

ASSESSMENT CENTER

Los Assessment center son centros de evaluación o de técnicas grupales por competencias. Estos centros, no están ideados para la contratación de directivos, sino para detectar jóvenes licenciados con un alto potencial o mandos intermedios de la propia empresa. Algunos de los métodos utilizados en estos centros son:

Técnicas utilizadas

Las dinámicas abiertas en las que a los candidatos se les entrega un recorte de prensa para que lo comenten al resto del grupo, su finalidad es analizar la capacidad intelectual, el razonamiento, la soltura, sociabilidad o la imagen de la persona.

Ejercicio de grupo: En él se plantea una situación real de empresa, donde los candidatos leen individualmente la información, para luego llegar conjuntamente a una solución. El secreto de esta prueba, no es mantener posturas radicales ni monopolizar la charla. Tras la discusión, se suele pedir que cada uno escriba en un papel con que miembro del grupo le gustaría trabajar y con cual no, justificando todo ello.

In tray: Es un método individual en el que se plantea un problema directivo al que el candidato tendrá que dar solución. No es tan importante la deducción como el procedimiento que ha llevado a adoptarla y que se explicará en una entrevista posterior. La presión del tiempo también cuenta. De esta forma se analiza la capacidad para tomar decisiones y resolver problemas complejos en situaciones de presión.

Enfoque estratégico: Similar al anterior, pero menos complejo. A partir de una documentación debe aconsejar a la empresa sobre un enfoque. Se valora el enfoque estratégico del candidato y, por supuesto, su forma de exponer, de argumentar, su razonamiento y su poder de convicción.

Fact finding: A través de este procedimiento se averigua la capacidad del candidato de obtener información a través de casos ficticios.

Ranking: Con él se evalúa su capacidad para establecer prioridades sobre una determinada cuestión. Primero, se hace individualmente y después ha de realizarse en grupo, para observar hasta qué punto se impone su criterio, no lo defiende, o se trata de construir una solución con otras personas.

Algunas empresas utilizan, incluso, juegos de construcciones con el fin de establecer prioridades a la hora de construir la torre más alta con las menos piezas posibles.

La entrevista biográfica: Se utiliza para que los jóvenes valores sin experiencia se presenten y respondan a las preguntas de forma que se autoanalicen, y ver de esta manera como enfocan diferentes aspectos.

Roles asignados: En esta prueba se otorga un comportamiento a cada persona cuyo comportamiento debe ser coherente, aunque sus funciones entren en conflicto con el rol asignado a otro miembro del grupo.

Assessment Center (Simulaciones)

Assessment, como lo dice la palabra en el idioma inglés, significa tasar o evaluar algo o alguien. En este caso se refiere a la evaluación de diferentes competencias del personal de todo nivel jerárquico dentro de la organización.

El assessment, en sus comienzos, fue una herramienta desarrollada por las fuerzas armadas americanas durante la segunda guerra mundial para promover de rango a los militares más idóneos. Mas tarde este método de evaluación fue adaptado y llevado al terreno de las organizaciones, siendo la compañía telefónica americana AT&T una de las empresas pioneras en adoptar esta aproximación de evaluación.

El assessment consiste en varias simulaciones que representan en forma vívida la vida laboral de las personas que trabajan en las organizaciones. Los candidatos a ser evaluados, se someten a unas horas (o días) de simulación de un ambiente de trabajo correspondiente a lo que ellos hacen actualmente o harán en un futuro próximo. Diferentes pruebas como reuniones con clientes, jefes y subordinados, son llevadas a cabo con la ayuda de roleplayers los que son expertos en obtener de los candidatos los comportamientos que se desean evaluar. Estas interacciones son grabadas en video y analizadas en detalle por expertos evaluadores.

Con los resultados a las problemáticas planteadas, los participantes son evaluadas por expertos que determinan la eficacia en las distintas competencias o habilidades que están siendo evaluadas.

Luego de una sesión de Assessment es posible dar a los candidatos Feedback Personalizado donde se puede retro-alimentar a los candidatos sobre su desempeño y confeccionar planes de desarrollo.

El assessment es claramente la tendencia mundial de evaluación de personal, ya que es el método que ha tenido mejores resultados, los que han sido probados en numerosos estudios realizados independientemente por decenas de investigadores.

Evaluación del Desempeño por Competencias

La evaluación del desempeño por competencias está basada en el perfil de éxito del cargo que contiene una lista de competencias críticas para el desempeño de las personas en sus puestos. Si no existe un perfil de competencias para el cargo o nivel de cargos, o un perfil de competencias organizacionales, será necesario confeccionar previamente uno, utilizando la Definición de Competencias Críticas o Análisis del Puesto.

Una vez que se cuenta con el perfil de competencias del cargo, se procede a la confección de una herramienta para la medición del desempeño por competencias que consiste en un cuestionario que lista varias acciones clave que tienen que ver con las competencias identificadas en el perfil. Con este cuestionario, los jefes de las personas a ser evaluadas deberán evaluar a sus subordinados otorgándoles una nota de 1 a 5 según una escala conceptual. Para cada cargo o nivel de cargos existirá además un nivel

requerido, o sea un número de 1 a 5 en la misma escala anterior que será el nivel mínimo que la organización exigirá para ese cargo o nivel de cargos. Este número servirá de parámetro de comparación a la hora de realizar las evaluaciones.

Opción de Autoevaluación

Una de las ventajas de este sistema es que existe la opción de las personas se auto-evalúen. El objeto de esto es que el candidato pueda comparar su auto-evaluación, con aquella realizada por su jefe. Esto es extremadamente útil para lograr en el evaluado una toma de conciencia de sus propias fortalezas y debilidades y construir sobre este conocimiento las bases para su desarrollo.

Guías de Desarrollo

Uno de los objetivos más importantes de la evaluación del desempeño por competencias es que el individuo evaluado tome acciones para desarrollar sus áreas débiles para ello nuestro sistema utiliza guías de desarrollo que van orientadas a ofrecer actividades simples que pueden realizarse para mejorar las competencias que está siendo evaluadas. Estas guías de desarrollo pueden ser utilizadas en conjunto con la retroalimentación para realizar planes de mejora.

Retroalimentación

Para que la evaluación tenga máxima efectividad es necesario que se entregue al evaluado retroalimentación sobre el resultado de la evaluación. Para ello existen dos posibilidades; una es que el propio jefe sea el que de la retroalimentación utilizando técnicas especiales para este efecto (ver Entrenamiento para dar Feedback). Otra posibilidad es la entrega de feedback profesional realizado por uno de nuestros consultores especializados (ver Feedback Personalizado).