



PROYECTO DE GRADO (MONOGRAFÍA)

Diseño de Assessment Center para procesos de selección de líderes del área de talento humano para medianas empresas en Colombia.

Eliana Benita Plata Hinojosa

Valeria Martínez Fernández

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Tutoras: Luz Janeth Lozano Correa- Sandra Patricia Melo Gutiérrez

Bogotá, Colombia.

2023.

ÍNDICE DE CONTENIDO.

	Pág.
1. Resumen.	2
2. Introducción.	2
3. Objetivos.	3
4. Revisión de la Literatura.	4
5. Metodología y presentación de resultados.	9
6. Discusión de los resultados.	14
7. Conclusiones.	20
8. Referencias.	21

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS.

- **Tabla 1 - Nivel de competencias.**
- **Tabla 2 - Nivel de competencias.**
- **Ficha de evaluación 1 de participantes (Bandeja de entrada).**
- **Ficha de evaluación 2 de participantes (Juegos de roles).**
- **Ficha de evaluación 3 informe consolidado.**

Diseño de Assessment Center para procesos de selección de gestores del área de talento humano para mediana empresas en Colombia.

1. RESUMEN.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un assessment center que se pueda utilizar en las medianas empresas de Colombia como herramienta del proceso de selección de un líder de talento humano, con dicha adaptación se busca identificar de forma óptima las competencias y habilidades requeridas para llevar a cabo este rol de forma asertiva.

Palabras claves: Assessment- talento humano- gerencia- estrategia

1. ABSTRACT.

The primary objective of this work is to design an assessment center that can be used by medium-sized companies in Colombia as a tool for the selection process of a human resources leader. The intent of this tool is to optimally identify the competencies and skills required to effectively succeed in this role.

Keywords: Assessment- human talent- management- strategy

2. INTRODUCCIÓN.

Para comenzar, el assessment center es una herramienta que evalúa los comportamientos y habilidades, tiene múltiples aplicaciones, por ejemplo, en el contexto empresarial, es utilizada en el proceso de selección y reclutamiento ya que a través de esta metodología se puede analizar las aptitudes de quienes participan. Como técnica de evaluación de competencias y del comportamiento en sí, representa una herramienta asertiva para encontrar personal con niveles de capacidades puntuales, es así como en esta monografía se busca adaptar dicha herramienta ya existente con el fin de apoyar el proceso de contratar gestores para el área del talento humano en las medianas empresas colombianas.

Según la ley 590 del 2000 decretada por el congreso colombiano las medianas empresas se caracterizan por tener una planta activa con un rango entre 51 a 200 trabajadores, tipo de empresa a la cual se dirige este proyecto. Teniendo en cuenta esta información las medianas empresas son el foco de investigación debido a que atraviesan por un proceso diferente en cuanto a la gestión del talento humano se refiere comparándolas con las pequeñas y grandes empresas. Teniendo en cuenta lo anterior, por medio de esta adaptación del assessment center se busca identificar las competencias idóneas para el cargo de líder de talento humano en medianas empresas colombianas y el nivel requerido de las mismas como lo son: liderazgo, trabajo en grupo, tolerancia a la presión, empatía, adaptación al cambio, pensamiento estratégico, desarrollo estratégico de recursos humanos, gerencia de proyectos y comunicación. Es así como a través de este proyecto postulamos una versión de assessment center que pueden utilizar las medianas empresas en Colombia para contratar la persona más adecuada en liderar el área de talento humano.

3. OBJETIVOS.

4. 1 General:

Diseñar un Assessment Center que permita la evaluación de las competencias de liderazgo, trabajo en grupo, tolerancia a la presión, empatía, adaptación al cambio, pensamiento estratégico, desarrollo estratégico de recursos humanos, gerencia de proyectos y comunicación para seleccionar gestores de talento humano en las medianas empresas en Colombia.

4. 2 Específicos:

- Indagar en fuentes primarias y secundarias las competencias y habilidades a tener en cuenta al momento de reclutar personal capaz de liderar el área de talento humano.
- Proponer un formato de evaluación que sintetice el desempeño de los candidatos.
- Diseñar pruebas orientadas a la búsqueda e identificación de competencias específicas dentro de los potenciales candidatos.

4. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el libro “Diccionario de las competencias” de Martha Allies podemos encontrar una serie de habilidades y competencias fundamentales para un buen desempeño en diferentes entornos laborales. Aquí podemos encontrar competencias y habilidades que el líder de talento humano debe tener para su correcta gestión en el área.

Según Martha Allies “el trabajo en equipo implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos. Fortalece el espíritu de equipo a lo largo de la organización. Expresa satisfacción personal por los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo. Es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando sea necesario, en beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo” (P.56) Alles, M. (2010). Diccionario de

competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Es por eso que esta competencia es importante en el momento de seleccionar al líder de talento humano debido a que esta habilidad hace que el cumplimiento de metas en el área se fortalezca.

También podemos encontrar otra habilidad muy importante como lo es el “pensamiento estratégico” la cual Martha Allies indica que “es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro” (P.40). Alles, M. (2010). Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. El pensamiento estratégico es fundamental en los tiempos de crisis para encontrar soluciones oportunas por eso al reclutar gestores del talento humano se debe corroborar que tengan esta competencia altamente desarrollada.

Continuando con las habilidades claves para la selección de líderes de talento humano, Allies propone que la comunicación “es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y

metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.” (P.56) Alles, M. (2010). Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Por otro lado, una de las habilidades más importantes mencionada en el “Diccionario de competencias” es el liderazgo: “la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.” (P.39) Alles, M. (2010). Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. El liderazgo es una competencia pilar para un gerente de talento humano pues le permite influenciar a los colaboradores a favor de los objetivos organizacionales.

Así mismo la habilidad de negociación es una competencia para tener en cuenta pues Alles nos indica que “para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.” (P.56) Alles, M. (2010). Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica. Esta habilidad puede ir de la mano con la adaptabilidad al cambio que la señorita Alles define como “la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos

cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.” (P.59) Alles, M. (2010).

Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

También se tendrá en cuenta como competencia necesaria para gestar correctamente el desarrollo estratégico de los recursos humanos que en el diccionario de la autora Alles figura como: La capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía. (P.62) Alles, M. (2010). Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. Y el gerenciamiento de proyectos que se define como: Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos; para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo. Dirige trabajos multinacionales y pluriculturales. Puede manejar equipos “virtuales”. Planifica y comunica el alcance del proyecto, las prioridades y disponibilidades, manejando y controlando los resultados. Dirige e integra las acciones y las competencias de los otros miembros del equipo, redireccionando los recursos a la luz de circunstancias cambiantes. Clara orientación al negocio (y a las ganancias) de una parte o de toda la tarea. Maneja sus propios plazos, actividades, tiempos y gastos. Vincula conscientemente sus propias actividades con las de los colegas. Es realista, sin embargo, no se compromete de acuerdo con lo esperado en la dirección del objetivo. Es flexible con su enfoque del trabajo. (P.93) Alles, M. (2010). Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Para finalizar las definiciones según dicha autora la tolerancia a la presión es también necesaria para la gerencia del talento humano organizacional pues se trata de “la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.” (P.77) Alles, M. (2010). Diccionario de competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Concluyendo con las habilidades propuestas para escoger el correcto gestor de talento humano incluimos la empatía considerada la capacidad de colocarse en los zapatos del otro, ya que el relacionamiento efectivo entre líder y colaboradores es clave para que los mismos se sientan respetados y más comprometidos con las metas propuestas. Y las competencias tecnológicas como una herramienta que permita que la adaptación al cambio sea más rápida y efectiva, agilizando tareas y minimizando errores, traducido a una mayor productividad. Esta última competencia está sujeta a la demanda y puede cambiar según el enfoque de cada organización y sus necesidades.

Teniendo en cuenta las competencias mencionadas anteriormente se propone el instrumento: assessment center para lograr identificarlas en el momento de seleccionar a un candidato. Según el autor Dipboye (1977), el concepto de assessment center se originó en Alemania durante la Primera Guerra Mundial, cuando los oficiales militares necesitaban evaluar rápidamente el potencial de los reclutas. El concepto fue luego adoptado por la industria en los años 20, cuando los gerentes buscaban determinar el potencial de los candidatos para los puestos de trabajo. Desde entonces, el assessment center se ha convertido en una herramienta comúnmente utilizada para la selección de personal. El assessment center es una herramienta de evaluación que se usa para identificar y medir las actitudes, destrezas y características personales de los candidatos para

un empleo. Está compuesto por una serie de pruebas dirigidas por un panel de expertos los cuales pueden ser externos o internos a la organización.

En cuanto a los beneficios, el assessment center genera una evaluación objetiva de los candidatos basada en criterios definidos. Esto disminuye el riesgo de sesgos subjetivos en la toma de decisiones de selección. Por otro lado, el assessment center ayuda a identificar a los mejores candidatos, lo que significa que se pueden lograr niveles más altos de productividad y calidad en la organización. Por último, la metodología de assessment center también promueve la igualdad de oportunidades junto con la diversidad dentro de la organización ya que ofrece a todos los candidatos las mismas condiciones para demostrar su compatibilidad con el trabajo solicitado.

En conclusión postulamos una versión de assessment center para seleccionar gestores del talento humano en Colombia, que tenga en cuenta las competencias mencionadas que consideramos en la actualidad son indispensables para ese rol en las medianas empresas.

5. METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

Teniendo en cuenta la anterior información se consolidó un perfil de competencia para poder seleccionar de una forma más objetiva al candidato:

Competencias	
Generales	Nivel requerido
Liderazgo	Alta
Trabajo en grupo	Alta

Tolerancia a la presión	Alta
Empatía	Alta
Adaptación al cambio	Alta
Específicas	Nivel requerido
Pensamiento estratégico	Alta
Desarrollo estratégico de recursos humanos	Alta
Gerencia de proyectos	Alta
Comunicación	Alta
Habilidades de negociación	Alta
Competencias tecnológicas	Alta

Tabla 1 - Nivel de competencias

Y se postula además una escala de medición de la habilidad requerida:

DESCRIPCIÓN	NIVEL	
Tiene la capacidad de interpretar la habilidad pero no la pone en acción.	BAJO	B
Aplica con dificultad la habilidad	MEDIO	M
Posee la habilidad y la pone en acción con fluidez	ALTO	A

Tabla 2 - Nivel de competencias.

A partir de dichas competencias se postulan 2 pruebas para llevar a cabo el assessment center:

Prueba 1 Bandeja de entrada (Competencias Generales):

- Dinámica: Grupal.

- Número de participantes: 5 a 6 postulantes.
- Recursos físicos a utilizar: bolígrafo y hojas con las preguntas problema.
- Tiempo de la actividad: 60 minutos aproximadamente.
- Normas principales de la prueba:
 - Libertad de asociación para realizar la prueba, no es necesariamente individual.
 - Asignación de tiempo límite para la socialización y desarrollo de las respuestas.
 - No está permitido el uso de dispositivos electrónicos para realizar consultas.

Objetivo: Con este ejercicio se busca evaluar competencias como lo son: liderazgo, la tolerancia a la presión, empatía, trabajo en equipo y la adaptación al cambio.

Actividad a realizar:

Los expertos darán a cada entrevistado 3 hojas, cada una con una problemática relacionada con el área de talento humano, los participantes deberán consolidar en dichas hojas las posibles soluciones propuestas para cada situación y exponer posteriormente al grupo los resultados. Después de exponer cada uno las diferentes soluciones, se otorgarán 10 minutos en los que deben elegir las 3 soluciones que consideren más acertadas de todo el grupo.

El grupo de seleccionados se verá enfrentado a lo largo del ejercicio por parte de sus entrevistadores a cambios en el tiempo asignado por tarea, deberán estar dispuestos a adaptarse a las dinámicas que los entrevistadores vayan proponiendo. Deberán analizar los impactos de la reestructuración, identificar las habilidades, recursos necesarios, y proponer estrategias para que la reestructuración se lleve a cabo de la mejor manera.

Ejemplo: (Estudio de caso)

La empresa textilera Jean S.A es una organización que tiene como objetivo reestructurar el área de talento humano, con el fin de fortalecerla, debido a que en los últimos años ha venido presentando un crecimiento exponencial y tiene que mantenerse competitiva frente a las otras empresas, para este crecimiento la empresa textilera ha decidido incorporar a un experto en la gestión del talento humano el cual debe cumplir con ciertas capacidades.

Hoja 1 (Problemática):

La empresa textilera ha decidido modificar la misión y visión de la organización. Los candidatos deberán incluirse en el proceso de reestructuración y postular una nueva versión que exprese de forma más asertiva los deseos de crecimiento de Jean S.A

Misión actual:

“Nuestra misión es ser líderes en la industria nacional ofreciendo productos de calidad. Nos dedicamos a la fabricación y comercialización de prendas y textiles, manteniendo altos estándares como lo son la comodidad, la durabilidad y la estética.”

Visión actual:

“Nuestra visión es ser la empresa textil referente en el mercado nacional, reconocida por nuestra excelencia en calidad e innovación. Buscamos ser pioneros en la aplicación de tecnologías avanzadas y procesos eficientes en la industria, manteniéndonos a la vanguardia.”

Hoja 2 (Problemática): A la empresa textilera le preocupa la percepción que tienen sus empleados, quienes solo se sienten motivados a trabajar allí por el ámbito salarial, debido a esta

situación los índices de rotación han aumentado, se le solicita al candidato que proponga una posible solución a esta problemática.

Hoja 3 (Problemática): La empresa Jean S.A ha contratado una organización externa para capacitar a los colaboradores en técnicas que optimizan la producción y desea generar un mecanismo para corroborar los resultados a partir de esa implementación. Mencione una forma eficiente de garantizar que los resultados de la capacitación sean medibles y mejorables.

Prueba 2 Juego de roles (Competencias específicas):

- Dinámica: Grupal
- Número de participantes: 5 - 6 postulantes
- Tiempo de la actividad: 90 minutos
- Normas principales de la prueba:
 - Asignación de tiempo límite para la socialización y desarrollo de las respuestas.
 - No está permitido el uso de dispositivos electrónicos para realizar consultas.
 - Los participantes deben mantenerse en sus roles asignados.
 - Se alienta a los participantes a comunicarse de manera clara y respetuosa.

Objetivo: Se busca evaluar las competencias específicas: pensamiento estratégico, desarrollo estratégico de recursos humanos, gerencia de proyectos, comunicación, habilidades de negociación y competencias tecnológicas.

Ejemplo: Estudio de caso

Después de la reestructuración, la empresa de textiles ha tomado la decisión de ampliar el área de talento humano, para realizar esta ampliación desea reclutar personal a través de una nueva

técnica reconocida en el mercado, la cual consiste en el uso de plataformas de reclutamiento para captar candidatos idóneos

- Roles:
 - Equipo A: Expresa preocupación por la dirección del proyecto y sugiere cambios.
 - Equipo B: Defiende la estrategia actual y se opone a los cambios propuestos.

6. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la captación de información de las pruebas y del assessment center en general postulamos los siguientes formatos:

- **Ficha de evaluación de participantes (Bandeja de entrada) Prueba 1**

Ficha de evaluación de participantes (bandeja de entrada)					
Fecha					
Nombre del evaluador					
Calificación en la evaluación de los participantes					
ALTO	Posee la habilidad y la pone en acción con fluidez				
MEDIO	Aplica con dificultad la habilidad				
BAJO	Tiene la capacidad de interpretar la habilidad pero no la pone acción				
Bandeja de entrada					
Candidato	Evaluación de resultados				
	Competencia	Nivel requerido	B	M	A
	Trabajo en equipo	A			

	Capacidad analítica y pensamiento estratégico	A			
	Manejo de información	A			
	Gestión de proyectos	A			
	Habilidad comunicativa	A			
	Trabajo en equipo	A			
	Capacidad analítica y pensamiento estratégico	A			
	Manejo de información	A			
	Gestión de proyectos	A			
	Habilidad comunicativa	A			
	Trabajo en equipo	A			
	Capacidad analítica y pensamiento estratégico	A			
	Manejo de información	A			
	Gestión de proyectos	A			
	Habilidad comunicativa	A			
	Trabajo en equipo	A			
	Capacidad analítica y pensamiento estratégico	A			
	Manejo de información	A			
	Gestión de proyectos	A			
	Habilidad comunicativa	A			

Ficha de evaluación 1 de participantes (Bandeja de entrada).

● **Ficha de evaluación de participantes (Juego de roles) Prueba 2**

Ficha técnica - Juego de roles				
Departamento de Talento Humano			Versión N° 1	
Fecha		Cargo a evaluar	Gerente de Talento Humano	
Escalado de la medición de competencias				
A	Posee la habilidad y la pone en acción con fluidez			
M	Aplica con dificultad la habilidad			
B	Tiene la capacidad de interpretar la habilidad pero no la pone en acción			
Competencias a evaluar		Nivel		
		A	M	B
Liderazgo				
Trabajo en equipo				
Tolerancia a la presión				
Empatía				
Adaptación al cambio				
Responsables de la evaluación				
Moderador	Nombre			
	Cargo			

Observadores	Nombre			
	Cargo			
	Nombre			
	Cargo			
Participantes				
Nombre	Edad	Educación	Experiencia	
Total de participantes				
Sesiones programadas				
Fecha programada				
Lugar				

Ficha de evaluación 2 de participantes (Juegos de roles).

● Informe consolidado

Informe consolidado			
Fecha			
Nombre del evaluador			
Rango de posiciones			
Opción N° 1	Competencia	Nivel requerido	Resultado final
	Liderazgo	A	
	Trabajo en equipo	A	
	Trabajo bajo presión	A	
	Resiliencia y adaptación al cambio	A	
	Capacidad analítica y pensamiento estratégico	A	
	Gestión del talento humano	A	
	Manejo de data (sistemas de información)	A	
	Habilidades comunicativas	A	
Observaciones			
Competencias a mejorar	Estrategia de desarrollo		

Opción N° 2	Competencia	Nivel requerido	Resultado final
	Liderazgo	A	
	Trabajo en equipo	A	
	Trabajo bajo presión	A	
	Resiliencia y adaptación al cambio	A	
	Capacidad analítica y pensamiento estratégico	A	
	Gestión del talento humano	A	
	Manejo de data (sistemas de información)	A	
	Gestión de proyectos	A	
	Habilidades comunicativas	A	
Observaciones			
Competencias a mejorar	Estrategia de desarrollo		
Firma del evaluador			

7. CONCLUSIONES

- Mediante el assessment center podemos realizar modelos de evaluación que propicien más precisión a la medición de los requerimientos que está buscando la empresa dentro de un cargo específico (en este caso, el de líder de talento humano), además con base a las competencias y habilidades necesarias para desempeñar las funciones de manera más efectiva, se pueden diseñar herramientas de evaluación que analicen el comportamiento de cada postulante dentro de un contexto potencialmente acorde al que puede encontrar dentro de la organización.
- Logramos identificar las habilidades y competencia propicias para un líder de talento humano, las cuales son de gran importancia al momento de diseñar un proceso de evaluación de assessment center, dado que es por medio de ellas que se definen las pruebas a ejecutar en un proceso de selección y su efectividad en el mismo derivará en la precisión en torno a la identificación de estas habilidades
- Se lograron diseñar dos tipo de pruebas que lograra identificar las 11 competencias que se esperaban sobre los candidatos, las competencias pueden varias dependiendo las necesidades de cada organización.

8. BIBLIOGRAFÍA:

- Jacho, A. P. J. C. (2012). Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2550/1/T-UCE-0007-74.pdf>

- https://aulavirtual.usantotomas.edu.co/pluginfile.php/287498/mod_resource/content/1/DOCUMENTO%20DE%20TRABAJO-%20Assessment%20cente%20y%20entrevista%20por%20competencias.pdf
- Sosa, M. S. E. (2019, enero). Herramientas claves para la selección por competencias: Entrevista por competencias y assesment center. Universidad Santo Tomás.
https://aulavirtual.usantotomas.edu.co/pluginfile.php/287498/mod_resource/content/1/DOCUMENTO%20DE%20TRABAJO-%20Assessment%20cente%20y%20entrevista%20por%20competencias.pdf
- Diaz, D. A. D. D. (2020). ASSESSMENT CENTER Y SELECCIÓN DE PERSONAL. FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7891/1/818308-2020-I-GH.pdf>
- Kippenberger, T., & Kleinmann, M. (2010). Assessment Center Methods: Development, Evaluations, and Applications. Springer Science & Business Media, 27(2), 441-466.

13. 1 Anexos.

- Focus group 2021-10-13 (video):
<https://drive.google.com/file/d/1VHy8gd7HnCDcYvhr71SGonGhm6SbbaL5/view?usp=sharing>
- Diccionario de competencias de Martha Alles (2010).
- “Aplicación del Assessment Center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal para áreas gerenciales y administrativas y su influencia en el desempeño laboral”.
- Diplomas de participación en el curso gerencial de talento humano Verano Unival Goal.