

¿Qué es un Assessment Center? Sin duda es la primera interrogante que nos viene a la mente cuando oímos hablar de esta técnica. Un Assessment Center es un proceso de evaluación que puede ser utilizado para identificar el potencial futuro de empleados actuales, así como candidatos para contratación.

Durante los últimos años, la metodología de Assessment Center se ha vuelto más popular. Esta consiste en observar a un grupo de personas ejecutando diversas actividades (tareas), en forma individual o en grupo, a lo largo de uno o más días. El método es sistemático, efectivo y con-



fiable.

Los elementos centrales de la metodología de Assessment Center (AC) son los siguientes:

- ✓ Primero y antes que nada, el comportamiento actual de la persona puede ser utilizado para pronosticar su comportamiento futuro.
- ✓ Para evaluar la adecuación de la persona al puesto, se hace referencia a competencias cuidadosamente formuladas, basadas en el análisis preciso del puesto.
- ✓ Las diversas tareas son enfocadas hacia los requerimientos de un puesto futuro, y con frecuencia incluyen la reconstrucción de situaciones implícitas en el trabajo, conocidas como "simulaciones".
- ✓ Tareas de grupo se pueden utilizar para observar cómo los candidatos se tratan entre sí.

- ✓ Se utiliza más de un asesor en el proceso de AC. Es ideal que los asesores sean totalmente imparciales y ajenos a la empresa.
- ✓ El resultado final se basa en la consolidación de lo observado en los diversos ejercicios o tareas.

Muchos de los métodos que se usan para procesos de selección o promoción tratan de determinar si los candidatos están aptos para asumir una nueva función, a través de la observación del comportamiento y de su desempeño en empleos anteriores. Esto sólo puede ser efectivo si el nuevo empleo no difiere mucho de los anteriores, de lo contrario las predicciones pueden ser precarias.

Por ejemplo, un buen vendedor, no necesariamente será un buen gerente de ventas. Las competencias requeridas en la gerencia difieren de las de vendedor, por lo que no es posible pronosticar el éxito de la persona en función de su desempeño actual. El AC es una metodología ideal para estos casos en donde se evalúan candidatos para ocupar puestos en los cuales no tienen experiencia previa, es decir, se trata de un método ideal para identificar potencial. No obstante, la aplicación del AC conjuntamente con métodos tradicionales de selección (pruebas psicológicas, entrevistas, etc.) resultan en una predicción muy confiable sobre el éxito futuro de la persona en un cargo particular.

El punto medular de un AC es la relación entre situaciones (tareas) y dimensiones (competencias), es decir, como podemos medir las competencias a través de tareas. El cuadro siguiente ejemplifica esta correlación:

		Situaciones			
		Dar un discurso	Realizar una entrevista de ventas	Negociación de alto nivel	Elaboración de un plan de negocio
Dimensiones	Solución de problemas	o	o	+	++
	Sensibilidad interpersonal	+	++	++	o
	Liderazgo	+	++	++	o
	Planeación y organización	+	++	++	++

- ++: Muy importante
- +: Importante
- o: No importante

Ahora bien, ¿Cuáles son las dimensiones más importantes que se miden en los Assessment Centers? Se distinguen 4 dimensiones mayores, también llamadas "meta - dimen-

siones": 1) Poderes de Inteligencia; 2) Habilidades Sociales; 3) Poderes de Determinación; 4) Fuerza de Voluntad. Estas sin embargo son demasiado generales para uso en un AC. Estas son el marco de referencia para identificar 12 dimensiones consideradas muy factibles para medición a través de un AC. Claro que aun éstas pueden subdividirse en otras dimensiones más específicas.

Meta dimensión	Dimensión
Poderes de Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Problemas</li> <li>• Solución de Problemas</li> <li>• Creatividad</li> </ul>
Habilidades Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad Interpersonal</li> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
Poderes de Determinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Organización</li> <li>• Delegación y Control</li> </ul>
Fuerza de Voluntad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Persistencia</li> <li>• Firmeza</li> <li>• Decisivo</li> </ul>

Para medir la presencia o ausencia de las dimensiones anteriores, los AC se basan en la aplicación de ejercicios o tareas de simulación. Un repertorio estándar de tareas ha evolucionado a lo largo de los años. Por ejemplo, un AC diseñado para evaluar potencial gerencial, siempre incluirá simulaciones de gerentes que entran en contacto con empleados, como la famosa tarea "In-Basket", la cual requiere a los evaluados que tomen acciones sobre la "Bandeja de Entrada" típica de un gerente.

Las tareas se dividen en dos grupos. En primer lugar están aquellas que se han utilizado tanto que ya tienen vida propia, como lo son el In-Basket, la Discusión de Grupo, la Tarea de Búsqueda de Hechos, la Presentación y el Diálogo. Estas ya no son consideradas simulaciones de trabajo, sino más bien, pruebas de un Assessment Center.

Las otras pruebas pueden ser consideradas como respon-

sabilidades de todos los días, que se presentan en situaciones reales de trabajo. Son en buena media copias de situaciones laborales y están restringidas a un lugar y tiempo determinado. Estas tareas pueden ser diseñadas al tipo de problemas y situaciones críticas que una persona podría enfrentar en el puesto objetivo.

Normalmente, un Assessment Center se conforma de la aplicación conjunta de entre 3 y 5 tareas, las cuales miden entre 5 y 10 dimensiones, y en este participan no más de 6 personas, siendo observadas por 2 o 3 asesores.

**Si bien es cierto, el montaje y administración permanente de un Assessment Center puede representar una inversión de cierta magnitud para las empresas, el beneficio que se obtiene, especialmente para la contratación de ejecutivos y el establecimiento de un plan de carrera gerencial, por mucho sobrepasa esta inversión.** Es en este grupo de empleados que la rotación se vuelve extremadamente costosa, y es precisamente en donde se debe invertir mucho más en la selección y desarrollo de los mismos.

*Bibliografía: "Assessment Centres: A Practical Handbook" Paul Jensen y Ferry de Jongh, John Wiley & Sons, 1997.*

## Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



**El Salvador:** Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.  
Tel.: (503) 263-9025

**Costa Rica:** Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.  
Tel: (506) 290-8174

**Nicaragua:** Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254