


**Artículo Original / Original Article**

# **Assessment center para la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores de los gobiernos locales**

## **Assessment center to improve job performance of local government workers**

Pompilio Azang-Huamán<sup>1\*</sup> 

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú

### **RESUMEN**

Las organizaciones de hoy se centran en la efectividad de los procesos básicos en el área de recursos humanos, y usan *assessment center* como evaluador fundamental de los procesos de reclutamiento y/o selección de personal. El objetivo fue diseñar un modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao. Realizamos una investigación descriptiva-propositiva, con una muestra de 20 trabajadores, la técnica aplicada fue la encuesta y como instrumento usamos dos cuestionarios uno de *assessment center* y otro de rendimiento laboral válidos ambos con 4,8 y alfa de 0,67 y 0,89 respectivamente. Los niveles de rendimiento laboral según resultados de tarea individual fueron alto 90%, nivel medio 10%; según comportamiento de sujetos fue medio 65% y alto 35%; según características y actitudes personales bueno 85% y malo 15%; de acuerdo a la regularidad de los comportamientos observados según conducta fue buena 65%, regular 30% y malo 5%; según comportamiento de sujetos fue bueno 55%, regular 40% y malo 5% y según interacción de miembros de la institución en el rendimiento laboral fue bueno 95% y regular 5%. Concluimos que el nivel de rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Shanao tiene un nivel alto según la dimensión tarea individual y características-actitudes personales, y de nivel medio según comportamiento.

**Palabras clave:** actitud; efectividad; evaluación; modelo; personal

### **ABSTRACT**

Today's organizations focus on the effectiveness of the basic processes in the human resources area, and use the assessment center as a fundamental evaluator of the recruitment and/or personnel selection processes. The objective was to design a human resources management model based on an assessment center to improve the work performance of the workers of the District Municipality of Shanao. We carried out a descriptive-propositional investigation, with a sample of 20 workers; the technique applied was the survey and as instruments we used two questionnaires, one about the assessment center and the other about work performance, both valid with 4.8 and alpha of 0.67 and 0.89, respectively. The levels of work performance according to individual task results were high with 90%, medium 10%; according to the behavior of the subjects, it was medium 65% and high 35%. According to personal characteristics and attitudes, it was good 85% and bad 15%. According to the regularity of the behaviors observed, according to behavior, it was good 65%, regular 30% and bad 5%. According to the behavior of the subjects, it was good 55%, regular 40% and bad 5%, and according to the interaction of members of the institution in work performance, it was good 95% and regular 5%. We conclude that the level of work performance in the District Municipality of Shanao has a high level according to the individual task dimension and personal characteristics-attitudes, and a medium level according to behavior.

**Keywords:** attitude; effectiveness; evaluation; model; staff

**Cómo citar / Citation:** Azang-Huamán, P. (2022). Assessment center en la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores de los gobiernos locales. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 1(2), e25. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v1i2.25>

**Recibido:** 24/07/2022

**Aceptado:** 17/09/2022

**Publicado:** 20/10/2022

\*Pompilio Azang-Huamán - pazang2010@gmail.com (autor de correspondencia)



Los autores. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la deficiente competitividad se ha convertido en un problema palpable para todas las instituciones; sin embargo, en un mundo con una realidad globalizada como la de hoy existen diferentes métodos y técnicas de evaluación para ser competitivos. El centro de evaluación o más conocido por su acepción anglosajona como *assessment center* es una técnica donde se prueban las habilidades de los candidatos requeridos para una vacante laboral específica. Estos son uno de los métodos más confiables a la hora de evaluar y conocer las aptitudes de los candidatos que se postulan a una vacante (Olaz Capitán, 2021).

A nivel nacional los trabajadores sin motivación no encuentran éxito organizacional, por ello es necesario estimularlos y ensalzar sus cualidades. Motivar a otras personas es una tarea administrativa que prepondera factores motivacionales como el reconocimiento y el respeto (Puma, 2020). También la rentabilidad y productividad se determina con la relación inversa entre estas variables; siendo el principal factor el incentivo salarial y motivación personal, por lo tanto, se proponen programas de retención de talento a través de estas estrategias (Triana Bernal & Zambrano Silva, 2016).

Un mejor desempeño laboral es una conducta cognitiva, motora, psicomotora o interpersonal controlada por un individuo (Vallejo Calle, 2011), relevante para las metas de la organización y graduable en términos de habilidad, del mismo modo, se centra en el comportamiento del trabajador y en la realización de sus tareas; se enfoca en gran parte en la obtención de resultados (Odicio Manrique et al., 2021). De acuerdo a ello, existen dos tipos de desempeño laboral: centrado en la medición de resultados obtenidos en el trabajo, y centrado en la valoración de comportamientos, habilidades, actitudes y capacidades de los trabajadores.

La gestión institucional y la gestión de recursos humanos son importantes, puesto que la persona es el centro del desarrollo, como recurso humano y a partir de ella se puede construir sociedades con mucha participación política (Armijos Mayon et al., 2019); en la Municipalidad Distrital de Shanao la motivación para el rendimiento laboral es fundamental para el buen resultado de la gestión.

El tema de recursos humanos en las municipalidades es un área dirigida en la práctica por las autoridades políticas, pues el *assessment center* como técnica y metodología es una herramienta de apoyo y soporte para los diferentes niveles de gestión de una organización (Bray & Grant, 1966), donde el rendimiento laboral cuenta con una línea base y a partir del cual se puede ir mejorando y llegar a la eficiencia y eficacia de los trabajadores y funcionarios públicos (Salguero Barba & García Salguero, 2022; Granda Carazas, 2014)

La Municipalidad Distrital de Shanao del Río Mayo, es una organización pequeña, con pocos trabajadores permanentes y no permanentes; con un aproximado de 20 colaboradores municipales fijos; y se incrementan a 30 en épocas de ejecución de proyectos públicos para cubrir la mano de obra local no calificada; por lo tanto, siempre es necesario contar con metodologías como *assessment center* para evaluar el rendimiento laboral de los colaboradores.

El diagnóstico estratégico de debilidades y amenazas, indica que hay una inadecuada organización de la institución municipal, bajo nivel de empleabilidad, informalidad en las organizaciones sociales,

no hay planeamiento urbano, machismo, necesidades básicas insatisfechas, instrumentos de gestión municipal poco conocidos, poca participación ciudadana.

En la presente investigación y de propuesta de solución a problemas encontrados, consideramos de hecho un diagnóstico general, sobre el rendimiento laboral (Gabini & Salessi, 2016), niveles educativos, edades, desconocimiento o poca capacitación y motivación permanente para la mejora continua de la institución, dentro la Municipalidad Distrital de Shanao.

En un estudio del deficiente clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Laredo (Vásquez Horna, 2013), el trabajo personalizado individual y la crisis de identidad institucional se plasma en las inadecuadas relaciones personales, esto genera que la organización municipal, muestre deficiente cooperación e integración colectiva armónica.

El estudio se justifica por conveniencia y teniendo en cuenta los antecedentes, a fin de fortalecer el rendimiento laboral de los trabajadores planteamos un modelo de *assessment center*, por su relevancia social, pues la organización necesita de recursos humanos calificados; en la práctica sirve como instrumento o herramienta útil para el propósito de reclutamiento y retención del recurso humano.

En mérito al análisis realizado nuestro objetivo fue diseñar un modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* para la mejora del rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao del Río Mayo, donde identificamos el nivel de rendimiento laboral, describimos las características del modelo gestión de recursos humanos basado en *assessment center* y validamos la propuesta de gestión de recursos humanos basado en el *assessment center* para mejorar el rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Shanao, provincia de Lamas, región San Martín.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

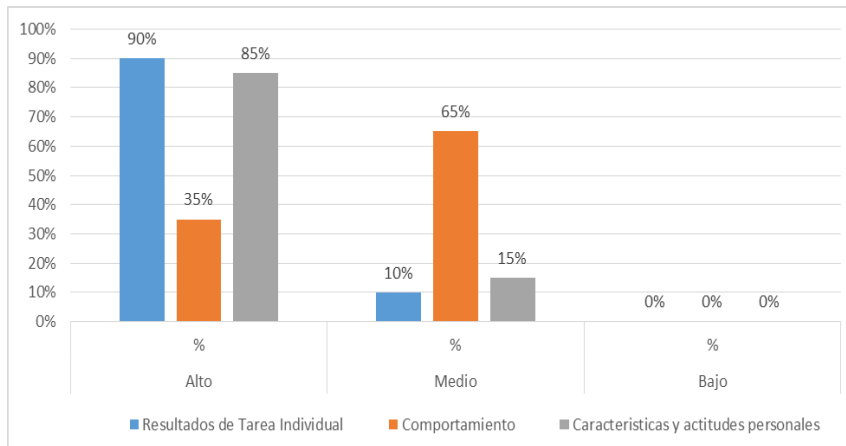
La investigación fue de tipo descriptiva-propositiva, explicativa y enfoque predominantemente cualitativo. La población muestral estuvo conformada por 20 funcionarios de la Municipalidad Distrital de Shanao. Diseñamos dos cuestionarios: uno de *assessment center* y otro de rendimiento laboral basado en Gabini & Salessi (2016), además de guías de Spychalski et al. (1997) y con arreglos oportunos por parte la asesoría de la tesis basados en Klimoski & Brickner (1987). Los instrumentos usados registran datos observables que representan conceptos variables y dimensiones y fue validado por expertos con una calificación promedio de 4,8 en ambos y con una confiabilidad de 0,67 y 0,89 respectivamente.

## 3. RESULTADOS

### 3.1. Identificar el nivel de rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Shanao, provincia de Lamas, región San Martín

La Figura 1 muestra que los niveles porcentuales para el rendimiento laboral según dimensión de resultados de tarea individual en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao, fue alto con un 90% (18), seguido de nivel medio con el 10% (2), y bajo con el 0%; según dimensión

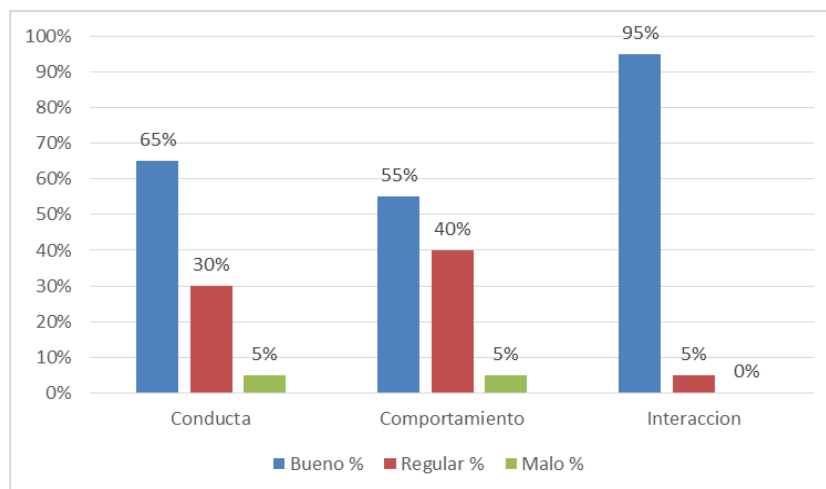
comportamiento de los sujetos fue medio con un 65% (13), seguido de alto con el 35% (7), y malo con el 0%; según dimensión características y actitudes personales, fue de bueno con un 85% (17), seguido de medio con el 15% (3) y malo con el 0%.



**Figura 1.** *Porcentajes según niveles de rendimiento laboral basado en dimensiones en la Municipalidad Distrital de Shanao*

### 3.2. Describir las características del modelo de gestión de recursos humanos basado en assesment center en la Municipalidad Distrital de Shanao, provincia de Lamas, región San Martín

La Figura 2 muestra que las características de la regularidad de los comportamientos observados según dimensión conducta de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao, fue buena con un 65% (13), seguido de regular con el 30% (6), y malo con el 5% (1); según dimensión comportamiento de los sujetos fue bueno con un 55% (11), seguido de regular con el 40% (8), y malo con el 5% (1); según dimensión interacción de los miembros de la institución en el rendimiento laboral, fue de bueno con un 95% (19), seguido de regular con el 5% (1) y malo con el 0%.



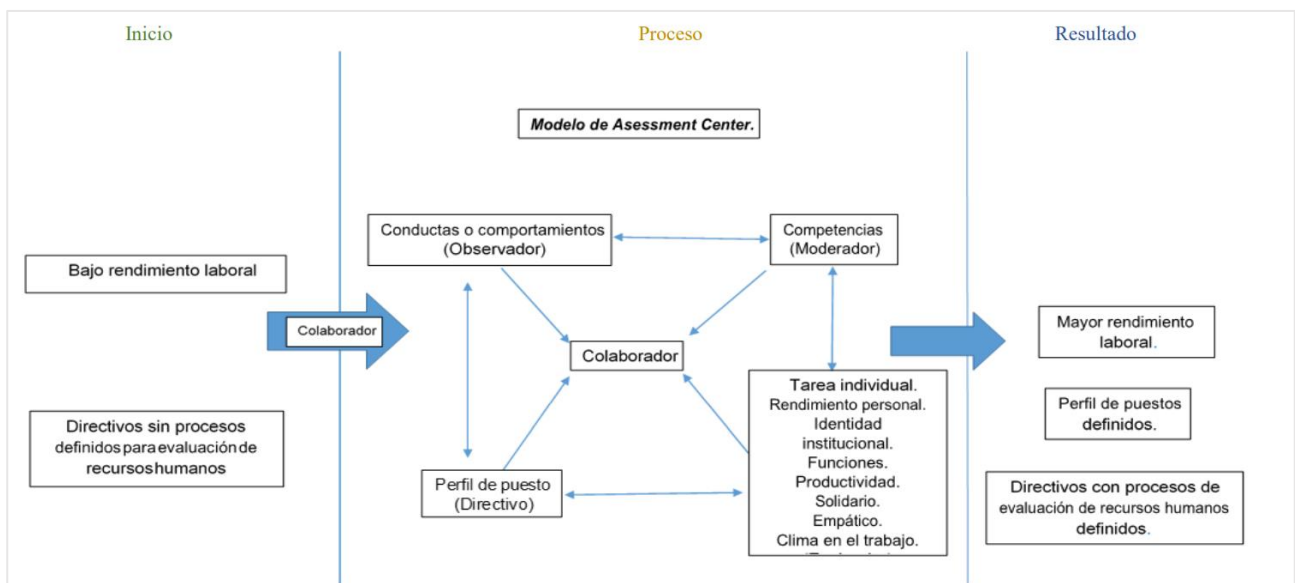
**Figura 2.** *Características porcentuales del recurso humano de assesment center basado en dimensiones en la Municipalidad Distrital de Shanao*

### 3.3. Modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* para la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Shanao del Río Mayo

La gestión institucional y la gestión de recursos humanos son importantes, puesto que la persona es el centro del desarrollo, y a partir de ella se deben construir sociedades con mucha participación política; la motivación para el rendimiento laboral es fundamental para el buen resultado de la buena gestión de la Municipalidad Distrital de Shanao.

El tema de recursos humanos en las municipalidades es un área dirigida en la práctica por las autoridades políticas, pues el *assessment center* como técnica y metodología es una herramienta de apoyo y soporte para los diferentes niveles de gestión de una organización (Salís Valverde & Segundo Berrospi, 2016), donde el rendimiento laboral cuenta con una línea base y a partir del cual se puede ir mejorando y llegar a la eficiencia y eficacia de los trabajadores y funcionarios públicos.

El modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* para la mejora de rendimiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Shanao del Río Mayo (Figura 3), da la oportunidad de conocer, mejorar, y tener en perspectiva a los colaboradores y líderes locales para asumir los nuevos retos y oportunidades a desarrollar la comunidad, donde existan evaluaciones mediante perfiles y expectativas requeridas por el gobierno local; donde la oportunidad laboral exista de acuerdo a la formación profesional y meritocrático.



**Figura 3.** Modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* para la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Shanao del Río Mayo

El modelo de gestión planteado es mediante estrategias y fases: primero, sensibilizar a la población trabajadora y líder del gobierno local, donde se propongan cambios de paradigmas. La segunda etapa es capacitar para evaluar colaboradores y líderes de la municipalidad, donde se promuevan líderes y personal colaborador en base a los instrumentos de gestión acompañado de un sistema de evaluación de *assessment center* para el buen rendimiento laboral. La tercera etapa es que los

colaboradores o los líderes locales se promuevan de acuerdo a su rendimiento laboral y así garantizar una gestión saludable de la Municipalidad Distrital de Shanao del Río Mayo.

El presente estudio tiene como base la gestión de recursos humanos basado en *assessment center* en la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Shanao del Río Mayo; donde colaboradores y líderes buscan satisfacer las necesidades básicas sociales; sin embargo, a veces existen muchas contrariedades, los cuales se van corrigiendo con técnicas y metodologías consideradas cada día mejores; por lo tanto, los colaboradores y líderes locales se sienten comprometidos con los adelantos, globalización y mejoras sociales para el buen desarrollo comunitario.

### **Pilares**

**Integración.** Pues de acuerdo al *assessment center* en la gestión de recursos humanos, la integración de las partes de un cuerpo para contrarrestar fuerzas adversarias es indispensable (Baldareñas & Baldareñas, 2015); por lo tanto, una forma de integrarse es en base de un entendimiento conjunto e íntegro de los instrumentos de gestión de la municipalidad y a partir de ello desarrollar el servicio público en la mejora de los ciudadanos y la comunidad; siendo este modelo que no ve solamente al individuo, si no todo el equipo de trabajo en su integridad; lo cual ayuda para lograr metas y visiones conjuntas en beneficio comunitario.

**Autoayuda.** Determinamos que en el Distrito de Shanao existe el llamado "Choba Choba" una forma de autoayuda de la organicidad de los quechuas Lamas (Shanao y comunidades de la jurisdicción de Shanao); siendo esto determinante para el desarrollo solidario de las personas y de la sociedad.- Esta autoayuda es motivada principalmente por los moradores locales en casos de enfermedades, accidentes, construcciones de casas de viudas, detención de personas de malvivir para su reforma o para entregar a la justicia; esta forma solidaria de vida comunitaria hace que la sociedad construya su costumbre diferenciada con otras comunidades, todo esto semejante a los procesos construidos mediante *assessment center*.

**Optimización de recursos.** Cuando los líderes y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao conozcan con mayor precisión los instrumentos de gestión de su municipalidad, pues pueden alimentar o retroalimentar cada cierto tiempo para su mejora continua; al mismo tiempo determinando las metas a trazarse por la gestión de la autoridad local, pues todos los colaboradores hacen sus mayores esfuerzos como servidores públicos para optimizar recursos y beneficiar a su población. Siendo el *assessment center* una forma muy eficiente de la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores centrado en el modelo evaluativo de los observadores, moderador y la decisión de la autoridad local.

**Trabajo en equipo.** Este tipo de trabajo motiva debido a que los niveles de esfuerzo y los resultados de eficiencia y eficacia son mayores cuando los equipos trabajan para construir metas definidas. Siendo necesario acá la participación del líder que dé a conocer con precisiones los resultados finales a lograr pro la gestión y que la gestión es el esfuerzo de todos.

## Principios

Igualdad. Bajo este principio todos los ciudadanos tienen el derecho de participación democrática desde las elecciones hasta la participación ciudadana en las obras públicas. Este principio da derecho a gozar de los beneficios públicos sin diferencia de raza, sexo, condición social, condición política, etc.

Equidad de oportunidades y de género. Está ligada a las normas de participación ciudadana para asumir los retos de una gestión municipal; la participación de la mujer debe estar presente en las regidurías, en las reuniones de planes de desarrollo, planes concertados, reuniones locales para trabajos locales comunitarios. Es claro y sobreentendido que la equidad de oportunidades y de género es dar más oportunidades al que más lo necesita, para que el ciudadano pueda responder con resultados de una mejor forma la gestión municipal distrital de Shanao.

Interculturalidad. Shanao del Río Mayo es un distrito donde conviven mestizos y quechuas; esto conlleva a un desarrollo social complejo donde existen visiones o cosmovisiones diferentes a ser concertados para el desarrollo del distrito y sus comunidades; pues para esto el *assessment center* ayuda a construir herramientas de evaluación de personal para que el desarrollo sea conjunto y armónico entre ambas culturas. Siendo este modelo una respuesta a la interculturalidad de dos etnias (mestizos y quechuas) que facilitan el nexo de coordinaciones con el gobierno local, para que sean satisfactorias.

## Características

El modelo está basado en procesos de cuatro etapas donde participa el colaborador, como parte del recurso humano a ser evaluado.

El Observador es aquel que evalúa las conductas y comportamientos del colaborador, el moderador evalúa las competencias, el evaluador asegura que el colaborador se mantenga con buen rendimiento laboral, identidad institucional, asuma sus funciones, productividad, sea solidario, empático, y apoye en mantener un buen clima en el trabajo; a diferencia de los directivos son quienes definen el perfil del puesto.

El modelo está caracterizado en la conducta y comportamiento de los sujetos evaluados para asumir responsabilidades en la mejora del rendimiento laboral dentro la gestión de la Municipalidad Distrital de Shanao. El modelo se caracteriza por la aplicación del *assessment center* como herramienta o instrumento de gestión de recursos humanos para mejora del rendimiento laboral del colaborador.

## Contenidos

Las partes del modelo de gestión de recursos humanos basados en *assessment center* en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao, son tres:

Inicio. Al existir el bajo rendimiento de los trabajadores y los directivos sin procesos para evaluación de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Shanao, este es el punto de partida para iniciar un proceso de evaluación de *assessment center* a los colaboradores de la municipalidad distrital de Shanao; esto se conlleva con ayuda y la voluntad de todos los participantes.



Proceso. En este proceso existe cuatro actores principales incluyendo el quinto como actor principal a ser evaluado (el colaborador). El observador que evalúa las conductas y comportamientos desde el principio hasta el final del colaborador; el moderador que evalúa las competencias de los candidatos, el o los directivos que proponen el perfil del puesto para el colaborador, y por últimos el evaluador que registra una serie de indicadores como rendimiento de personal, identidad institucional, funciones, productividad, solidario, empático, clima en el trabajo.

Resultado. Los directivos cuentan con procesos de evaluación de recursos humanos definidos, así como el perfil de puesto para el colaborador, al mismo tiempo se conoce el mayor rendimiento laboral de los colaboradores (Díaz Alama et al., 2017).

### **Vigencia**

La vigencia estimada de la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* en la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad es de tres años, porque se tiene que sensibilizar a las nuevas autoridades locales, formar comisiones, determinar procesos a seguir, revisar y analizar el modelo periódicamente, proponer mejoras al modelo, asignar recursos y por ultimo emitir resoluciones locales a favor de la propuesta con su respectivos recursos asignados (Porrás Velásquez, 2014).

### **Retos**

El modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* en la mejora del rendimiento laboral de los colaboradores de la municipalidad, sea socializado con los trabajadores y líderes de la municipalidad, que se aplique el *assessment center* como herramienta de gestión de los recursos humanos, que se realicen proyectos pilotos en diferentes gobiernos locales y así fortalecer periódicamente y continuo el presente modelo propuesto.

La autoridad local acepta el modelo, los colaboradores se comprometen con la implementación del modelo en forma integral, y el concejo municipal asume la responsabilidad de asignar mediante resolución municipal los recursos indispensables para el desarrollo del modelo

## **4. DISCUSIÓN**

La importancia de los resultados del estudio mostraron los niveles de rendimiento laboral y se describe las características del modelo de gestión de recursos humanos basados en *assessment center* en la Municipalidad Distrital de Shanao, provincia de Lamas, región San Martín; resultados útiles para evaluar al personal y conocer las características generales de los funcionarios del gobierno local, medir el nivel de rendimiento laboral para toma de acciones necesarias para cumplimiento de planes o programas institucionales, para la mejora continua de la gestión local para la competitividad y globalización del gobierno local, considerando que el recurso humano es lo prioritario para las organizaciones.

Los niveles porcentuales para el rendimiento laboral según dimensión de resultados de tarea individual de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao, según dimensión comportamiento de los sujetos fue medio con un 65% (13), seguido de alto con el 35% (7), resultados



que se relaciona con Rivera Pulache (2014), donde las variables individuales y las del entorno no solamente afectan el comportamiento si no también el rendimiento. Pasquel Pablo & Otiniano Quispe (2016) mencionan que al no contar con una burocracia calificada o meritocrática, se debe propiciar iniciativas de sistemas gerenciales dentro de las municipalidades. Determinando así que, la motivación en todos los sentidos debe ser permanente, dinámica; como el reconocimiento y respeto mutuo entre todos los actores sociales y ciudadanos.

Según Pautt Torres (2014) el *assessment center* como metodología para evaluar directivos, coincide con los resultados de una de las características evaluadas de la dimensión interacción de los miembros de la institución en el rendimiento laboral que resultó un 95% de la población de la muestra de la Municipalidad Distrital de Shanao, indicando que acorde a la cultura local. Del mismo modo que esta interacción de miembros según Cárdenas Rodríguez et al. (2014), se puede mejorar el rendimiento laboral con factores motivantes a los trabajadores; al cual indicó que los trabajadores deben conocer los planes estratégicos de la institución, y el sistema de organización dentro de la institución. Analizando así que, la retención del talento humano en la institución debe considerarse como parte de un programa, donde la motivación permanente y dinámica sea parte a considerarse dentro los planes estratégicos construidos en forma social.

De acuerdo al MEF (2009) menciona que la mejora de una gestión municipal, obedece a marcos normativos, siendo la característica de la regularidad de los comportamientos observados según dimensión conducta en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Shanao, para lo cual se deben considerar los instrumentos de gestión municipal con mayor precisión para los premios y sanciones dentro la institución, acompañado de competencias laborales de acuerdo a perfiles del puesto.

## CONCLUSIONES

El nivel de rendimiento laboral en la Municipalidad Distrital de Shanao según la dimensión tarea individual y características - actitudes personales fueron de nivel alto, y según comportamiento fue nivel medio.

Las características del modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* en la Municipalidad Distrital de Shanao son, característica conducta buena 65%, según característica comportamiento buena con 55% y según característica interacción de los miembros buena con 95%.

Así mismo, las características del modelo de gestión de recursos humanos basado en *assessment center* en la Municipalidad Distrital de Shanao en las dimensiones característica conducta, comportamiento e interacción de los miembros fueron buenas.

La validación del modelo de expertos señala que la propuesta del modelo es bastante adecuada para su aplicación.

## RECOMENDACIONES

La gestión Municipal del Distrito de Shanao, como ente rector y líder, debe trabajar en el comportamiento del recurso humano, para mejorar el rendimiento laboral, mediante programas de capacitaciones permanentes, dinámicas y de construcción social de nuestro gobierno local con todos los colaboradores de dicha municipalidad.

A los servidores públicos, de acuerdo a las características del modelo de gestión de recursos humanos basados en *assessment center*, la característica de conducta de 30% y de comportamiento de 40% deben ser consideradas en actividades de acción conjunta con programas de educación en liderazgo y gestión en base a la meritocracia, ya que así la sociedad ciudadana local encargará los cargos públicos a personal calificado.

## FINANCIAMIENTO

Ninguno

## CONFLICTO DE INTERESES

No existe ningún tipo de conflicto de interés relacionado con la materia del trabajo.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Azang-Huamán, P.: Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, supervisión, redacción-borrador original y redacción-revisión y edición.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4). <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Baldarenas, L. I., & Baldarenas, M. J. (2015). *Análisis operativo de su aplicación para la selección grupal de personal en empresas de Rosario y Gran Rosario* [Universidad de la Defensa Nacional]. <https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/680>
- Bray, D. W., & Grant, D. L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(17), 1–27. <https://doi.org/10.1037/h0093895>
- Cárdenas Rodríguez, M., Méndez Hinojosa, L. M., & González Ramírez, M. T. (2014). Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios. *Actualidades Investigativas En Educación*, 14(1). <https://doi.org/10.15517/aie.v14i1.13210>
- Díaz Alama, M. L., Carbajal Cornejo, K., & Echeverría Jara, J. F. (2017). Seguridad y salud ocupacional en el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Chiclayo, 2016. *UCV HACER*, 6(1), 48–52. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-hacer/article/view/773>
- Gabini, S. M., & Salessi, S. M. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en

- trabajadores argentinos. *Revista Evaluar*, 16(1).  
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/revaluar/article/view/15714>
- Granda Carazas, S. E. (2014). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. *Quipukamayoc*, 13(26), 116. <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i26.5405>
- Klimoski, R., & Brickner, M. (1987). Why do assessment centers work? the puzzle of assessment center validity. *Personnel Psychology*, 40(2), 243–260. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00603.x>
- MEF. (2009). *Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal*. Ministerio de Economía y Finanzas. [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101547&lang=es-ES&view=article&id=2221](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101547&lang=es-ES&view=article&id=2221)
- Odicio Manrique, G. D., Aguilar Saldaña, C. M., Ruiz Correa, S., Olivas Salazar, H., Torres Manrique, J. I., Enríquez Calderón, R. A., & Rojas Rivera, A. E. (2021). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia subregional Alto Amazonas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6790–6808. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.798](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.798)
- Olaz Capitán, Á. J. (2021). *Assessment Center*. Editum. Ediciones de la Universidad de Murcia. <https://doi.org/10.6018/editum.2844>
- Pasquel Pablo, M. G., & Otiniano Quispe, R. W. (2016). *Plan de capacitación para mejorar las competencias genéricas de los jefes de áreas y personal de mando en la empresa Sociedad Agrícola Virú S.A. en el año 2015* [Universidad Privada Antenor Orrego]. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/1422>
- Pautt Torres, G. (2014). Los Assessment Center: una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3). <https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/los-assessment-center-una-metodologia-para-evaluar-directivos/>
- Porras Velásquez, N. R. (2014). El estudio del comportamiento organizacional como fundamento para la gestión humana por competencias. *Poiésis*, 1(27). <https://doi.org/10.21501/16920945.1223>
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45. <https://doi.org/10.21503/cyd.v23i3.2141>
- Rivera Pulache, R. J. (2014). *Uso de las Teorías Motivacionales de Herzberg y McClelland para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa J.E Construcciones Generales S.A.* [Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur]. <https://repositorio.untels.edu.pe/jspui/handle/123456789/14>
- Salguero Barba, N. G., & García Salguero, C. P. (2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual. *Revista Ñeque*, 5(12), 423–434. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.89>
- Salís Valverde, P., & Segundo Berrospi, J. D. (2016). *La selección de personal y el desarrollo laboral*

*de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca Huánuco 2015* [Universidad Nacional Hermilio Valdizán]. <https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/1084>

Spychalski, A. C., Quiñones, M. A., Gaugler, B. B., & Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology, 50*(1), 71–90. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00901.x>

Triana Bernal, F. M., & Zambrano Silva, D. H. (2016). *Diseño de un Assessment Center, buscando productividad de los recursos humanos en los procesos productivos de las pequeñas y medianas empresas* [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/41551>

Vallejo Calle, O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. *Cultura Educación y Sociedad, 2*(1). <https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/946>

Vásquez Horna, R. K. (2013). *Influencia del deficiente clima laboral en el rendimiento de los trabajadores de la municipalidad distrital de laredo, en el año 2012* [Universidad Nacional de Trujillo]. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4285>