhcHVibGljYTk5MDUxMHxneDo0NmMxMTY0NzkxNzliZmYw>

IONOS. (3 de julio de 2019). *Assessment center: selección del personal idóneo*.

Obtenido de IONOS:

<https://www.ionos.es/startupguide/productividad/assessment-center/>

Leeds, S. (2018). *Auto-Disciplina: Cómo Vencer Construir Autodisciplina Y Autocontrol Y Fuerza de Voluntad*, Steves Leeds.

- Lozano, G. (2018). *Estrategias de competencias laborales genéricas para mejorar desempeño laboral de colaboradores del Área administrativa Clínica del Pacífico, Chiclayo 2017*. Chiclayo: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26547/Lozano\\_RG.pdf?sequence=1](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26547/Lozano_RG.pdf?sequence=1)
- Mackay, R., Franco, D. E., & Vllacis, P. W. (2018). El pensamiento crítico aplicado a la investigación. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 336-342.
- Méndez, G. (2019). *Herramienta assessment center en la selección por competencias de personal de la empresa T soluciona en el año 2019 (Tesis parcial)*. Trujillo: Universidad Privada del Norte. Obtenido de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23186>
- Meza, B., & Robles, P. (2015). *La influencia del assessment center para mejorar el proceso de selección de personal por competencias en la empresa Consulting & Tax*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7618/1/T-UCE-0007-202i.pdf>
- Ministerio de Educación de la Nación. (2015). *Resolución de problemas*. Buenos Aires, Argentina: UNESCO. Recuperado el 2020, de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RRTlcNP-ZUYJ:www.montes.upm.es/sfs/E.T.S.I.%2520Montes/Sub.%2520Calidad/Recursos%2520Competencias/Archivos/2000\\_IPE%2520BUENOS%2520AIRES\\_%2520Guia%2520educacion%2520RESOLUCION%2520PROBLEMAS.pdf+&cd=8&h](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:RRTlcNP-ZUYJ:www.montes.upm.es/sfs/E.T.S.I.%2520Montes/Sub.%2520Calidad/Recursos%2520Competencias/Archivos/2000_IPE%2520BUENOS%2520AIRES_%2520Guia%2520educacion%2520RESOLUCION%2520PROBLEMAS.pdf+&cd=8&h)
- Miranda, M. (2016). *El Assessment Center y su incidencia en la selección de personal en la Empresa Plasticaucho SA. De la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:J7GcIk76Us0J:https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/23409/1/Miranda%2520Quinapanta%2520Maria%2520Graciela.pdf+&cd=13&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Muñoz, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Novella, R., Alvarado, A., Rosas, D., & Gonzáles, C. (2019). *Encuesta de habilidades*

- altrabajo (ENHAT) 2017-2018: Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sdOocLDLI14J:repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6555/Encuesta%2520de%2520habilidades%2520al%2520trabajo%2520ENHAT%25202017-2018%2520causas%2520y%2520consecuencias%2520de%2520la%2520brecha>
- Olaz, A. (2017). El assessment center como herramienta de evaluación en el espacio europeo de educación superior. Una aproximación teórica descriptiva. *Revista de Sociología de la Educación*, 10(1), 64-79. Recuperado el 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5998188>
- Oré, E. (2015). *El ABC de la Tesis. con contrastación de hipótesis* (Primera ed.). Perú, Ayacucho.
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 2-15. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4S9tVUcOWU4J:https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Prolux, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves*. Lima 17, Perú: Impresión Arte Perú S.A.C. Recuperado el 2020, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZZBOMMzHN4cJ:archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf+&cd=15&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Rengifo, A. (2017). Nuevas prácticas de talento humano: Assessment Center. *Boletín Informativo CEI*, 4(2). Recuperado el 2020, de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/articulo/view/1370/1333>
- Rivera, L., Galindo, O., Lerma, A., & Jiménez, J. (2016). Propiedades psicométricas del Inventario de Solución de Problemas Revisado (SPSI-R) en población mexicana. *ResearchGate*, 26, 263-271. Recuperado el 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/331635919\\_Propiedades\\_psicometricas\\_del\\_Inventario\\_de\\_Solucion\\_de\\_Problemas\\_Revisado\\_SPSI-](https://www.researchgate.net/publication/331635919_Propiedades_psicometricas_del_Inventario_de_Solucion_de_Problemas_Revisado_SPSI-)

R\_en\_poblacion\_mexicana/citation/download

- Rodríguez, E., Rabazo, A., & Naranja, D. (2015). Evidencia empírica de la adquisición de la competencia de resolución de problemas. *Perfiles Educativos*, 37(147), 50-66. Recuperado el 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185269815000057>
- Ruiz, C. (2015). *Diseño y aplicación de un Assessment Center para evaluar competencias de liderazgo dentro de la primera línea de reporte de la Empresa Jarygom S.A. en el año 2014*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9914>
- Salfi, M. (26 de marzo de 2018). *Sin Habilidades Blandas no se accede al trabajo ni se asciende*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/sin-habilidades-blandas-no-se-accede-al-trabajo-ni-se-asciende/>
- Sarmiento, F. (2018). *Relación entre solución de problemas, estilo atribucional y afecto en universitarios de Huancayo*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Obtenido de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622691>
- Torres, D., Godoy, B., & Gallardo, N. (2018). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio - Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60-78. Recuperado el 2020, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:F-EA76urIXwJ:revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/download/3380/4140+&cd=14&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Up Spain. (05 de enero de 2020). *Resolución de problemas, una de las capacidades más demandadas de hoy*. Obtenido de Up Spain: <https://www.up-spain.com/blog/la-resolucion-de-problemas-una-de-las-capacidades-mas-demandadas-en-2017/>
- Uvillus, G., Cañizares, L., & Constante, M. (2018). Estilos de aprendizaje y las habilidades metacognitivas infantiles. *Boletín virtual*, 7(7), 166-174. Recuperado el 2020, de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N201o29bKugJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6523277.pdf+&cd=11&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- Valderrama, S. (2015). *pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.
- Vinueza, J., Oviedo, J., Maldonado, D., & Bonilla, I. (2020). Alternativas de soluciones a los problemas empresariales. *Revista Observatorio de la Economía*

*Latinoamericana*. Obtenido de  
[https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kO5BWh4s-\\_8J:https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/soluciones-problemas-empresariales.pdf+&cd=6&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kO5BWh4s-_8J:https://www.eumed.net/rev/oel/2020/01/soluciones-problemas-empresariales.pdf+&cd=6&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)

Zona, J., & Giraldo, D. (2017). Resolución de problemas: escenario del pensamiento crítico en la didáctica de las ciencias. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(2). Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1341/134154501008/html/index.html>



## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas de recolección		
¿La aplicación de la técnica assessment center contribuye a mejorar la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019?	Determinar si la aplicación de la técnica de assessment center contribuye en la resolución de problemas, y con ello mejorar el desempeño del área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019.	La técnica assessment center tiene incidencia significativa sobre la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019.	Assessment center	Definición de competencias a evaluar	Identificar las competencias relevantes para el puesto de trabajo	Encuesta		
	<b>Específicos</b>			Definir las competencias para medir la cualificación en el puesto de trabajo				
				Combinación de herramientas de evaluación	Combinar herramientas que permitan profundizar en las capacidades de cada individuo			
	Designación de evaluadores y evaluados		Seleccionar personal competente para dirigir las evaluaciones	Seleccionar participantes susceptibles a ser evaluados en base a determinadas características				
	Determinar la situación actual de la técnica de assessment center en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y así evidenciar deficiencias a mejorar en la aplicación de dicha técnica.		Determinar la situación actual de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar qué deficiencias existen en dicha área.	La técnica assessment center no tiene incidencia significativa sobre la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019.	Resolución de problemas	Orientación hacia los problemas	Orientación positiva	Encuesta
						Orientación negativa		
Estilo racional								
Estilo impulsivo								
Establecer si la definición de las competencias a evaluar influye en el desempeño de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y				Estilo de solución de problemas	Estilo Evasivo			

	<p>Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, y dotar evidencia para gestionar mejoras en el personal de atención.</p> <p>Determinar si la combinación de herramientas de evaluación del personal influye en la ejecución de resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2019, para evidenciar la importancia de contar con adecuadas herramientas de evaluación en la selección de personal.</p> <p>Establecer de qué manera la designación de evaluadores y evaluados influencia en la ejecución de la resolución de problemas en el área de asistencia al socio de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres, Tarapoto 2020, y dotar de evidencia para mejorar los procesos de evaluación de personal y el desempeño de los mismos.</p>				
<b>Diseño</b>	<b>POBLACIÓN</b>			<b>MUESTRA</b>	
<p><b>Enfoque:</b>  <b>Cuantitativo</b>  <b>Tipo:</b>  <b>Aplicada</b>  <b>Nivel:</b> Correlacional  <b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal</p>	<p>Trabajadores del área de asistencia al socio y los trabajadores del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres</p>			<p>Abarcará el total de la población, quedando conformada por 1 del área de asistencia al socio y 55 trabajadores del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín de Porres.</p>	

*Fuente:* Elaboración propia

## Anexo B. Instrumento de l variable Independiente



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE**  
**ADMINISTRACIÓN**



El cuestionario que se le presenta a continuación ha sido elaborado con la finalidad de realizar el estudio de la variable assessment center. Por tal motivo se le solicita su colaboración, con sus respuestas sinceras acorde a la realidad acontecida en la empresa donde usted labora, le recalcamos además que las respuestas solo serán utilizadas con fines investigativos y serán anónimos. Agradecemos de antemano su colaboración y le presentamos a continuación el siguiente cuadro para que guíe sus respuestas:

1	2	3	4	5
Rara vez o nunca	Pocas veces	A veces	Muchas veces	Con mucha frecuencia o siempre

	ITEMS	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
N°	<b>Definición de competencias a evaluar</b>					
1	Antes de iniciar un proceso de selección de personal se realiza una reunión para determinar el tipo de perfil requerido					
2	Se establece algún tipo de parámetro para la evaluación de competencias.					
3	Existen documentos formales con el perfil de cada puesto.					
4	Usted tiene acceso a algún tipo de documento que le permita conocer cuáles son las competencias que se requieren para cada cargo en la empresa.					
N°	<b>Combinación de herramientas de evaluación</b>					
5	Se determinan múltiples herramientas para ser utilizadas conforme se requiera en la evaluación individual					
6	Se determinan múltiples herramientas para ser utilizadas conforme sea oportuno en la evaluación grupal					
7	Se analizan y determinan múltiples escenarios, acorde al cargo a desempeñar, para ser planteados en la evaluación individual					
8	Se analizan y determinan múltiples escenarios, acorde al cargo, para ser planteados en la evaluación grupal					
N°	<b>Designación de evaluadores y evaluados</b>					

9	Los funcionarios encargados de llevar a cabo las evaluaciones para la selección del personal cuentan con la experiencia necesaria					
10	Se solicita ayuda de alguno de los funcionarios que se desempeña en el cargo para el cual se reclutará personal, de manera tal que a través de su experiencia en el cargo pueda ayudar contribuir con una adecuada evaluación					
11	Se realiza una revisión detenida del curriculum de los participantes antes de realizar la evaluación presencial					
12	Se programan las evaluaciones del personal que posean características homogéneas					

### Anexo C. Instrumento de la variable dependiente



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**



El cuestionario que se le presenta a continuación ha sido elaborado con la finalidad de realizar el estudio de la variable resolución de problemas. Por tal motivo se le solicita su colaboración, con sus respuestas sinceras acorde a la realidad acontecida en la empresa donde usted labora, le recalamos además que las respuestas solo serán utilizadas con fines investigativos y serán anónimos. Agradecemos de antemano su colaboración y le presentamos a continuación el siguiente cuadro para que guie sus respuestas:

1	2	3	4	5
No es cierto en absoluto	Un poco cierto	Moderadamente cierto	cierto	Completamente cierto

	ITEMS	RESPUESTA				
		1	2	3	4	5
N°	<b>Orientación hacia los problemas</b>					
	<b>Orientación positiva</b>					
1	Intento ver mis problemas como retos o desafíos					
2	Creo que mis problemas se pueden resolver					
3	Me gusta afrontar los problemas tan pronto como sea posible					
4	Creo que puedo resolver problemas difíciles por mí mismo si me esfuerzo					
	<b>Orientación negativa</b>					
5	Siento miedo cuando tengo problemas importantes*					
6	Me siento inseguro/a cuando tomo decisiones importantes*					
7	Dudo que pueda resolver problemas difíciles a pesar de cuánto me esfuerce *					
8	Los problemas difíciles me alteran mucho *					
N°	<b>Estilo de solución de problemas</b>					
	<b>Estilo racional</b>					
9	Cuando resuelvo problemas, pienso en muchas opciones diferentes					
10	Cuando tengo un problema, consigo tantos datos sobre él como me sea posible					
11	Después de llevar a cabo una solución, analizo hasta qué punto el problema ha mejorado					

12	Cuando mi primer intento para solucionar un problema falla, pienso que si no me rindo, finalmente lo conseguiré					
13	Cuando tomo decisiones, intento predecir los pros y contras de cada opción					
14	Antes de intentar resolver un problema, me fijo una meta para saber exactamente a dónde voy					
	<b>Estilo impulsivo</b>					
15	Cuando tomo decisiones, no examino con detenimiento todas mis opciones*					
16	Cuando resuelvo problemas, me quedo con la primera buena idea que se me pasa por la cabeza*					
17	Cuando tomo decisiones, hago caso de mi instinto sin pensar qué pasará*					
18	Soy demasiado impulsivo/a cuando tomo decisiones*					
19	Cuando tomo decisiones, no me tomo el tiempo necesario para pensar en los pros y los contras de cada opción*					
	<b>Estilo evasivo</b>					
20	Espero a ver si un problema desaparece por sí solo antes de intentar resolverlo*					
21	Cuando mis primeros intentos para resolver un problema fallan, me siento muy frustrado/a*					
22	Pospongo el resolver problemas hasta que es demasiado tarde para hacer algo al respecto *					
23	Gasto más tiempo evitando mis problemas que solucionándolos*					
24	Pospongo el resolver problemas tanto tiempo como me sea posible*					
25	Hago lo posible para evitar afrontar problemas*					

\*Invertir puntaje

# Assessment Center y la Resolución de Problemas en la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín De Porres, 2019.

*por* Jhili Areli Boada - Reátegui

---

**Fecha de entrega:** 21-oct-2022 10:28a.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 1931604954

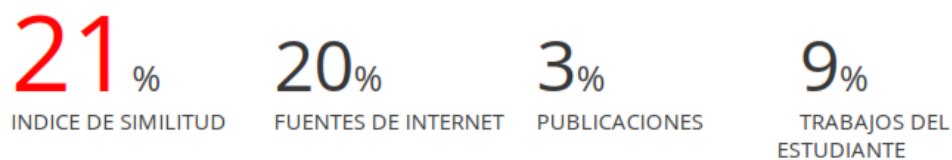
**Nombre del archivo:** JHILI\_BOADA\_Informe\_final\_tesis.docx (405.71K)

**Total de palabras:** 16917

**Total de caracteres:** 95360

## Assessment Center y la Resolución de Problemas en la Cooperativa de Ahorro y Créditos San Martín De Porres, 2019.

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.unsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>7</b> %
<b>2</b>	<b>dspace.unitru.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2</b> %
<b>3</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2</b> %
<b>4</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>2</b> %
<b>5</b>	<b>hera.ugr.es</b> Fuente de Internet	<b>1</b> %