

## ¿Qué es un Assessment Center?

El Assessment Center o Entrevistas de Evaluación Situacional, es un proceso que en la actualidad se implementa para la Selección de Personal en diferentes empresas. Este proceso nos ayuda, como selectores, a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante; es decir si queremos predecir el rendimiento de una persona ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en su puesto de trabajo, debemos observar, clasificar y evaluar con precisión su comportamiento ante este tipo de situaciones.

### **El Assessment Center está constituido por diversos elementos, entre ellos:**

Evaluación con pruebas Situacionales: las medidas de las cualidades conductuales del postulante se realizan con pruebas en las que ha de enfrentarse en la realidad.

Referencia a la conducta concreta: la forma de evaluación se refiere a conductas concretas, observables por diversos observadores y no a supuestos teóricos.

Intervención de la línea de mandos: los directivos más cercanos al puesto de trabajo deben estar presentes para observar y evaluar el rendimiento de los postulantes y poder establecer criterios de éxito a lo largo de las pruebas situacionales.

Basada en habilidades específicas: se toman como referencia las habilidades o competencias conductuales específicas que se han identificado como críticas para el puesto.

Referencia a conductas criterio: los parámetros de evaluación de las conductas observadas se habrán acordado de antemano, mediante el establecimiento de conductas criterio.

Evalúa Potencial y no sólo capacidad actual: los resultados que se obtienen de la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino que también permite la evaluación del potencial mediante procesos de aprendizaje y entrenamiento necesarios en función de las conductas criterio.

### **El Assessment Center como Proceso**

El Assessment Center es un proceso lógico que incluye diversos pasos para su implementación; y habilidades básicas de los observadores y directivos de línea que participen en el mismo.

Los pasos a seguir son los siguientes:

Identificación del Objetivo:

Selección y reclutamiento externo.

Promociones de puestos con responsabilidad de Gestión.

Medición de potencial de gestión.

Planificación de carrera.

Reclutamiento interno de candidatos - profesionales para programas de management.

Determinación de necesidades de capacitación, entre otras.

Definición de las competencias conductuales relevantes para la Compañía.

Diseño de los ejercicios de simulación.

Las habilidades básicas de los evaluadores deben ser:

Observación  
Anotación  
Categorización / Clasificación  
Evaluación

... sobre la conducta de los candidatos.

### **Los Ejercicios o Pruebas de Simulación que se utilizan en un Assessment Center**

Una simulación del comportamiento es una situación-Test que reproduce el comportamiento real del candidato en el puesto de trabajo. Se trata de poner a los candidatos en situaciones de trabajo similares a las que ellos deberán resolver en el puesto para el cual son seleccionados. No existen dos Assessment Center parecidos ya que se diseñan en función de los objetivos y necesidades de cada organización. Es posible utilizar una combinación de ejercicios que representen el objetivo de la simulación.

### **Los tipos de simulaciones pueden ser:**

Juegos de Negocios  
Discusión en grupo  
Ejercicios de Análisis  
Ejercicios de Presentación  
In - baskets  
Entrevistas simuladas

### **Las principales características de estas Pruebas son:**

Se deben construir para evaluar las competencias críticas del puesto de trabajo.  
Las de tipo grupal reúnen entre 6 y 12 participantes.  
Se requiere de 1 evaluador por cada 3 ó 4 participantes.  
Además de profesionales especializados para la implementación de este tipo de procesos, se requiere la participación de personal de línea jerárquica.  
La duración del Assessment Center puede ser de 1 a 2 días y medio.  
Se necesita de 2 a 5 días para la valoración y evaluación de los resultados.  
El proyecto debe estar dirigido por selectores entrenados.

### **Ventajas y Desventajas del Assessment Center (AC)**

La implementación de un Proceso de AC conlleva claras ventajas que podemos destacar como:

Alta fiabilidad y validez.  
Mayor facilidad de interlocución con el personal de línea y directivos.  
Menos nivel de inferencias  
Potencia de entrenamiento

Entre las desventajas podemos mencionar:

Elevado costo  
Mayor necesidad de entrenamiento y capacitación de los evaluadores  
Resistencias Culturales

## Conclusiones

Si bien el Assessment Center puede parecer un concepto extraño, en la práctica no resulta tan inusual. En la vida cotidiana, observamos, formulamos opiniones y juicios de valor respecto de otras personas todo el tiempo en función de observaciones realizadas en diversas situaciones. Comparamos el comportamiento de los demás con una serie de parámetros, que establecemos según criterios que se definen en función de objetivos y necesidades.

No debemos olvidar que en Selección de Personal la subjetividad con que nos manejamos puede dificultar la selección del mejor candidato para un puesto de trabajo. Prejuicios e ideas preformadas no permiten que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.

Un proceso de Assessment Center intenta aumentar la precisión de las observaciones; dependiendo de normas preestablecidas, las cuales deben ser implementadas y supervisadas por observadores entrenados y calificados para comparar el comportamiento situacional del postulante con los parámetros definidos para ese proceso en particular.

### Qué es Assessment Center?

Por CARLOS ALBERTO RAMÍREZ PASSO (\*)

En los últimos años, el rápido crecimiento en el uso del método de Assessment Center en la Argentina, ha resultado en una amplia y diversa utilización del mismo en diferentes tipos de organizaciones, con diferentes modalidades y propósitos.

La intención de este artículo es, por un lado, mostrar aquellos aspectos característicos del método y además, que resulte en una especie de guía que permita diferenciarlo de otras técnicas de evaluación que a veces indebidamente utilizan el nombre de Assessment Center.

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este Comité se discute la presencia (o no) de determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué dosaje (rating). Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.

Existe una importante diferencia entre el método de Assessment Center y la Metodología de Assessment Center. Varios elementos de la metodología de AC son utilizados en procedimientos que no se corresponden con las pautas y características propias del AC, como por ejemplo cuando un psicólogo o profesional de Recursos Humanos, actuando solo, utiliza ejercicios de simulación como una etapa de un proceso de evaluación de un candidato.

Los siguientes aspectos son, a nuestro juicio, los elementos y pasos esenciales para que un proceso de evaluación sea considerado un AC.

- Análisis del puesto
- Clasificación de los comportamientos
- Utilización de técnicas específicas
- Utilización de múltiples técnicas
- Simulaciones
- Grupo de Evaluadores/Consultores/Técnicos
- Capacitación de los Evaluadores
- Recolección y registro de los datos

- Informes
- Integración de los datos

### **Análisis del Puesto**

Es el procedimiento o método utilizado (habitualmente un mix de: entrevistas, observación, job check lists) para determinar las competencias vinculadas con el desempeño exitoso en un puesto, rol o familia de puestos. Un análisis de los comportamientos relevantes debe ser efectuado para determinar qué dimensiones, competencias y atributos son importantes para lograr una performance superior y así poder identificar qué es lo que debe ser evaluado por el AC.

### **Clasificación de los comportamientos**

Los comportamientos expuestos por los participantes deben ser clasificados en categorías relevantes y significativas, tales como: dimensiones, competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos.

### **Utilización de técnicas específicas**

Las técnicas utilizadas en el AC deben ser diseñadas específicamente para obtener información acerca de las dimensiones o competencias previamente determinadas durante la etapa de análisis del puesto.

El diseño o construcción del AC debería establecer claramente un vínculo entre los comportamientos observables, las competencias y los ejercicios o técnicas de assessment. Este vínculo deberá ser documentado en una matriz de competencias-ejercicios/técnicas de assessment.

### **Utilización de múltiples técnicas de evaluación**

Deberán utilizarse múltiples técnicas de evaluación. Estas pueden incluir: tests, entrevistas, simulaciones, cuestionarios. Las mismas son específicamente seleccionadas para permitir la emergencia de una amplia variedad de comportamientos e información relevante/significativa en relación con las competencias seleccionadas.

### **Simulaciones**

Las técnicas de evaluación deben incluir un número suficiente de ejercicios de simulación relacionados con el puesto de trabajo, tareas o familia de puestos que faciliten la emergencia de la mayor cantidad de oportunidades posibles para que los evaluadores puedan observar y registrar el comportamiento de los participantes en relación con cada competencia evaluada.

Como mínimo, un ejercicio de simulación debe ser incluido en la construcción del AC. En el caso de puestos con tareas sencillas, generalmente uno o dos ejercicios de simulación son suficientes para obtener la información que el análisis del puesto ha determinado como relevante.

### **Evaluadores – Observadores – Técnicos**

Deben utilizarse varios consultores para observar y evaluar a cada participante. El ratio máximo de evaluadores está en función de múltiples variables que incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las dimensiones y competencias a evaluar, la capacitación de los evaluadores-observadores, la experiencia del team y el propósito del AC, aunque un ratio adecuado es dos observadores por evaluado.

## Capacitación de los Observadores

Los evaluadores deberán recibir una minuciosa capacitación y además demostrar poseer las competencias necesarias para realizar la tarea. Entre otras habilidades deberán poseer capacidad para observar, registrar y clasificar comportamientos, incluidos conocimientos específicos.

## Recolección y registro de los datos

Los observadores deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación. Estos procedimientos pueden incluir desde notas, checklists de comportamientos, escalas, etc. En el caso de utilizar grabaciones de audio o video, las mismas deberán ser analizadas en una reunión posterior.

## Informes

Los evaluadores deberán preparar un informe de las observaciones realizadas durante cada ejercicio antes de la discusión de integración de datos o del proceso de integración estadístico.

## Integración de los datos

La integración de los comportamientos observados se basará en el análisis y discusión de un pool de información suministrado por los observadores. La integración de la información se obtendrá mediante consenso o por otro medio de alcanzar una decisión en forma conjunta.

---

(\*) **Carlos Alberto Ramírez Passo** es Licenciado en Psicología. Posee, además, un Master en Dirección de Empresas y es Consultor en Recursos Humanos. Es el editor de [www.atencionalcliente.ws](http://www.atencionalcliente.ws), un excelente lugar de consulta sobre temas de atención al cliente.  
E-mail: [cramirezpasso@atencionalcliente.ws](mailto:cramirezpasso@atencionalcliente.ws)

## Tips y algo más ...

### No hay técnicas que aseguren encontrar al candidato ideal

*\*Lo más recomendable es una combinación de assessment centers con entrevistas*

*\*Los ejercicios grupales presentan situaciones realistas, pero no reales*

*\*Hay que ser cuidadoso con la evaluación de los resultados*

Muchos son los que, apelando al dicho popular, sostienen que sólo "en la cancha se ven los pingos". Seguramente aquellos que compartan esta visión podrán apelar a varias anécdotas que ilustren lo acertado de su posición. Recordarán al joven de notas brillantes con un test psicológico perfecto y una entrevista excelente que, una vez incorporado, resultó un completo fiasco.

Lo cierto es que, efectivamente, los distintos métodos que se utilizan adolecen de limitaciones. Aun los más modernos, basados en la evaluación de competencias. Tal vez por eso, Simon Brittain y Paul Ryder, según describen en un artículo publicado en People Management, hayan acudido al posmodernismo para mejorar las técnicas de evaluación aplicadas tanto a la

búsqueda como a la promoción de personal, en particular, la conocida como assessment center basado en competencias.

Ellos parten de la base de que las competencias, si bien pueden resultar útiles para describir el comportamiento esperado en una organización, no explican suficientemente las claves del éxito en un determinado trabajo. Hay factores contextuales que influyen en el comportamiento de una persona. Cada persona diagnostica una situación en función de su propio marco de referencia que está determinado por sus valores, sus creencias y sus experiencias pasadas, y luego actúa en función de ese diagnóstico.

Por lo tanto, el desempeño dependerá de las situaciones particulares según cada uno las defina. Evaluar en función de una sola situación de referencia, así como prestar atención solamente a los antecedentes o a un examen, pueden dar como resultado pautas engañosas a la hora de predecir un desempeño futuro.

### **Contra la simulación**

Por otra parte, la situación misma de evaluación jamás resulta idéntica a la situación real de trabajo, ni siquiera en los assessment centers donde se plantean ejercicios similares a los desafíos laborales. Un buen ejemplo de esto son los ejercicios grupales, infaltables en las sesiones de assessment centers. La idea es analizar las competencias de una persona en una situación laboral real que requiera cooperación, análisis, crítica constructiva, toma de decisiones, etcétera.

Pero, en los hechos, la situación que se presente será más o menos realista, pero jamás real. Nunca en una situación de trabajo uno se ve obligado a resolver un problema con gente a quien nunca ha visto, sin conocer la organización ni el negocio, en un plazo sumamente acotado y sabiendo de antemano que su futuro profesional depende de cómo sea evaluado su accionar.

De ahí que Brittain y Ryder proponen erradicar los ejercicios grupales y complejizar el assessment center de manera de poder evaluar otros aspectos que vayan más allá de las competencias demostradas durante los ejercicios.

Por un lado, consideran que pueden obtenerse datos más relevantes si a la observación de las conductas de una persona en situación de simulación se suman aquellos que puedan obtenerse durante una entrevista a posteriori donde el candidato pueda explicar por qué actuó de la forma en que lo hizo.

De este modo, el evaluador obtendrá algunas pistas para desentrañar la dimensión mental de la actividad que ha desplegado el candidato durante el ejercicio, incluyendo la significación que le ha dado a la situación presentada y, por aproximación, los valores y creencias que aplica a la actividad laboral.

### **Resultados concretos**

Otro aspecto que los autores consideran que hay que tener en cuenta, y que es habitualmente ignorado durante los assessment centers, son los resultados concretos de los ejercicios propuestos. Para eso, consideran que hay que evaluar el grado de sinergia de los comportamientos y las competencias de los candidatos. La idea es evaluar si éstos son aplicados de manera que le permitan al candidato lograr algo mejor o mayor que la mera suma de esos comportamientos y competencias.

Los evaluadores, entonces, deberán dividir su atención entre el cómo realizan una tarea y el producto que obtienen en definitiva, estableciendo una relación entre ambos. Un candidato que, por ejemplo, demuestre excelentes habilidades interpersonales pero no pueda arribar a la solución del ejercicio planteado estaría demostrando, según este esquema, una falla. Una vez más, la competencia en sí no garantiza un buen desempeño.

La propuesta de Brittain y Ryder pretende mejorar los resultados de las evaluaciones en la búsqueda de personal, pronosticando de mejor manera el ajuste organizacional y el desempeño cotidiano del candidato que resulte finalmente elegido.

GABRIELA LÓPEZ GALELO / La Nación (Argentina), Lunes 18 de junio de 2001

## Assessment Center ¡¡NUEVO!!

### Objetivos del Seminario

Este seminario tiene por objetivo formar de una manera completamente práctica a los asistentes, en la aplicación en todo su contenido de las técnicas de evaluación y selección con Assessment Centre. El seminario utilizará el trabajo individual y en equipo, profundizando en la adaptación de su contenido a situaciones reales mediante diferentes casos y prácticas enumeradas en el contenido de este seminario.

### Contenido de las Sesiones

Conceptos básicos sobre competencias e identificación de perfiles

a) Práctica sobre perfiles y competencias

Aspectos generales y desarrollo del Assessment Centre

b) y c) Práctica sobre matriz y programa

Los ejercicios de simulación

d) Práctica sobre ejercicios de simulación

La entrevista focalizada

e) Práctica de la entrevista focalizada

Preparación de los ejercicios de simulación y Rol Play

f) Práctica de ejercicios de simulación sin roles asignados

Análisis de resultados

g) Práctica de ejercicio de Rol Play

Conclusiones finales

Dirigido a:

Directores de Recursos Humanos

Responsables de Organización, Desarrollo, Selección y Formación

Fecha y Lugar

Madrid

2-3 de abril

5-6 de noviembre

Barcelona

12-13 de junio

Duración: 2 días

Precio 975 €