

¿Qué Es, Para Qué Sirve y Cómo Se Realiza un Assessment Centre?

La necesidad de las empresas de una rápida planificación y selección de sus recursos humanos tiene en los *Assessment Centres* uno de los métodos más completos y selectivos. La perfecta unión de test clásicos y pruebas interactivas de los *Assessment*, proporciona una visión objetiva sobre la experiencia, logros, motivación y competencias, tanto de los directivos como de los empleados.

Pero, ¿qué es un Assessment Centre?

Básicamente, un *Assessment Centre* es un proceso estandarizado de evaluación, diseñado para minimizar todas las distintas formas de sesgo que pueden ocurrir en una evaluación, asegurando a cada participante el respeto al principio de igualdad de oportunidades, ya que éstos pueden demostrar sus capacidades a través de un amplio abanico de situaciones.

Así, los *Assessment Centres* o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

Sea cual sea su empleo, su cualificación inicial, su puesto en la empresa o su responsabilidad, todo profesional está obligado a aprender constantemente cosas nuevas. Y a su vez, la empresa a conocer el desarrollo y competencias de su personal, en busca de su multioperatividad.

Los *Assessment* aportan, por tanto, una información de doble dirección. La empresa obtiene un conocimiento más profundo de sus profesionales y éstos, a su vez, pueden participar de forma más directa y consciente en su propio desarrollo profesional, toda vez que se produce una toma de conciencia más objetiva de sus propias aptitudes, competencias y limitaciones.

¿Para qué sirven los Assessment Centres?

Los usos y aplicaciones de los *Assessment Centres* son variados, ya que como técnica aporta una información muy objetiva, fiable y actualizada, muy difícil de conseguir a través de otros sistemas de recursos humanos, dentro de una compañía.

Sus **aplicaciones** más importantes son:

- | Selección y reclutamiento externo.
- | Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión.
- | Evaluación del potencial de gestión.
- | Planificación de carreras.
- | Reclutamiento interno de candidatos–profesionales, para programas de management.
- | Detección de necesidades de formación.

Características de los Assessment Centres

Podemos identificar cinco características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment Centres, éstas son:

- Evalúan varias competencias.
- Integran diversas técnicas.
- Participan varios candidatos simultáneamente.
- Integran datos de varios evaluadores.
- Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación...

No obstante, los *Assessment* son procedimientos extensos y exhaustivos que exigen el cumplimiento de una serie de claras **premisas** para su correcto desarrollo y enfoque:

- ✓ En primer lugar, la identificación de un máximo de 6 a 8 competencias relacionadas con el puesto. Elegir un número mayor de competencias amenazaría la objetividad de las observaciones, al producirse un solapamiento entre ellas.
- ✓ Cada competencia identificada debe ser evaluada por un mínimo de 2 técnicas o herramientas.
- ✓ Los sistemas y métodos de evaluación deben adaptarse a las competencias identificadas dentro del marco de cada empresa, esto es, debe existir una personalización del proceso.
- ✓ Cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de los distintos ejercicios.

- ✓ Aunque cada empresa define el colectivo objeto de evaluación, en función de sus necesidades, lo normal es que se busquen titulados superiores, con dominio de un idioma adicional y un margen de edad de entre 25 a 45 años.
- ✓ Debe existir desde el comienzo, un plan de comunicación fluido entre la empresa, los evaluadores y los participantes, cuyo contenido sea informar, con transparencia y nitidez, sobre los objetivos, finalidades y características del proceso de evaluación.

Una mala información puede generar resistencias internas por parte de evaluadores y participantes, que afectarían directamente al proyecto y sus resultados.

- ✓ Finalmente, al término del *Assessment* se debe realizar una puesta en común de las evaluaciones y dar *feedback* a los participantes. No debemos olvidar que uno de los objetivos principales que persigue todo *Assessment* es el desarrollo profesional, y la mejor técnica de autodesarrollo parte del conocimiento de cada profesional, de sus puntos fuertes y necesidades de mejora.

¿Cómo se realiza un Assessment Centre?

La utilidad y el valor de los *Assessment* dependerá íntegramente de la calidad de las simulaciones y de los ejemplos de tareas reales que los componen, que abarcan a la vez ejercicios interactivos y test clásicos. Éstos, miden de forma efectiva la utilización y puesta en práctica por los participantes, de un conjunto de competencias para lograr la consecución de determinadas tareas y/o habilidades.

El punto de partida, antes del diseño de un *Assessment Centre*, es la identificación del objetivo del proceso de evaluación. ¿Estamos buscando definir un plan de carreras? ¿Un plan de sucesión? O por el contrario ¿queremos identificar candidatos con alto potencial para un programa de desarrollo internacional?

Una vez identificado este objetivo, el siguiente paso es la identificación y definición de las competencias que se consideran relevantes para la organización.

Este proceso es de vital importancia, ya que las competencias deben estar definidas en términos conductualmente observables. Una incorrecta y/o superficial definición de competencias puede conducir a errores dentro del proceso de evaluación de los ejercicios. Además, la identificación de competencias nos permitirá elegir aquellas técnicas y herramientas que mejor se adecuan, de cara a observar-evaluar los comportamientos y conductas asociadas a cada competencia.

Tipos de ejercicios de evaluación

Una vez obtenida la lista de competencias que se desea examinar, se inicia el diseño de los ejercicios de simulación. Éstos deben ser lo más parecidos a la realidad profesional, para que permitan una evaluación objetiva de las competencias puestas en práctica.

Todos los ejercicios que se realizan en un *Assessment* pueden clasificarse en dos grupos, teniendo en cuenta su dinámica de desarrollo:

1.- Ejercicios individuales: son todos los Cuestionarios de Personalidad y Motivación; los Test de Aptitudes y los *Scheduling Exercises*.

┌ **Cuestionarios de personalidad y motivación:** permiten una descripción completa de la personalidad y los principales motivadores de la conducta del participante, dentro de su entorno laboral.

┌ **Test de aptitudes:** miden la capacidad o aptitud para manejar distintos conceptos; todos ellos deben estar estrechamente relacionados con el tipo de trabajo o de actividad a desarrollar dentro de un puesto de trabajo.

┌ **Scheduling Exercises:** se facilita al participante una serie de complejos documentos relacionados con su trabajo, con el fin de medir su capacidad para planificar, ordenar y secuenciar en el tiempo un determinado proyecto.

2.- Ejercicios interactivos: aunque todos los ejercicios son necesarios para el perfecto desarrollo de un *Assessment*, son los que implican cierto grado de interactividad, los que aportan al proceso una evidencia más fuerte y una mecánica más elaborada.

┌ **Ejercicios de grupo:** gran parte de nuestra vida se desarrolla en grupo: familia, amigos, trabajo, etc. De esta forma, es importante poder evaluar la capacidad de un individuo para desenvolverse en tareas sociales.

La prueba tiene normalmente entre cinco y seis participantes, ya que menos de cinco restaría competitividad mientras que un grupo mayor de siete, induciría a alguno de los candidatos a una actitud pasiva.

Con una duración de cuarenta y cinco minutos a una hora, los ejercicios pueden diseñarse de dos formas, dependiendo de las competencias que se quieran analizar:

- Con Rol asignado: en el que tienen objetivos conflictivos entre sí.
- Sin Rol asignado: en el que trabajan para solucionar un problema común.

┌ **Ejercicios Fact-Finding:** en el caso de los *Fact-Finding*, las capacidades que se pretende evaluar son el análisis y la solución de problemas.

En estos ejercicios, se facilita al participante una breve información sobre un caso que debe ser solucionado en poco tiempo. El consultor es, en este caso, la única fuente de información disponible, de la que el participante tiene que obtener, mediante precisas preguntas, los datos que necesite.

Al término del ejercicio tiene que tomar una decisión lo más completa y razonada que pueda. Una vez expresada ésta, se le da al participante toda

la información disponible del caso, ofreciéndole la posibilidad de modificar sus conclusiones.

Ejercicios In-Tray: al igual que en el ejercicio anterior, en los In-Tray se debe llegar a la resolución de un problema de gestión empresarial. Sin embargo, en éste se pide a los participantes que completen una serie de tareas, con tiempo independiente para cada una de ellas.

Para su resolución se proporciona una carpeta que contiene una enorme cantidad de documentos: cartas, memorándums, organigramas, cifras, gráficas... La intención de los ejercicios es poner a la persona en una situación de máxima presión, para ver su rendimiento intelectual y su capacidad de reacción en estas circunstancias.

Esta técnica se complementa con la Entrevista *In-Tray*, cuyo objetivo es conocer, en mayor profundidad, el sentido de las decisiones aportadas por los participantes durante la realización del ejercicio.

Ejercicios Role-Play: es una de las pruebas más complejas de todo el desarrollo de un *Assessment Centre*. El *Role-Play* es puramente interactivo y analiza las habilidades de relación interpersonal, poniendo al candidato en una situación a menudo conflictiva con otra persona. En el proceso se encuentran implicadas tres personas:

- a) El evaluado.
- b) El evaluador.
- c) El actor o ficticio.

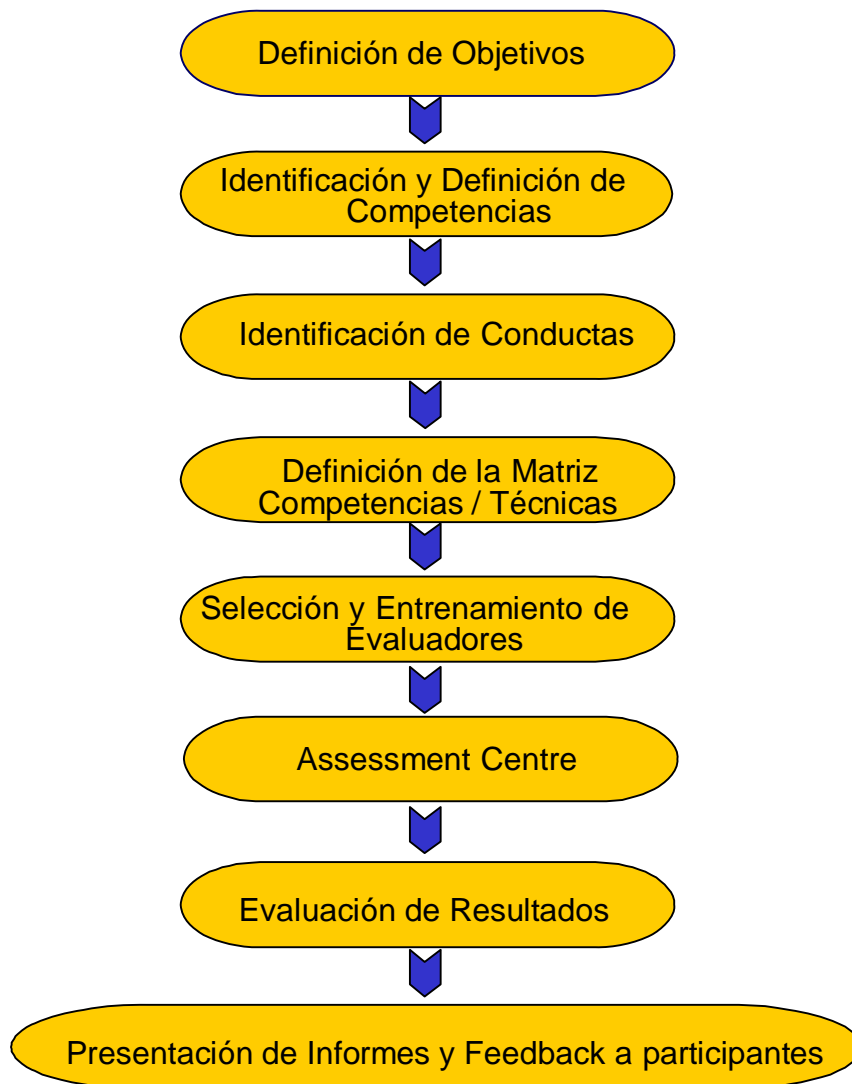
En estos casos el papel del "actor" es de una importancia extrema, dado que no sólo tiene que estar perfectamente preparado, sino que debe provocar en el evaluado la situación conflictiva que se busca, lo más rápidamente posible.

Ejercicios de Análisis y Presentación: en este tipo de ejercicios se le entrega al participante una documentación que debe analizar y sobre la cual deberá basar su posterior presentación.

Esta técnica permite evaluar tanto el proceso mental de análisis y toma de decisión, como las habilidades de los participantes a la hora de presentar y "vender" sus ideas a los demás.

Todas estas pruebas permiten obtener una fotografía muy aproximada sobre los conocimientos, aptitudes y habilidades de los profesionales. Hay que considerar que los *Assessment Centres* son, sin lugar a dudas, uno de los procesos de mayor rigor analítico, más exhaustivos y completos con los que puede contar una empresa a la hora de evaluar las competencias.

FASES DE UN ASSESSMENT CENTRE



NB Norman Broadbent es una consultora de Recursos Humanos especializada en selección y evaluación de directivos, que ha desarrollado programas de Assessment Centres para varias empresas en nuestro país.