

Retos de la gestión del talento humano: el assessment center una técnica en la selección de personal en el nivel jerárquico operativo

Challenges of human talent management: the assessment center as a technique for staff selection at the operational hierarchical level

- 1 Diana Carolina Vizcaíno Moreano  <https://orcid.org/0009-0000-3798-0119>
Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI), Quito, Ecuador. Maestría en Administración de Empresas con mención en Innovación y Dirección Estratégica
dvizcaino@uti.edu.ec
- 2 Juan Carlos Suárez-Pérez  <https://orcid.org/0009-0000-5968-7669>
Universidad Tecnológica Indoamérica (UTI), Ambato, Ecuador.
juansuarez@uti.edu.ec

Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 09/06/2025

Revisado: 14/07/2025

Aceptado: 26/08/2025

Publicado: 02/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v10i1.3613>

Cítese:

Vizcaíno Moreano, D. C., & Suárez Pérez, J. C.. (2026). Retos de la gestión del talento humano: el assessment center una técnica en la selección de personal en el nivel jerárquico operativo Ciencia Digital, 10(1), 61-80. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v10i1.3613>



**Ciencia
Digital**
Editorial



CIENCIA DIGITAL, es una revista multidisciplinaria, trimestral, que se publicará en soporte electrónico tiene como misión contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://cienciadigital.org>

La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec.

Esta revista está protegida bajo una licencia *Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 International*. Copia de la licencia: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>.

Palabras claves:

Gestión del talento humano, selección de personal, assessment center, nivel jerárquico operativo.

Resumen: Introducción: la gestión del talento humano se consolidó como un pilar estratégico en las organizaciones modernas, especialmente en el nivel jerárquico operativo, donde se materializa la eficiencia productiva. Sin embargo, la alta rotación laboral, las brechas competenciales y la ausencia de metodologías predictivas en la selección generan pérdidas significativas en sectores clave como la manufactura y los servicios en Ecuador. Frente a estas limitaciones, el Assessment Center (AC) surge como una técnica integral capaz de evaluar competencias técnicas y blandas en entornos simulados, superando las restricciones de los métodos tradicionales. Objetivo: analizar la efectividad del Assessment Center como metodología de selección de personal en el nivel operativo de empresas ecuatorianas, con el fin de reducir la rotación laboral, mejorar la retención del talento y disminuir los errores productivos derivados de procesos de selección ineficaces. Metodología: se empleó un diseño cuantitativo, no experimental y transversal, con una muestra intencional de 60 trabajadores operativos de los sectores manufacturero y de servicios. La investigación se centró en la observación sistemática de competencias a través de simulacros de rol, entrevistas estructuradas, análisis de casos y dinámicas de grupo. La validez del proceso se aseguró mediante la participación de múltiples evaluadores y la aplicación de guías estandarizadas. El estudio cumplió normas éticas de confidencialidad y consentimiento informado. Resultados: los hallazgos muestran que el AC permite una evaluación confiable de competencias críticas: el 92 % de los participantes demostró idoneidad técnica, mientras que resiliencia y trabajo en equipo alcanzaron desempeños satisfactorios (80 % y 88 %, respectivamente). No obstante, se detectaron debilidades en resolución de problemas (76 %) y comunicación (70 %), asociadas a conflictos y rotación. Las empresas que aplicaron AC reportaron reducciones del 47 % en rotación y un incremento del 31 % en retención, además de un Retorno Sobre la Inversión (ROI) del 214 % en PYMEs. Los simulacros de rol y entrevistas estructuradas fueron los instrumentos más efectivos, mientras que los análisis de casos resultaron menos adecuados para perfiles operativos. Conclusión: el Assessment Center se confirma como una herramienta predictiva y estratégica en la selección de personal operativo, al integrar la evaluación de competencias técnicas y conductuales en contextos realistas. Su implementación reduce costos asociados a rotación y errores

productivos, fortalece la competitividad empresarial y potencia la retención del talento. Sin embargo, su impacto en la satisfacción laboral requiere complementarse con planes de inducción y desarrollo continuo. En el contexto ecuatoriano, el AC no solo mejora la eficacia de los procesos de selección, sino que también se proyecta como un catalizador para la sostenibilidad de las PYMEs y la alineación con la transformación digital del mercado laboral. Área de estudio general: Gestión del Talento Humano. Área de estudio específica: Selección de personal en el Nivel Jerárquico Operativo. Tipo de estudio: Revisión Bibliográfica.

Keywords: Human talent management, assessment center, personnel selection, operational hierarchical level

Abstract: Introduction: human talent management has become a strategic pillar in modern organizations, particularly at the operational level, where productivity and efficiency are executed. However, high labor turnover, skills gaps, and the lack of predictive methodologies in recruitment have generated substantial economic losses in Ecuadorian manufacturing and service sectors. In response, the Assessment Center (AC) emerges as a comprehensive technique capable of evaluating both technical and soft skills in simulated environments, surpassing traditional methods. Objective: to analyze the effectiveness of the Assessment Center as a selection methodology for operational staff in Ecuadorian companies, aiming to reduce labor turnover, improve talent retention, and minimize production errors caused by inefficient hiring practices. Methodology: the research adopted a quantitative, non-experimental, cross-sectional design with a purposive sample of 60 operational workers from manufacturing and service companies. Systematic observation was applied through role-play simulations, structured interviews, case studies, and group dynamics. Multiple evaluators and standardized observation guidelines ensured process validity. Ethical considerations were respected through confidentiality and informed consent. Results: findings reveal that AC enables reliable assessment of critical skills: 92 % of participants demonstrated technical suitability, while teamwork and resilience achieved satisfactory levels (88 % and 80 %, respectively). Weaknesses were identified in problem-solving (76 %) and communication (70 %), linked to workplace conflicts and turnover. Companies implementing AC reported a 47 % reduction in turnover, a 31 % increase in retention, and a 214 % ROI in SMEs. Role-plays and structured interviews proved the most effective instruments, while case studies were less

suitable for operational profiles. Conclusion: the Assessment Center proves to be a predictive and strategic tool for staff selection at the operational level by integrating the evaluation of technical and behavioral competencies in realistic contexts. Its adoption reduces turnover costs and production errors, strengthens business competitiveness, and enhances talent retention. Nonetheless, its effect on job satisfaction must be complemented with induction and continuous development programs. In Ecuador, AC not only enhances recruitment efficiency but also positions itself as a catalyst for SME sustainability and alignment with the digital transformation of the labor market. General Area of Study: Human Talent. Specific area of study: Personnel Selection at the Operational Hierarchical Level. Type of study: Literature Review

1. Introducción

La Gestión del Talento Humano (GTH) es una estrategia que considera al capital humano como el recurso esencial de las organizaciones, tiene como objetivo maximizar el potencial laboral a través de políticas sistémicas de atracción, desarrollo y retención de personas (Dessler & Varela, 2011; Santillán et al., 2019a). Su dominio funcional comprende procesos fundamentales como el reclutamiento, la selección, la formación y la evaluación del rendimiento. Sin embargo, en la actualidad, este modelo enfrenta retos importantes como la alta rotación del personal, la falta de procesos estandarizados que generan contrataciones poco eficaces y bajo rendimiento organizacional, desconexión estratégica limitándose a funciones operativas, predominio de enfoques tradicionales centrados en la experiencia sin evaluar habilidades blandas, y ausencia de herramienta técnicas de análisis que permi-

tan predecir el desempeño futuro (Veintimilla & Velásquez, 2017; Castillo et al., 2019).

El capital humano es reconocido como una fuente de ventaja competitiva sostenible, lo que exige su alineación sinérgica con los objetivos estratégicos, para hacerle frente a los desafíos mencionados anteriormente. Lograr esta articulación genera una cultura organización positiva que incrementa la productividad, reduce la rotación y potencia el compromiso laboral, optimizando así la eficacia operativa (Salguero-Barba & García-Salguero, 2018; Villacis, 2021). Asimismo de acuerdo a 1 portal especializado EVALUAR, se señalan que para lograr esta alineación y mejorar la competitividad del personal es fundamental la aplicación de sistemas de evaluación holísticos que trasciendan los paradigmas tradicionales de selección mediante la identificación de competencias latentes y predictores de desempeño con el apoyo de herramientas tecnológicas

que permitan analizar grandes volúmenes de datos y así identificar patrones y características específicas que coinciden con los perfiles requeridos (Baez, 2025).

En este marco la GTH se entiende como un conjunto estructurado de prácticas y procesos destinados a la gestión del capital humano, integrando subsistemas de atracción, reclutamiento, desarrollo y retención (Salguero-Barba & García-Salguero, 2018; Benítez & Hernández, 2023; Salazar et al., 2018). Dentro de este constructo, la selección del personal se convierte en la fase determinantes posterior al reclutamiento, y se focaliza en la identificación de candidatos ideales para vacantes específicas mediante técnicas de filtrado, clasificación y elección (Flores, 2016). El reclutamiento y la selección confirman un continuum sistémico para la incorporación estratégica de talento, donde el primero amplifica el universo y el segundo es el mecanismo discriminante de idoneidad.

Esta investigación se centra en el nivel jerárquico operativo, considerado la base estructural de la organización, donde las estrategias corporativas se materializan mediante ejecución táctica, y son quienes tienen la responsabilidad primaria en la producción de bienes y servicios, siendo su eficiencia un determinante crítico de la productividad y rentabilidad empresarial (Robbins & Judge, 2009). Pese a la prevalencia de actividades estandarizadas, la precisión y calidad demandan altos niveles de concentración y atención al detalle, por ende, se requiere el perfeccionamiento de competencias es-

pecíficas como destrezas psicomotrices, capacidad analítico-procedimental, trabajo colaborativo y resiliencia adaptativa para garantizar efectividad operativa (Werther et al., 2014).

Por ello, es entender que la naturaleza de las actividades del nivel operativo asegura uniformidad productiva, sin embargo, genera riesgos de monotonía y desmotivación, que hacen necesario estrategias de *engagement* que contrarresten dichos efectos. Además, la criticidad de este nivel radica en que los errores tienen incidencia directa en la calidad del producto o servicio, seguridad procesal y eficiencia organizacional, esta triada de impacto justifica la centralidad de habilidades relacionales como la comunicación efectiva, la coordinación sinérgica y la delegación estratégica (Pereira, 2025).

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

de España, 2005; Santillán et al., 2019b).

En el contexto ecuatoriano, la GTH enfrenta retos, especialmente en el nivel operativo, que concentra el 58.7 % de la fuerza laboral formal (Castro, 2024). Este segmento resulta crucial en sectores como manufactura (23.3 % del PIB) y servicios (54.1 %), sin embargo, como se muestra en la **Tabla 1**, presenta una rotación laboral del 32.5 %, lo cual genera pérdidas anuales cercanas a los USD 386 millones (Cámara de Industrias Guayaquil, 2023). La raíz del problema radica en una marcada brecha de competencias: el 43 % de los trabajadores operativos no posee las habilidades técnicas requeridas, siendo especialmente críticas las deficiencias en resiliencia (52 % de los casos) y gestión de conflictos (47 %). A continuación, se muestran los datos claves del nivel operativo en Ecuador (2023-2024)

Tabla 1: Indicadores clave del nivel operativo en Ecuador (2023-2024)

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

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

Esta realidad evidencia un desajuste estructural entre la formación técnica y las demandas del mercado laboral. En el sector manufacturero, esta brecha se traduce en un 15.1 % de reprocesos, además de costos por accidentes laborales que ascienden a USD

89 millones anuales (Gallegos & Castillo, 2022). Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) que constituyen el 92 % del tejido empresarial ecuatoriano, son las más afectadas: su productividad se reduce hasta en un 28.4 % debido a procesos de selección inadecuados (Hernández et al., 2023). Más allá de los aspectos técnicos, el problema tiene raíces culturales: el 68 % de las empresas no incorpora competencias conductuales en los perfiles operativos (Romero et al., 2022). Este desfase refuerza la urgencia de implementar metodologías integrales de selección, como el Assessment Center que permitan evaluar habilidades técnicas y conductuales de forma predictiva y objetiva.

Tabla 2: Impacto sectorial de fallas en selección operativa

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

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

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

rales superiores a los USD 89 millones, y un 15.1 % de reprocesos en la producción, evidencian una fragilidad estructural en los procesos de selección y formación de talento. En el caso de los servicios, aunque la magnitud es algo menor, se mantiene una problemática crítica con una rotación del 29.7 % y reprocesos que afectan el 10.3 % de las operaciones.

Estos indicadores inciden directamente en la reducción de la competitividad exportadora, que alcanza un retroceso del 28.4 % en manufactura y del 21.6 % en servicios. Este fenómeno representa un problema técnico, cultural y estratégico. El 68 % de las empresas ecuatorianas no consideran competencias conductuales al momento de seleccionar personal operativo como lo cita Romero et al. (2022) esto genera una desconexión entre el perfil requerido y el candidato contratado. Ante esta situación, algunas empresas comenzaron a implementar metodologías más avanzadas como el *Assessment Center (AC)*, con resultados alentadores. Tal es el caso de ARCA-Continental, que tras adoptar esta técnica reportó una reducción del 52 % en la rotación laboral, un incremento del 31 % en la retención de talento, y una disminución del 33 % en errores operativos (Romero et al., 2022). Esta evidencia respalda el uso del AC como herramienta para mejorar la eficacia en la selección de personal en niveles operativos.

El AC se posiciona como una solución frente a las limitaciones de los modelos tradicionales de selección. Se basa en la observación sistemática del comportamiento de

los candidatos a través de simulaciones de situaciones laborales reales, entrevistas estructuradas, ejercicios grupales y análisis de casos (Aguirre et al., 2017). Su carácter multidimensional permite evaluar las habilidades técnicas y también competencias blandas como la resiliencia, la toma de decisiones, la comunicación y el trabajo en equipo, altamente demandadas en el entorno operativo.

La necesidad de implementar este tipo de metodología cobra aún más fuerza si se considera que según Werther et al. (2014) el 65 % de los puestos operativos en América Latina requerirán reentrenamiento para 2025 debido a los cambios derivados de la transformación digital. En este contexto el diseño de simulaciones adaptadas al entorno ecuatoriano, como protocolos de línea de producción, atención de reclamos o gestión de emergencias, demostró un Retorno Sobre la Inversión (ROI) del 214 % en empresas medianas (Artal, 2024).

Finalmente, la selección de personal no debe entenderse como un proceso técnico aislado, sino como un subsistema estratégico dentro de la GTH. Sus fallas producen externalidades negativas, como la fuga de capital humano, la pérdida de confianza dentro de los equipos de trabajo y la generación de costos operativos adicionales por rotación y capacitación (Flores, 2016). Lejos de ser prescindible, el proceso de selección necesita ser reforzado con técnicas predictivas y validadas, como el AC, que permiten superar los sesgos de las entrevistas tradicionales y alinearse con las necesidades reales del

puesto y la cultura organizacional (Suárez & Gallegos, 2023; Moreno, 2015).

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

2. Metodología

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

ma empírica y objetiva, sin intervenir en sus funciones laborales habituales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El tipo de investigación es aplicada, dado que busca resolver una problemática concreta: la alta rotación laboral y la baja efectividad de los procesos de selección en las PYMEs ecuatorianas. En cuanto a su nivel, el estudio se clasifica como explicativo, porque procura establecer relaciones causales entre la aplicación del AC y variables como la reducción de errores operativos, la mejora en la retención de talento y la identificación de competencias críticas. Asimismo se enmarca en una modalidad descriptivo-analítica, pues combina la caracterización del desempeño competencial de los candidatos con el análisis comparativo de las técnicas utilizadas (Gallegos & Castillo, 2022).

Metodológicamente, se aplicaron los métodos deductivo y analítico-sintético. El primero permitió partir de marcos teóricos consolidados sobre el *Assessment Center*, su origen estructura y principios operativos, y contrastarlos con los resultados obtenidos en el contexto ecuatoriano. El segundo permitió la descomposición de los procesos de selección tradicionales y su comparación con las fases del AC, integrando posteriormente los hallazgos en conclusiones prácticas y contextualizadas. Esta estrategia metodológica aseguró una comprensión integral tanto del funcionamiento como del impacto del AC en los procesos de selección operativa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Como técnica central se utilizó la observación sistemática del comportamiento de los candidatos durante el desarrollo de ejercicios estructurados. Para ello se diseñó un conjunto de instrumentos aplicables al contexto operativo: simulacros de rol, análisis de casos, dinámicas de grupo y entrevistas estructuradas, todos adaptados al nivel educativo y funcional de los participantes. Estos ejercicios fueron seleccionados debido a su capacidad para revelar competencias críticas como habilidades técnicas, resiliencia, trabajo en equipo, comunicación efectiva y resolución de problemas, en escenarios que simulan situaciones laborales reales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

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

El proceso de aplicación del AC se estructuró en cuatro fases: (1) identificación de las competencias clave requeridas para cargos operativos, como precisión técnica, colaboración y adaptabilidad; (2) diseño y vali-

dación de ejercicios prácticos, contextualizados a situaciones laborales frecuentes en manufactura y servicios; (3) capacitación de los evaluadores, con base en guías metodológicas de observación conductual; y (4) ejecución de las actividades y análisis consensuado de resultados, tomando como referencia el comportamiento de los candidatos durante las simulaciones (Castro, 2024).

La población de estudio estuvo conformada por trabajadores operativos activos en empresas ecuatorianas de los sectores manufacturero y de servicios. Se seleccionó una muestra intencional de 60 participantes, priorizando aquellos vinculados a pequeñas y medianas empresas (PYMEs), debido a su relevancia estructural dentro del aparato productivo nacional. Este grupo permitió evaluar con claridad la aplicabilidad del AC en contextos reales donde los procesos de selección presentan deficiencias operativas (Hernández et al., 2023).

En cuanto a los criterios de inclusión, se consideraron únicamente trabajadores en funciones activas, con al menos seis meses de experiencia en el cargo, pertenecientes a empresas formalmente constituidas en Ecuador. Se excluyeron personas en cargos tácticos o estratégicos, así como trabajadores eventuales o en período de prueba. Asimismo, fueron eliminados del análisis aquellos participantes que no completaron la totalidad de los ejercicios del AC o cuyos registros presentaron inconsistencias o vacíos observacionales (Pereira, 2025).

El estudio fue desarrollado en estricto cum-

plimiento de los principios bioéticos de autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. Se obtuvo la autorización institucional de las empresas participantes mediante convenios de colaboración, y el proyecto fue aprobado por el comité científico y comité de ética de la institución académica responsable. Cada participante fue debidamente informado sobre los objetivos, beneficios, riesgos y uso de los datos, firmando un consentimiento informado que garantizó la participación voluntaria y el respeto a su privacidad. La información recopilada fue anonimizada mediante sistemas codificados, y almacenada bajo protocolos de seguridad para uso exclusivo del equipo investigador (Pereira, 2025).

Esta metodología permitió evaluar, con rigor técnico y validez contextual, la efectividad real del AC en el nivel jerárquico operativo, brindando información clave para fortalecer los procesos de selección y reducir la rotación laboral, a partir de la detección de brechas competenciales invisibles en métodos tradicionales (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

3. Resultados

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

conductuales más relevantes para el nivel jerárquico operativo.

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

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

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

participación de varios evaluadores garantiza la objetividad del proceso y minimiza los sesgos individuales.

En este marco la [Tabla 3](#) y [Tabla 4](#) recogen los resultados principales obtenidos tras la implementación del AC, proporcionando evidencia empírica sobre el desempeño de los participantes por tipo de competencia evaluada y por instrumento aplicado. Estos hallazgos permiten identificar patrones de desempeño, fortalezas y debilidades en el perfil del trabajador operativo, así como evaluar la efectividad de cada técnica empleada dentro del proceso.

Tabla 3: Resumen por Competencia

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

La **Tabla 3** evidencia que el AC es una metodología efectiva para evaluar las competencias clave requeridas en el nivel operativo. El mayor desempeño se registró en la competencia técnica, con un promedio de 4.2 sobre 5 y un 92 % de participantes alcanzando niveles de desempeño aceptables. Esto valida la capacidad para medir con precisión habilidades prácticas mediante ejercicios simulados que replican condiciones reales de trabajo. Asimismo, las competencias de trabajo en equipo (3.9) y resiliencia (3.7) también presentaron buenos resultados, lo que indica que el AC permitió observar con cla-

ridad comportamientos colaborativos y de adaptación frente a situaciones de presión. En contraste, se identificaron menores niveles de desempeño en resolución de problemas (3.5) y, especialmente, en comunicación (3.3), ambas con desviaciones estándar altas que reflejan una dispersión significativa en los resultados. El bajo cumplimiento en comunicación ($70\% \geq 3$) es preocupante, ya que esto es fundamental para prevenir errores operativos y gestionar los flujos de información entre equipos.

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

Tabla 4: Rendimiento por tipo de ejercicio

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

La **Tabla 4** muestra que los simulacros de rol

(promedio 4.1) y las entrevistas estructuradas (4.0) fueron los ejercicios más efectivos dentro del AC, con el mayor porcentaje de participantes ubicados en el top 25 % de rendimiento (15 % y 14 %, respectivamente). Estos formatos destacan por su capacidad para evaluar competencias críticas como la resiliencia, adaptabilidad y precisión técnica en contextos operativos reales, lo que confirma su alta validez predictiva y ecológica. En contraste, los ejercicios de dinámica de grupo (3.9) y análisis de casos (3.8) mostraron menor impacto, especialmente el análisis de casos, con solo 12 % de candidatos en el cuartil superior. Esto sugiere que los perfiles operativos enfrentan mayor dificultad con ejercicios más abstractos, lo cual indica la necesidad de ajustar los contenidos a la realidad local y práctica del entorno laboral. En síntesis, los ejercicios que simulan tareas reales son más adecuados para evaluar eficazmente a trabajadores del nivel operativo. Aunque todos los formatos fueron útiles, el estudio respalda la importancia de adaptar ciertos ejercicios, como los análisis de casos, para mejorar su comprensión, relevancia y capacidad diagnóstica dentro de contextos de baja formalización académica.

La **Tabla 5** presenta los resultados del proceso de evaluación por AC, centrada en dos dimensiones: motivación/retención y efectividad percibida. Se evidencia respaldo hacia el AC como herramienta estratégica. En la dimensión de motivación y retención, un 90 % de los encuestados considera que se reduce la rotación laboral al mejorar el ajuste entre el candidato y el puesto, mientras que el 93 % vincula directamente la rotación

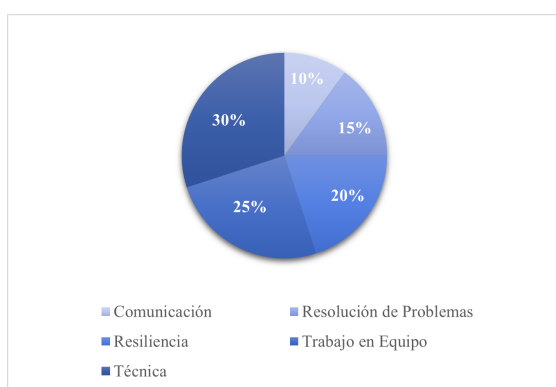
con fallas en la evaluación de competencias. Esto valida la utilidad del AC, en sectores como manufactura, donde se reportó una reducción del 47 % en rotación tras su implementación. Además, el 87 % señala que se mejora el reconocimiento profesional al facilitar rutas de crecimiento interno, posicionándolo como herramienta de selección, y de desarrollo organizacional. En cuanto a la percepción de efectividad, el 95 % destaca su capacidad para identificar habilidades blandas, como trabajo en equipo y resiliencia, y el 94 % afirma que la mejora en la selección se refleja en la calidad del producto o servicio. Igualmente, el 91 % reconoce un Retorno de Inversión (ROI) positivo, lo que refuerza la evidencia de Artal (2024) que reporta un ROI del 214 % en PYMES ecuatorianas.

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

Tabla 5: Percepciones sobre el impacto del assessment center en la rotación laboral (nivel operativo)

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

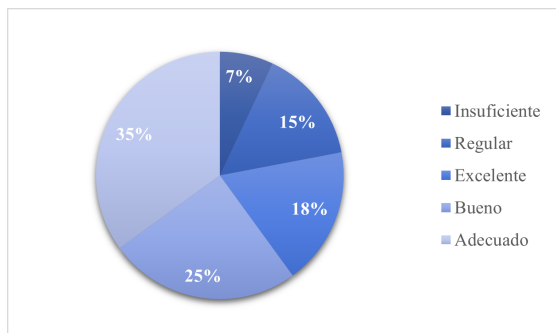
Figura 1: Distribución de competencias clave identificadas



La *Figura 1* muestra que las competencias más destacadas durante la aplicación del AC fueron las habilidades técnicas (30 %) y el trabajo en equipo (25 %), seguidas por re-

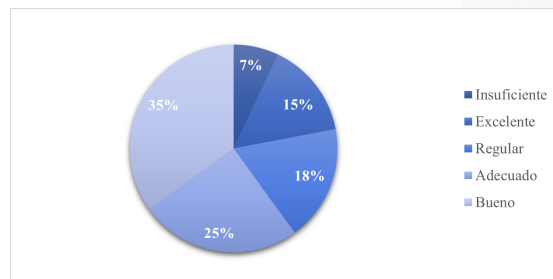
silencia (20 %) y resolución de problemas (15 %). La comunicación ocupa el menor peso, con solo un 10 %. Esta distribución refleja la importancia de las competencias técnicas en el nivel operativo, donde la ejecución precisa de tareas es esencial. No obstante, el peso significativo de habilidades como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

Figura 2: Desempeño en simulacro de rol



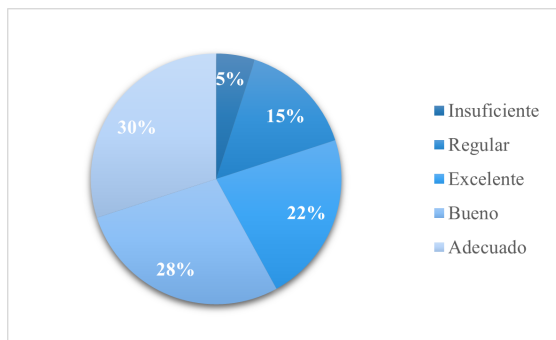
La **Figura 2** evidencia que el simulacro de rol es una herramienta altamente efectiva para evaluar competencias prácticas en contextos operativos. El 60 % de los participantes se ubicó en los niveles "bueno" (25 %) y "adecuado" (35 %), mientras que un 18 % alcanzó un nivel "excelente", concentrando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

Figura 3: Desempeño en análisis de casos



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

Figura 4: Desempeño en dinámica de grupo



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

tura más completa del perfil competencial, especialmente en contextos operativos donde la ejecución personal es determinante.

4. Discusión

Los hallazgos presentados evidencian que el AC se erige como un instrumento estratégico en el proceso de selección de personal operativo, sobrepasando las limitaciones inherentes a los enfoques tradicionales de entrevistas y pruebas psicométricas (Flores, 2016). La investigación ratifica que el AC exhibe una elevada validez predictiva, al evaluar competencias en escenarios simulados que recrean las exigencias reales de los cargos, un aspecto que cuenta con amplio respaldo en la literatura de Dessler & Varela (2011) y en Artal (2024). Con este basamento conforme a Robbins & Judge (2009) la precisión técnica y la resiliencia emergen como competencias determinantes para asegurar la eficiencia operativa, y su valoración a través de ejercicios de simulación de rol y entrevistas estructuradas arroja resultados cualitativa y cuantitativamente superiores.

La evidencia empírica sugiere que el 32,5 % de rotación del personal operativo y las subsiguientes pérdidas económicas, que ascienden a 386 millones de dólares anuales, poseen un origen común en una brecha competencial significativa (Cámara de Industrias Guayaquil, 2023; Gallegos & Castillo, 2022). Desde esta óptica la integración del AC permite no sólo la identificación precisa de competencias técnicas, con un 92 % de concordancia, sino, sobre todo, el diagnóstico de debilidades en las dimensiones comu-

nicativas y en la resolución de problemas; dimensiones que, según el aporte de Veintimilla & Velásquez (2017) determinan la desconexión sistemática entre el perfil de competencias exigido y el candidato finalmente seleccionado.

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

Por otra parte, el trabajo enfatiza que los ejercicios de evaluación deben ser adaptados a las particularidades de la realidad operacional de cada nivel. Los análisis de caso, a pesar de su fortaleza teórica, demandan ajustes en su diseño para mejorar su viabilidad práctica, tal como apuntan Hernández et al. (2023). La incorporación de tales modificaciones permitiría una mejor visibilizarían de competencias interpersonales, las cuales como sostienen Romero et al. (2022) son claves para mitigar tensiones y consolidar la cohesión grupal.

En síntesis, el aprendizaje continuo sobre capacidades dejó de ser una mera herramienta de diagnóstico y se ha consolidado como motor clave en la administración estratégica del capital humano. Su integración con procesos de capacitación articulados y políticas de fidelización permite responder de manera efectiva a la aceleración decantada por la digitalización y a la exigencia de reentrenar, hacia 2025, el 65 % de las posiciones operativas actuales (Werther et al., 2014; Moreno, 2015).

5. Conclusiones

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

locales a través de simulaciones de incidentes críticos y protocolos correspondientes (Cámara de Industrias Guayaquil, 2023).

- Los hallazgos empíricos y perceptivos corroboran el AC como una estrategia rentable: disminuye la rotación en 47 % en la manufactura, incrementa la retención en un 31 % y proporciona un retorno sobre la inversión del 214 % en las pequeñas y medianas empresas, gracias a su enfoque integral que incorpora evaluación técnica y conductual. Sin embargo, su influencia en la satisfacción laboral (con un 85 % de consenso) requiere ser complementada con planes de inducción focalizados, mentoría y desarrollo continuo para fortalecer la participación activa (Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible de España, 2005). La prevalencia de las competencias técnicas (30 %) por encima de las relacionales en la evaluación evidencia las prioridades operativas. Sin embargo, también resalta la necesidad de fortalecer la resiliencia (18 %) y el trabajo en equipo (25 %) para minimizar los riesgos de desmotivación en tareas estandarizadas.
- El AC supera su papel selectivo para establecerse como un eje estratégico en la GTH ecuatoriana. Su éxito se basa en: 1) la realización de actividades culturalmente pertinentes que superen la brecha de competencias blandas, 2) la integración sistémica mediante planes de retención y desarrollo, y 3) la ali-

neación con la transformación digital, en la que el 65 % de los puestos operativos requieren reentrenamiento para el año 2025. Únicamente de esta manera será posible optimizar la productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (92 % del conglomerado empresarial) y fortalecer una cultura de alto rendimiento sostenible.

6. Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

7. Declaración de contribución de los autores

Todos autores contribuyeron significativamente en la elaboración del artículo.

8. Costos de financiamiento

La presente investigación fue financiada en su totalidad con fondos propios de los autores.

9. Referencias Bibliográficas

Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9 (1), 187-195. <http://scielo.sld.cu/pdf/ru>

s/v9n1/rus27117.pdf

Artal, M. J. (2024). Implementación assessment center y sus beneficios. Grupo Castilla. <https://www.grupocastilla.es/assessment-center/>

Baez, R. (2025). Desarrollo de la evaluación de talento hacia la transformación con IA. Evaluar. <https://blogs.evaluar.com/desarrollo-de-la-evaluacion-de-talento-hacia-la-transformacion-con-ia>

Banco Central del Ecuador. (2025). Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025. https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/EvolEconEcu_2024pers2025.pdf

Benítez Troya, F., & Hernández Ramos, Y. (2023). Citizen perception in the personnel selection process in the Ecuadorian public sector: methodological proposal. *Conciencia Digital*, 6(1.1), 62-88. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v6i1.1.2466>

Cámara de Industrias Guayaquil. (2023). Mercado Laboral. Cámara de Industrias. https://public.tableau.com/app/profile/c.mara.de.industrias.de.guayaquil/viz/MercadoLaboral_0/Historial

Castillo Moya, J. C., Bermejo Salmon, M., Burbano Pérez, Á. B., & Flores León, R. I. (2019). Macrotendencias del talento humano y su comportamiento en las instituciones de educación superior en

el Ecuador. *Ciencia Digital*, 3(3.2), 266-276. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.2.753>

Castro Troncoso, I. S. (2024). Estructuración y rediseño de procesos para la subgerencia de atracción de talento en una empresa de externalización de recursos humanos [Tesis pregrado, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/201896>

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano (Quinta ed.). Pearson. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>

Flores Díaz, J. E. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapientia Organizacional*, 3(5), 79-102. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapientia/article/view/7334/7204>

Gallegos, M., & Castillo, T. (2022). Eficiencia, carga de trabajo, salud y seguridad ocupacional en la industria de la construcción en las principales ciudades del Ecuador. *Revista Digital Novasinergia*, 5(1), 150-162. <https://doi.org/10.37135/ns.01.09.09>

Hernández, Y. G., Daza Ríos, C. T., & Ramírez Torres, W. E. (2023). Cultura or-

- ganizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. Valencia, Ecuador. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 12(2) 66-76. <https://www.redalyc.org/journal/7337/733776333008/html/>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). Estadística Educativa, volumen 4. https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/11/Estadistica-Educativa_Volumen-4.pdf
- Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible de España. (2005). La gestión por procesos. En: Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. https://www.transportes.gob.es/recursos_mfom/carlosamigologica.pdf
- Moreno Olivos, T. (2015). Las competencias del evaluador educativo. Revista de la Educación Superior, XLIV(2)(174), 101-126. <https://www.redalyc.org/pdf/604/60439229006.pdf>
- Pereira, M. (2025). La evaluación continua en la educación: ventajas y desventajas. Instituto Superior de Estudios Psicológicos - ISEP. <https://www.isep.es/actualidad/la-evaluacion-continua-en-la-educacion-ventajas-y-desventajas/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional (Decimotercera edición ed.). Pearson. https://fr.rq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Romero, S., Palumbo Pinto, G. B., Franco Medina, J. L., & Diaz Tito. L. P. (2022). Gestión de seguridad laboral en organizaciones públicas del Perú. Revista Venezolana de Gerencia: RVG, 27(99), 1126-1139. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890722>
- Salazar López, L. Á., Carrasco Ruano, T., Correa Anchundia, W., Carrillo Cepeda, J., & Velasteguí López, E. (2018). La gestión por competencias una herramienta clave para el desarrollo en el sector empresarial. Ciencia Digital, 2(1), 19-31. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v2i1.2>
- Salguero-Barba, N. G., & García-Salguero, C. P. (2018). Gestión Administrativa Eficiente. Polo de Conocimiento, 3(9), 331-342. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/748/html>
- Santillán Marroquín, W. E., Paredes García, H. E., Bermeo Castillo, C. A., & Mera Manotoa, H. P. (2019a). Big Data en la gestión del talento humano. Visionario Digital, 3(4), 116-132. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i4.2>

org/10.33262/visionariodigital.v3i4.984

anos-7-edicion-werther-y-davis
pdf/259705894

Santillán Marroquín, W. E., Paredes García, H. E., Mera Manotoa, H. P., & Santillán Vieira, J. F. (2019b). La responsabilidad social corporativa y el clima laboral. *Visionario Digital*, 3(4), 98-115. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i4.974>

Suárez Delgado, C. M., & Gallegos Hernández, C. D. (2023). Sistematización de experiencia: incidencia de la alta rotación laboral [Tesis pregrado, Universidad Politécnica Salesiana – Sede Guayaquil, Guayaquil, Ecuador] . <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26310/1/UPS-GT004746.pdf>

Veintimilla Ruiz, J. E., & Velásquez Beltrán, P. A. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Revista Boletín Redipe*, 6(3), 172–193. <http://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/217>

Villacis Venegas, N. Y. (2021). The training of human talent and professional skills: an indissoluble link for job success. *Conciencia Digital*, 4(3.1), 66-75. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i3.1.1812>

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos: gestión del capital humano* (Séptima Ed.). McGraw-Hill. <https://es.slideshare.net/slideshow/administraci-n-de-recursos-hum>