



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

Assessment Center

Análisis operativo de su aplicación para la selección grupal de personal en empresas de Rosario y Gran Rosario

Autores:

Laura Isabel Baldarenas

María José Baldarenas

Tutora:

Lic. Vanina Genero

Rosario, marzo de 2015

A mamá y papá por su ejemplo de constante superación.

A Vanina, Ma de Lourdes y Sabrina por prestarnos sus valiosos aportes y colaboraciones.

A mi hermana Laura, por proponerme iniciar esta aventura juntas y transitarla conmigo hasta el final.

A Mariano, Facundo y Catalina, por acompañarme sobre todo este último año de esfuerzo y horas dedicadas al estudio.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo y colaboración.

María José Baldareñas

A mi hermana María José, por imprimirle una generosa dosis de alegría a las jornadas de estudio.

A Pablo por su permanente apoyo y estímulo.

A mis compañeros, por enriquecer cada clase y también la vida.

Laura Isabel Baldareñas

Título

Assessment Center

**Análisis operativo de su aplicación
para la selección grupal de personal
en empresas de Rosario y Gran Rosario**

1.INDICE:

	Pag.
1. Índice -----	4
2. Resumen -----	6
3. Introducción -----	7
4. Presentación de la empresa -----	9
5. Planteamiento del problema de investigación -----	9
6. Objetivo general y objetivos específicos -----	10
7. Preguntas de investigación -----	10
8. Justificación del estudio refiriéndose al valor potencial de la investigación, su necesidad y factibilidad -----	11
9. Marco Teórico -----	11
9.1 Selección de personal -----	11
9.2 Assessment Center -----	15
9.3 Orígenes del método Assessment Center -----	16
9.4 Descripción del Método: ¿Qué es Assessment Center? -----	17
9.5 Etapas en el desarrollo de un Assessment Center -----	21
9.5.1 Preparación -----	21
9.5.2 Desarrollo -----	23
9.5.3 Cierre y devolución -----	25
9.6 Diferencias con otras técnicas de selección grupal -----	26
9.7 ¿Qué es una competencia? -----	26
9.8 Clasificación de competencias -----	27
9.9 Descripción de entrevista grupal de selección -----	29
9.10 Cuadro comparativo -----	29
10. Ventajas y desventajas de la metodología Assessment Center -----	31
11. Tipo de investigación -----	32
12. Hipótesis -----	33
13. Definición conceptual y operacional de las variables -----	33
14. Tipo de diseño de investigación -----	42
15. Población y muestra -----	42
16. Instrumentos para la recolección de datos -----	43

17. Evaluación de resultados de los cuestionarios -----	44
17.1 A participantes -----	44
17.2 A empresas -----	60
18. Conclusiones -----	78
19. Bibliografía -----	80

Anexo I: Ejemplo de planilla de relevo de perfil

Anexo II: Ejemplo Assessment Center para selección de un Director Comercial.

Anexo III: Ejemplo de planilla de observación. 4 dinámicas.

Anexo IV: Modelo de cuestionarios. A participantes y a empresas selectoras.

2. RESUMEN:

El Assessment Center es un método de selección grupal que busca detectar las competencias esenciales requeridas para la óptima ejecución de las tareas específicas del puesto a cubrir.

Como parte de un proceso de selección, debe cumplir con la premisa de búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. Habiendo definido la visión, misión y los objetivos de esta, se debe hacer una evaluación de la estructura, a fin de determinar si los cargos existentes, en número y calidad, pueden o no coadyuvar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se entiende como competencia en el ámbito laboral, en la definición de Martha Alles, a las características subyacentes de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación determinados.

El método como tal fue desarrollado a partir de la necesidad de dotar de oficiales altamente calificados al ejército de Gran Bretaña en el contexto de la segunda guerra mundial. Esta técnica luego fue ajustada a las necesidades de las fuerzas de seguridad de Alemania y Estados Unidos de Norteamérica.

Una vez finalizada la guerra, los profesionales que habían sido entrenados en esta metodología fueron ubicados en el área industrial y son ellos quienes introducen los conocimientos para que el método se comience a utilizar en la selección de personal de medios y altos mandos de la administración pública.

Con el perfil del candidato ya definido, se convoca a los aspirantes brindándoles datos referidos a lugar, fecha y duración del evento, descripción general y objetivo de la actividad a desarrollar, también se le informa de que manera se la hará la devolución de su desempeño.

El método consiste en la aplicación de diferentes pruebas, elegidas en función de las características del puesto y de las competencias a detectar. Para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center, siempre deberá haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible.

La otra gran característica del método es la presencia de los jefes de línea e integrantes del sector del puesto a cubrir en el rol de observadores. El número de observadores recomendado es de 1 por cada 2 o 3 participantes.

Dado que un puesto de trabajo implica mucho más que una mera acumulación de tareas, en él se juegan otros factores como motivaciones, rasgos de carácter, actitudes, lo que actualmente conocemos como competencias. Por esto podemos afirmar que una persona es competente cuando posee los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y las habilidades (saber hacer), para responder a situaciones complejas según criterios de éxito explícito, logrando resultados esperados.

El AssessmentCenter presenta ventajas sustanciales sobre otras técnicas de selección grupal, entre ellas, la alta fiabilidad y validez dado que propicia un juicio más objetivo de cada uno de los participantes; como proceso de selección es más justo y transparente ya que los participantes se conocen entre sí, permitiendo la comparación y auto evaluación; la presencia de los jefes de línea facilita la interlocución; el método permite evaluar las capacidades actuales, pero a la vez obtiene información sobre el potencial de los participantes.

3.INTRODUCCIÓN:

Assessment Center es un método objetivo de selección grupal de personal, destinado a evaluar competencias y comportamientos claves para el desempeño en el puesto a cubrir.

Si bien sus orígenes se remontan a la primera mitad del siglo XX en ámbitos militares, actualmente ha tomado relevancia en el mundo empresarial y se ha ajustado su metodología a efectos de ser utilizada para la selección de personal, dado que permite no solo conocer las competencias actuales del aspirante, sino su potencial de desarrollo dentro de una organización.

De acuerdo al Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección(Fernandez Ríos, 1999)el Assessment Center se plantea de la siguiente manera:“**Assessment Center = Centros de evaluación:** Situación diseñada a mediados del siglo XX en EEUU para llevar a cabo procesos complejos de evaluación de individuos”. El modelo original aplicado al ámbito empresarial fue desarrollado en AT&T, empresa de telecomunicaciones de EEUU, por el Psicólogo Douglas V. Bray en 1956 a partir de experiencias previas en el ejército Alemán, en el Servicio Civil Británico y en la oficina de Servicios Estratégicos en EEUU durante la 2da Guerra Mundial.

El objetivo fundamental de un centro de evaluación es lograr un sistema de selección y/o formación eficaz para potenciar la adecuación de los mismos a las características de la organización. Impone objetivos específicos distintos según cada situación: grado de competencia, potencial de desarrollo, diagnóstico de necesidades a desarrollar en el evaluado, validez predictiva, entrenamiento para la evaluación, etc.

Para alcanzar estos objetivos el centro de evaluación utiliza una metodología novedosa: recurre a un modelo multimétodo – multijuez; es multimétodo porque además de los medios utilizados en los procesos de selección clásicos (pruebas psicotécnicas, entrevistas, etc.) debe utilizarse también otro tipo de ejercicios grupales que pongan el énfasis principalmente en experiencias situacionales de simulación (“bandeja de trabajo”- job in basket – discusiones grupales, testssociométricos, juegos grupales, juegos de empresas, dinámicas de grupo, etc.) diseñadas a medida para observar conductas que reflejen las dimensiones más relevantes del puesto(Bersoff, 1981).

El método es también multijuez porque la evaluación es realizada por un grupo de personas entrenadas en la metodología propia del centro de evaluación. A partir de distintos ratios particulares de evaluación se llega a una evaluación global. Aunque los resultados de las investigaciones de la validez predictiva de los centros de evaluación no son concluyentes, se demuestra su validez predictiva pero no queda clara su superioridad sobre los procesos clásicos de selección. Lo que sí es evidente es que hay una mayor implicación de la organización en la integración y progreso del candidato seleccionado o formado en un centro de evaluación, pues participa un grupo en la decisión y no solo un experto.

Las investigaciones más destacadas acerca del Assessment Center son las de (Spencer & Spencer, 1993), las que muestran un mayor índice de eficiencia con respecto a otras técnicas de reclutamiento y selección. Según estos investigadores, el Assessment Center es considerado como el más eficiente método de selección, con un índice de predicción de 0,65 en comparación con otros.

Por su parte, (Thornton & Byham, 1982) revisaron 29 estudios sobre la validez del Assessment Center y descubrieron más sustento en esta técnica que en otros métodos de selección; en 1985 Thornton y asociados procesaron 220 coeficientes de validez de 50 estudios, usando un método estadístico denominado meta – análisis, en la cual estimaron la validez del método en un coeficiente de 0,37 y por último Wayne Cascio obtuvo el mismo resultado de 0,37 en donde midió el impacto de las decisiones de promoción basadas en el Assessment Center con respecto a otros métodos (Moreno & Sanchez, 2007).

Para los selectores, los beneficios de la correcta aplicación del método se ven en: una precisa identificación de competencias y potencial de los participantes; la obtención de información comparable, probada y objetiva; disminución de error en la elección del mejor candidato, mayor asociación con el proceso de decisión, tiene efectos de capacitación y formación en las personas que actúan como observadores y ayuda en la construcción de un plan de carrera y desarrollo profesional para los participantes.

Por ser el Assessment Center un método tan nombrado en la actualidad por las empresas que realizan selección de personal y por las personas que participamos en procesos de selección a través de dicha metodología y al no contar en el momento en que cursamos la carrera con información específica sobre dicha metodología de selección, nos surgió la inquietud de realizar un estudio más exhaustivo de esta práctica, tratando de determinar sus bondades y sus fallas en el proceso de selección de personal.

Hemos notado que en los últimos años se ha incrementado el uso de esta metodología, la cual no siempre adquiere las mismas características de aplicación. Por otro lado, hemos visto que en Rosario y gran Rosario se aplican distintas adaptaciones del método dependiendo de las necesidades de cada empresa.

Nos ha interesado hacer un estudio sobre este método tan mencionado de selección de personal desde un análisis operativo, a efectos de **cotejar la teoría existente con los**

resultados prácticos de su aplicación, a través de una consulta de opinión a los aspirantes y a las empresas, esperando contribuir con nuestro pequeño aporte a la creación de conocimiento y que el mismo esté disponible para quienes deseen consultarlo.

Este trabajo no pretende explorar básicamente aspectos inéditos de la metodología, aunque seguramente las conclusiones lo serán, sino más bien tomar de los conocimientos ya existentes, los aspectos que nos permitan alcanzar nuestro objetivo general; describir los modos en que se aplica el método Assessment Center para la selección de personal en empresas de Rosario y Gran Rosario. Es así que el marco teórico está dado por la bibliografía y conclusiones a las que arribaron selectores e investigadores del método, desde su origen en el ámbito militar hasta el presente, en que se ha adaptado al ambiente empresarial.

A través de la aplicación de un cuestionario especialmente diseñado y distribuido a personas que han participado de un Assessment Center, se realizó el análisis de los datos empíricos recogidos y luego se cotejó con las opiniones de empresas y consultoras y con la teoría disponible. La consulta a empresas selectoras se realizó a través de un instrumento mixto, que contemple tanto preguntas cerradas como abiertas.

Del análisis de los resultados de las encuestas surgieron las conclusiones que nos permitieron deducir si efectivamente el método de selección Assessment Center es utilizado por los selectores de nuestra región en forma exhaustiva, o si en realidad lo que se utiliza es un método mixto que toma del AC y de las entrevistas grupales determinados elementos, que permitan obtener un método nuevo de selección y no por eso menos efectivo.

Con esto esperamos dejar registro de la aplicación de este método de selección en nuestro medio y facilitar el abordaje del tema a aquellos estudiantes y profesionales que deseen conocer más a fondo esta técnica de selección.

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA:

No se trabajó sobre una empresa en particular sino que se tomaron diferentes empresas en proceso de selección de la región Rosario y Gran Rosario, para ser consultadas sobre la forma en que aplican el Assessment Center. El detalle de las mismas se encuentra en el apartado Población y Muestra.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En el ámbito de la selección de personal, hemos notado que en los últimos años se ha incrementado el uso de la técnica Assessment Center. Sin embargo se evidencia que es aplicada de maneras diferentes dependiendo de las necesidades de cada empresa.

También se observan diferentes factores que inciden a la hora de aplicar el método: Cuando se conocen en detalle los procedimientos del método, se observa que difícilmente se podría

llevar a cabo en solo 2 o 3 horas, por lo que el tiempo empleado es uno de los determinantes de la correcta aplicación del método. Otro factor a tener en cuenta es la participación de las personas idóneas en el grupo de selectores, entre ellos el superior de línea, quienes deben ser correctamente instruidos previamente para detectar las competencias requeridas en cada uno de los participantes, y también para saber aplicar las dinámicas que el método propone.

Si todos estos elementos se tienen en cuenta exhaustivamente, supondría un costo relativamente alto comparándolo con otros métodos más simples de selección, lo cual suponemos es un factor desalentador en la aplicación del método.

En vistas de lo expuesto, se plantea el siguiente problema de investigación: **¿Cómo se aplica el método Assessment Center para la selección de personal en empresas de Rosario y Gran Rosario?**

6.OBJETIVO GENERAL:

- Describir los modos en que se aplica el método Assessment Center para la selección de personal en empresas de Rosario y Gran Rosario

6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Caracterizar Assessment Center diferenciándolo de otras técnicas de selección grupal
- Indagar en el método, ventajas y desventajas y criterios de aplicación;
- Identificar los conocimientos específicos que poseen empresas de Rosario y Gran Rosario para aplicar Assessment Center, sus alcances y limitaciones.
- Registrar las opiniones de los selectores sobre la aplicación de esta técnica ventajas y desventajas, en qué situaciones la implementan.
- Exponer sugerencias pertinentes que contribuyan a una mejor aplicación del método Assessment Center para aprovechar las herramientas operativas que brinda en la selección de personal

7.PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿Se aplica el Assessment Center como metodología de selección de personal en la zona de Rosario y Gran Rosario?
2. ¿Los selectores de esta zona conocen con rigurosidad el método?
3. ¿Aplicar el método Assessment Center requiere más tiempo por parte de selectores y aspirantes?
4. ¿Los costos son realmente significativos a la hora de decidir la aplicación de Assessment Center en un proceso de selección?

5. ¿Cuáles son las ventajas de aplicar AC a diferencia de otras técnicas de selección de personal?
6. ¿Qué aportes realiza el AC a las técnicas grupales de selección de personal?
7. ¿Para qué nivel de puestos se utiliza Assessment Center en nuestra región?
8. ¿Se concluye el proceso de Assessment Center haciendo una devolución final a los aspirantes?

8. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO, VALOR POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN, SU NECESIDAD Y FACTIBILIDAD:

El desarrollo de este tema puede aportar información precisa de algunos aspectos operativos en los procesos de selección en la zona de Rosario y Gran Rosario. Nuestro trabajo pretende contribuir a mejorar las prácticas profesionales de los selectores y también a reunir información sobre las teorías que se aplican en los diseños de los métodos de selección grupal.

Creemos que resulta necesario realizar estudios sobre AC porque se trata de una técnica muy nombrada en el área de selección de personal y porque provee de operativas valiosas para esta tarea.

A su vez resulta una investigación factible de realizarse debido al acceso que se tiene a una gran cantidad de personas y empresas que han participado en la selección de personal de la región Rosario y Gran Rosario.

9. MARCO TEÓRICO:

Para poder hacer una cabal descripción y consecuente análisis del método Assessment Center, creemos preciso rever las implicancias de la selección de personal en el ámbito empresarial, por ello nos detendremos a hacer una breve reseña de esta instancia fundamental en la planificación e incorporación de personas a las organizaciones.

9.1 SELECCIÓN DE PERSONAL:

Es preciso pensar a la selección de personal dentro de un sistema integrado de gestión de los recursos humanos, por ello, es también una forma de plantear la necesidad de una planificación que acompañe las políticas de crecimiento de la organización.

La selección de personal es definida como “el compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización”.(García Noya, Hierro Diez, & Jimenez Bozal, 1997)

Esa búsqueda y/o reclutamiento puede ser interno o externo y se debe ajustar a los procesos productivos, como así también a las demandas, rotación, índices de accidentes,

retiros y jubilaciones de la actividad en general y de cada área en particular, teniendo presente que incorporar las personas idóneas en cada puesto es uno de los factores indispensables para el éxito de la organización.

Teniendo claramente definido cuál es la visión, la misión y los objetivos de la organización se debe hacer una evaluación de la estructura actual, a fin de determinar si los cargos existentes, en número y calidad, pueden o no coadyuvar al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Una vez que esté claro qué requiere y necesita la organización, podemos abocarnos al proceso de reclutamiento y selección de personal. Así, por ejemplo, si en la organización se detecta que hay falta de motivación, como herramienta estratégica se puede hacer uso del reclutamiento interno; y si en la organización hay un déficit de personal calificado, se recurre al reclutamiento externo. Como se observa, el reclutamiento y selección del personal es convertido así en una herramienta estratégica con miras a cumplir los objetivos de la organización.

Con el reclutamiento y selección se deben traer los mejores talentos de manera que la organización vea un resultado positivo con la incorporación del nuevo personal. Si no hay mejoramiento en la organización, sencillamente hay una falla en el sistema, la cual se puede detectar a través de una evaluación.(González Valderrama, 2009)

En forma sintetizada, podemos describir la metodología del proceso de selección externa de personal según los siguientes pasos: (García Noya, Hierro Diez, & Jimenez Bozal, 1997)

1. Análisis de necesidades de selección: en esta instancia se deben tener en cuenta los parámetros estratégicos de cada organización, como ser económicos, minimizando costos sin ir en detrimento del proceso de selección, funcionales y estructurales, analizando el impacto de la incorporación en el resto de la organización, para reunir la información precisa que facilite la toma de decisiones.
2. Análisis y descripción del puesto a cubrir: si definimos puesto como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal (Ponce, 1984), analizarlo implica conocer cada una de las tareas que se deben llevar a cabo y los requisitos mínimos necesarios para ocuparlo de forma eficaz y eficiente.(Gama, 1992)Describirlo permite fijar determinados parámetros que el postulante al puesto debe cumplir. Un ejemplo de esto se describe en el Anexo de Relevo de perfil.
3. Recogida de datos: en este paso se reúnen todos los datos que reflejen los requerimientos que se deben conocer acerca de la empresa, el puesto, el perfil del candidato y los factores de rendimiento. Estos son los ítems derivados del análisis de

los requerimientos del puesto, de la empresa y del perfil del candidato idóneo (referidos a capacidades, conocimientos y experiencia), que servirán para predecir el grado de cumplimiento de las tareas del puesto por los candidatos seleccionados y su correcto desempeño. En el caso de una búsqueda interna, en esta instancia se recurre al inventario del personal, sistemas de información basados en la adecuación persona/puesto y a la evaluación del rendimiento del personal actual.

4. Reclutamiento de candidatos: el objetivo de esta etapa es obtener las mejores candidaturas para cubrir el puesto que se está seleccionando al menor coste posible. Las fuentes principales son:
 - Bases de datos propias,
 - Búsqueda directa, como ser a través de la red de contactos personales, escuelas de negocios y universidades, programas de becarios para empresas, bolsas de empleo, empresas de selección de personal, páginas web, colegios de profesionales, empresas de la competencia, etc.
 - Anuncios de empleo publicados en medios especializados.
5. Preselección de Currículum Vitae: Una vez recibidos y analizados los CV, se preseleccionan aquellos que cumplen con los requisitos preestablecidos, elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección, cuyo objeto de estudio es simplemente el historial profesional.
6. Concertación de entrevistas: los objetivos de esta fase son indagar sobre dudas que pudieran surgir acerca del cumplimiento de los requisitos y motivar al candidato a involucrarse en el proceso.
7. Entrevista de comprobación de datos: Se realiza en una fase previa al proceso de selección propiamente dicho, con la intención de completar y ampliar la información recibida. La misma debería cumplir los siguientes objetivos:
 - Informar al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa.
 - Comprobar que el candidato cumple con los objetivos del puesto.
 - Confirmar y ampliar datos del Currículum Vitae. Ej. Recolectar más detalles sobre experiencias laborales previas.
 - Confirmar la disponibilidad del candidato para cubrir el puesto. Esto es fundamental en caso de que el candidato esté unido profesionalmente a otra empresa.
8. Preselección de candidaturas: Se seleccionan aquellos candidatos que cumplen el perfil básico y están dispuestos a cubrir el puesto.

9. Análisis de las candidaturas: Los candidatos preseleccionados se someten a una serie de pruebas destinadas a detectar cuál es el más idóneo para ocupar el puesto. Entre ellas se destacan:
- Pruebas psicotécnicas: sirven para medir determinados parámetros de comportamiento en el desarrollo del trabajo, aptitudes, características de personalidad, grados de inteligencia, etc.
 - Pruebas profesionales: a través de ellas se evalúan los conocimientos específicos de los candidatos para desempeñar determinadas tareas en un puesto de trabajo. Estas pueden ser orales, escritas o prácticas.
 - Ejercicios de simulación y pruebas de grupo: en este grupo se encuentran los Assessment Centers o centros de evaluación, objeto de nuestro trabajo, por lo que el mismo es desarrollado en los próximos capítulos. La complejidad de estas pruebas requiere de mayor cantidad de evaluadores, más tiempo, llegando a extenderse incluso por más de uno o dos días y estructura edilicia apropiada. Entre las técnicas más usadas se encuentran: Resolución de casos prácticos; dramatizaciones; role playing; juegos de empresa; ejercicios de discusión grupal; simuladores virtuales, etc.
 - Grafología: Estudia la personalidad de los individuos a través de la escritura. Esta presenta varias ventajas ya que no requiere material específico para realizarla, ni trasladar al candidato hacia ningún sitio, es difícil que el candidato tergiversar los resultados.
10. Entrevista en profundidad: La persona que lleve adelante la entrevista debe conocer en detalle las características de la empresa; la descripción del puesto a cubrir, a fin de poder evaluar cada candidatura en función de su adecuación al perfil demandado por esta; el perfil de cada candidato y los factores de rendimiento.
11. Preselección de candidaturas: Existen varias formas válidas de valorar una candidatura, entre ellas:
- Por comparación entre todos los candidatos;
 - Por exclusión en función del número de requisitos que una candidatura aporta en relación con el puesto a cubrir y del grado de cumplimiento de los mismos.
 - Por competencias, centrada en el cumplimiento por parte del candidato del máximo número de factores de rendimiento.
 - Por datos objetivos, cuando el sistema depende de pruebas de selección objetivas como ser resolución de casos, pruebas profesionales o test de aptitudes.
 - Por requerimientos o condiciones objetivas del puesto, como ser salario, forma de contratación, sistema de producción, etc. Es decir, es un sistema de valoración en función de las necesidades reales de la empresa y puesto.

- En función del potencial de los candidatos, en el plano profesional.
- A través de una valoración DAFO, donde se analicen las fortalezas y debilidades del candidato y las oportunidades y amenazas que su incorporación representen. Todo esto se tiene en cuenta para la valoración final.

12. Informe de valoración: es el instrumento a través del cual se elevan las conclusiones y valoraciones de cada candidatura. En él deben constar los siguientes ítems:

- Datos de identificación personal;
- Formación académica y profesional;
- Experiencia profesional;
- Resultados de pruebas y tests;
- Intereses y motivaciones de los candidatos;
- Idiomas (si fuera necesario);
- Factores de rendimiento;
- Calificación general del puesto;
- Adjuntar el currículum vitae de los candidatos en forma de anexo.

13. Entrevista final: en esta última etapa es aconsejable que intervengan las personas con las que se va a relacionar en forma directa el candidato incorporado, a efectos de detectar criterios de valoración añadidos y comprobar la química personal existente entre ellos.

A su término inicia la fase de toma de decisión y todos los pasos concernientes a la inducción e incorporación del aspirante.

9.2 ASSESSMENT CENTER

El Assessment Center es una de las técnicas posibles a aplicar en el marco de un proceso de selección de personal, con el objeto de predecir con la mayor certeza posible cuál de los aspirantes es el que mejor cumple los requisitos del puesto.

Entre las definiciones de Assessment Center encontradas en la bibliografía consultada, podemos citar las siguientes:

- Es una herramienta de evaluación basada en un sistema integrado de casos que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo para desempeñarlo exitosamente. (Mouret, 2003)
- Es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo por medio de ejercicios de simulación lo más próximos a las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. (Mulder y Cols, 1998).

- Es un método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo. (Ríos, 2005)
- Es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística (Grados, 2004)

9.3 ORÍGENES DEL MÉTODO ASSESSMENT CENTER:

Reproducimos la siguiente cronología, común a los estudiosos de este tema, citando a Irene Jurado (Jurado, 2006).

A principio de la década del 1940, los primeros desarrollos de Assessment Center estuvieron vinculados al contexto militar de la segunda guerra mundial.

El servicio de reclutamiento de la armada inglesa creó los War Office SelectionBoard para seleccionar a sus futuros oficiales, choferes, aviadores, telegrafistas, etc. Los equipos de evaluación estaban constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos.

Con estas experiencias se desarrollan numerosas investigaciones, particularmente en Alemania, ya que ciertas restricciones impuestas por el tratado de Versalles promovieron una muy estricta selección de candidatos a oficiales. A partir del desarrollo de investigaciones, se instaló en forma obligatoria para todo candidato a oficial un procedimiento de selección grupal; observado por un equipo ad-hoc compuesto por el oficial responsable de la selección, dos psicólogos, dos oficiales de rango intermedio y un psiquiatra del servicio de sanidad. La evaluación final se hacía en un plenario con la participación de todos los observadores.

Un poco más tarde, en 1943, comienza a ser utilizado por Estados Unidos para la selección de sus agentes secretos, donde se crea el Office of Strategic Services (OSS), uno de cuyos objetivos principales era la selección de los recursos más calificados para el servicio secreto. Un miembro de la OSS toma contacto con la metodología de los WOSB (War Office SelectionBoard) y traslada la inquietud al ámbito universitario que se desarrolla en la Universidad de California. En éste caso la estructura del equipo observador incluía más integrantes vinculados a las ciencias sociales y a la psicología que en el caso inglés. Es en esta experiencia en que se incluyen aparte de tests, discusiones y ejercicios grupales tales como simulaciones o juegos: construcción de torres, collages, etc.

Al finalizar la guerra, los profesionales que habían participado de esta metodología fueron reubicados en el área industrial, de esta manera ingresa al ámbito empresarial.

Es así como este método abandona el contexto militar, para ser utilizado en la selección de personal medio y alto dentro de la administración pública; esta experiencia se trasladó a otros países.

En la década del 50' la compañía AT&T (telecomunicaciones) aplica la metodología Assessment Center para la selección de puesto a nivel gerencial.

Mientras, en la Universidad de California, Robert Tryon presenta el primer desarrollo de Assessment Center para la evaluación y selección de candidatos del Servicio Secreto de Inteligencia.

Esta metodología es implementada dentro del área industrial a mediados de esa década para seleccionar niveles gerenciales, haciendo una evaluación a 418 hombres (postulantes) en grupos de 12 personas, con dichos estudios se determinaron 25 características (competencias).

Ya a partir de mediados de la década del 70', más precisamente en 1976, el método Assessment Center es utilizado en grandes Empresas para la selección de sus empleados.

En la Argentina, se dio un rápido crecimiento en el uso del método Assessment Center, en los últimos años que resultó en una amplia y diversa utilización del mismo, con diferentes modalidades y propósitos, pero el fin es el mismo: La selección de la persona adecuada, ya sea que la selección se realice con personas ajenas a la organización o con personal interno a modo de promoción. Ubicar al personal o reubicarlo según sus habilidades.

En 1978, el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de EEUU hace una recomendación pública de la utilización del Assessment Center en los procesos de selección, y consagra como el método más fiable en el reconocimiento de las capacidades personales, más allá del color, raza, sexo, capacidades personales, religión. A partir allí se produce una aplicación y aceptación profesional cada vez mayor del método. Se utiliza cada vez más entre los especialistas del área (Wood, 1998).

9.4 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO: ¿QUÉ ES ASSESSMENT CENTER?

Cada vez son más la variedad de tareas y responsabilidades que un puesto de trabajo requiere en una organización. Los puestos han cambiado con el tiempo y las circunstancias que nos rodean, algunos han quedado obsoletos, otros muchos han surgido nuevos, y la evolución es constante, porque el mundo no es estático; de modo que el grado de especialización exigida en un puesto de trabajo es cada vez mayor y más valorada. Pero la especialización, aunque necesaria, no es suficiente para garantizar el éxito en conseguir un empleo o una promoción. Pese a que todavía hoy en día hay quien cree que promocionar al más eficaz en un puesto de trabajo es garantía de éxito en el puesto superior, esto no es así.

El Assessment Center es un método que pretende predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. Contemplando a esta globalmente, y no solo determinados factores que intervienen en el desempeño de un puesto; considerando pues, a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad, y teniendo en cuenta todos los posibles aspectos que van a influir en el desempeño del mismo, con la intención de averiguar qué candidato va a encajar mejor con un puesto concreto en una organización concreta.

Consta de diferentes pruebas que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center, siempre deberá haber al menos un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente el rendimiento de éste. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

El Assessment Center es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se implementan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas.

(Finkle & Jones, 1970) y (Alexander, 1979), dieron a conocer que los resultados del Assessment Center son útiles para: (Torres, 2014)

- Planear reemplazos de los cargos directivos.
- Identificar los directivos potenciales en los diferentes departamentos de la organización.
- Determinar los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Asistir en una variedad de esfuerzos de desarrollo gerencial.
- Identificar miembros de grupos minoritarios que tienen potencial para realizar cargos directivos.
- Ayudar a los trabajadores en la planificación de carreras.
- Beneficiar a los observadores en cuanto a la formación y experiencia en la evaluación de los participantes.

A estas aplicaciones se suman, a nuestro entender, otras dos fundamentales como son la selección y reclutamiento externo y la detección de necesidades de formación y capacitación.

Si bien y teniendo en cuenta lo anteriormente descrito podemos identificar cinco características básicas que definen el diseño y la realización de los Assessment Centers, estas son:

- Evalúan varias competencias a la vez:

- Integran diversas técnicas.
- Participan varios candidatos simultáneamente: entre 6 y 12.
- Integran datos de varios evaluadores (coordinador y observadores).
- Cumplen varios objetivos: selección; evaluación del potencial; planificación de carreras, detección de necesidades de formación.

Cada Assessment Center es único, ya que el mismo se construye a partir de las características del puesto a cubrir, es decir, a medida para la empresa, el puesto y las tareas que se deban desempeñar en el mismo, teniendo en cuenta las características que debe poseer la persona para su correcto desempeño.

La metodología que se utiliza en un proceso de Assessment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, businessgame, entrevistas personales, etc., en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que nos llevan a evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc., de los candidatos.

En este tipo de técnicas se utilizan tres tipos de actividades:

1. ACTIVIDADES DE CONTACTO INICIAL: Están orientadas a "romper el hielo" entre los participantes y minimizar el grado de competencia entre ellos.
2. ACTIVIDADES INDIVIDUALES ANTE EL GRUPO: Para realizar una observación "uno a uno" de los participantes, y medir la desenvolvura de la persona ante el resto del grupo.
3. ACTIVIDADES EN GRUPO: Se evalúa en detalle el comportamiento y la adopción de roles de las personas en el grupo.

La utilización conjunta de las diferentes técnicas y ejercicios individuales y grupales, pretende aumentar la validez predictiva y asegurar mejores resultados.

Según (Torres, 2014), las técnicas más utilizadas en los Assessment Center son:

Ejercicios de simulación: deben semejar las características más importantes de la situación laboral. Pueden ser realizados en forma individual o grupal, siempre que en la situación creada se pueda observar y evaluar las conductas de los participantes. Los más comunes son:

- Canasta de papeles: cada participante escribe en una hoja de respuesta, de una forma abierta y detallada, las decisiones que tomaría. Por ejemplo, de la noche a la mañana debe asumir la responsabilidad de su superior (bien por un ascenso, porque su jefe ha sufrido un accidente o porque abandona repentinamente la empresa), y ha de recopilar toda la información pendiente que dejó su superior a través de cartas,

faxes o e-mail con distintas peticiones y situaciones, «con el agravante de que en una hora y media tiene que marcharse de la empresa durante una semana». La prueba quiere evaluar la capacidad del candidato de organizar el trabajo, su decisión a la hora de delegar tareas (es habitual que entre en juego una secretaria, por ejemplo) y su habilidad para dar instrucciones claras y que sean ejecutadas. Aquí se evalúa la capacidad de priorización, visión global, toma de decisiones, delegación, trabajo bajo presión y manejo del tiempo. Si la interpretación se hace de forma responsable y concienzuda puede resultar complejo y requerir más tiempo.

- Grupos de discusión: Aquí hay dos tipos, con roles y sin roles. En el primer supuesto cada una de las personas, normalmente un grupo de seis, ocupa un rol. Por ejemplo, aquí se suele identificar a cada participante con el director de un departamento. La situación simulada consiste en repartir un premio otorgado a la empresa por su innovación y el grupo ha de decidir qué departamento recibe el dinero. La flexibilidad, la capacidad de trabajar en equipo o el liderazgo son las variables a medir.

En los grupos de discusión sin roles se plantea una situación con problemas que entre todos tienen que encontrar una solución. El objetivo que se persigue es que todos lleguen a una solución común.

- Entrevistas de simulación con subordinados y clientes: entrevistas sobre casos de simulación.
- Análisis de problemas y toma de decisiones: Análisis de casos hipotéticos donde sea necesario desplegar habilidades para la resolución de problemas específicos toma de decisiones.
- Ejercicios de presentación oral: cada candidato debe exponer oralmente un tema específico. Es recomendable para cargos gerenciales donde la persona debe tener habilidades para hablar en público y realizar exposiciones.
- Ejercicios de comunicación escrita: implica la redacción de un tema específico. Brinda información sobre la capacidad de comunicación escrita del participante.

Entrevista: Esta técnica permite complementar la información proporcionada por las pruebas y Curriculum Vitae de los participantes. Esto también sirve para validar otras técnicas de selección y especialmente para evaluar factores intangibles como la motivación y el entusiasmo que se hace difícil evaluarlos con otras técnicas.

Si bien las características y experiencia del entrevistador influyen en el resultado, estudios realizados han demostrado que cuanto más estructuradas sean las entrevistas, mayor será su fiabilidad y validez (Huffcutt & Arthur, 1994)

Test de personalidad: Deben ser asertivos para evitar hacer sentir al entrevistado invadido en

su privacidad, a la vez que se deben evitar distorsiones en las respuestas por parte de este debido a la deseabilidad social, respondiendo sobre la base del deber ser de sus actuaciones o por tener conocimientos previos del test.

La aplicación del método Assessment Center requiere de una serie de roles a cumplir por diferentes o por las mismas personas, que pueden ser personal de la empresa o personas externas a ella:

Los participantes: son las personas objeto de la evaluación. Si bien la decisión acerca de la cantidad ideal de personas que deben formar parte del grupo evaluado está directamente vinculada al puesto de trabajo y a su complejidad, se recomienda que la cantidad de participantes sea entre 6 y 12 personas lo más homogéneas posibles.

El coordinador: es el responsable del diseño y la implementación de las actividades previstas y, en forma conjunta con los observadores, lleva adelante la evaluación final.

Los observadores: son integrantes del sector al cual se va a incorporar el futuro colaborador. Es aconsejable la presencia de un observador cada 2 o 3 participantes. El cruce de información permite que el grado de objetividad en las valoraciones sea muy elevado, lo que aumenta la confiabilidad de los resultados.

9.5 ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN ASSESSMENT CENTER

9.5.1 PREPARACIÓN

1- Definición de objetivos y grupo “candidatos” a evaluar: se deberán establecer con claridad los objetivos para el cual se quiere implementar dicha técnica de selección y cuáles serán los participantes a ser evaluados.

La importancia se debe a que las características de un Centro de Evaluación son distintas, por ejemplo si la selección es externa o interna; sea para el desarrollo de carrera o para detectar necesidades de capacitación.

Es necesario realizar un diseño adecuado y específico para cada caso particular.

2- Rol y selección de observadores – evaluadores: cada miembro del centro de evaluación aporta sus observaciones, comentarios y es responsable de la elaboración y de formular recomendaciones en el informe final.

Es necesario que dichos actores sean objetivos en el desempeño del puesto y traten siempre de referir sus juicios y evaluaciones a hechos objetivos.

El principio de igualdad en el trato y en las oportunidades para todos los participantes debe limitar la participación de los observadores en todo momento.

Para ser observador no se requiere formación académica previa, la persona que cumpla dicho rol debe conocer perfectamente la tarea a realizar. El conjunto de observadores afectados a cada grupo deben tener una buena relación entre sí y no deben arrastrar prejuicios que puedan afectar las discusiones de evaluación.

3- Rol del coordinador: Dicha persona debe tener una formación profesional en ciencias sociales o una idónea del área de Recursos Humanos, será su rol:

- Facilitar el funcionamiento del grupo, será quien explique las diferentes consignas, cumplirá el rol de moderador y contenedor del grupo, impartiendo orden de ser necesario.
- También serán sus tareas coordinar el grupo de evaluadores y servirles de soporte técnico, sin tener que sumarse como evaluador.

4- Definición del perfil deseado: Se deberá construir el perfil deseado. Para ello se realizará un relevamiento del mismo:

El **relevo de perfil** es fundamental ya que a través del mismo podemos obtener la mayor información acerca del puesto a cubrir, por ejemplo:

- se debe determinar detalladamente qué tareas desempeñará la persona que lo cubra,
- qué horario de trabajo tendrá,
- a quién reporta
- si tiene personal a cargo,
- formación previa requerida para el correcto desempeño del puesto y
- qué experiencia previa es necesaria para el mismo fin.

Una vez que contamos con toda la información necesaria, se avanzará en los siguientes pasos:

- Se confeccionará un listado de tareas o eventos según lo relevado en los formularios anteriormente descriptos.
- Se hará una priorización de las tareas o eventos listados anteriormente.
- Se definirán los conocimientos y habilidades requeridas para resolver las tareas o eventos priorizados.

Una vez que se han establecidos los requerimientos del puesto se procederá a su dimensionamiento hasta llegar a identificar las conductas indicativas que permitan inferir la capacidad de la persona para resolver la tarea considerada.

5- Estructuración de ejercicios en relación a perfiles demandados y conductas a observar: Con la información relevada anteriormente se deberán elegir los ejercicios que criteriosamente se consideren más adecuados, donde las personas que forman parte del proceso de evaluación, “evaluados”, puedan mostrar las capacidades requeridas para la tarea que deberá desempeñar.

6- Información a los participantes. Preparación y organización de la actividad: Los participantes deberán contar oportunamente con la siguiente información:

- Lugar y fecha del evento.
- Duración prevista del mismo.
- Descripción genérica de la actividad a desarrollar.
- Objetivo de la actividad.
- Información de resultados que se le dará y cuándo estará disponible.

En la organización del grupo de evaluación se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recepción y ubicación de los participantes.
- Indicación sobre aspectos logísticos.
- Provisión de servicios de cafetería.
- Disposición física.

9.5.2 DESARROLLO

1- Entrenamiento de los observadores: Para obtener mayores beneficios es muy importante un adecuado entrenamiento de los observadores. Por ejemplo, un buen entrenamiento permitirá profundizar la percepción y comprensión del mecanismo por parte de los observadores y evitará preguntas y dudas en el desarrollo de los grupos de evaluación, evitándose así pérdida de tiempo.

Al tomar contacto con la mecánica de los grupos de evaluación en sesiones de entrenamiento diseñadas al efecto, los observadores podrán discutir previamente a la

práctica algunos de los fenómenos a observar como así también discutirán los problemas típicos de la evaluación de personas.

El entrenamiento de los observadores deberá consistir en la propia vivencia de los ejercicios que se hayan diseñado para trabajar. Esto evitará sorpresas o distracciones en las reuniones y es a su vez la mejor manera de aprender.

2- Recepción de los participantes. Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad:

Se deberá proveer la adecuada recepción y ubicación de los participantes. Cada participante deberá contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo los ejercicios, por ejemplo papel y lápiz, carteles indicativos con su nombre (de un tamaño legible para todos), vasos y agua.

Se deberá hacer una presentación cuando se inicie la actividad que consistirá en exponer los siguientes temas:

- En primer lugar se debe explicar cuál es el objetivo de la sesión (evaluación para selección, para promoción o para capacitación)
- En el caso de que la selección sea externa se deberá presentar a la empresa.
- Una breve descripción de las actividades a desarrollar.
- Invitación a ratificar el deseo de participar (el participante debe tener la opción de retirarse si no desea continuar) y motivación a emprender la actividad.
- Se brinda la opción de retirarse del proceso, especialmente cuando las selecciones son externas. No es positivo que los participantes estén a disgusto. Para ello se aconseja dar algún aperitivo entre la presentación y el comienzo de la actividad.

3- Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales por parte de los participantes: En esta instancia se debe proceder al desarrollo de los ejercicios que se hayan diseñado.

4- Observación y evaluación de conductas: Dicha tarea estará a cargo de los observadores. El rol de los mismos será explicado al inicio de la actividad. No participarán en el proceso ni emitirán consigna, debiéndose limitar a la observación y registración de conductas.

Es por eso que se deberá utilizar un registro de conductas que consiste en una matriz, en donde las líneas se individualizan con el nombre de los participantes y las columnas con las conductas a observar.

El objetivo de las mismas es que el observador se pueda ayudar tildando en la respectiva intersección cada vez que se destaca una conducta que se quiere evaluar. Al fin de cada ejercicio cada observador construirá un ranking de desempeño de cada participante, en ese ejercicio en base a las observaciones que realizó. Lo importante de hacerlas en ese momento está dado en que el observador tendrá percepciones frescas y propias antes de compartirlas con sus colegas en la reunión de evaluación.

Cabe destacar la importancia de que todos los participantes tengan la misma posibilidad de participar en los ejercicios. De esta manera se espera que haya tantas presentaciones como participantes.

No es indispensable que todos los participantes participen en los mismos ejercicios, si que cada uno lo haga en cada tipo de los mismos (si hay una dramatización o una presentación, que todos realicen una, pero no necesariamente la misma)

9.5.3 CIERRE Y DEVOLUCIÓN

1- Discusión de las evaluaciones: Una vez concluido el proceso grupal y habiéndose desarrollado todas las actividades previstas, el grupo de observadores se reunirá en forma inmediata. A fin de orientar la discusión y comparación de evaluaciones se podrá utilizar el formulario de comparación de evaluaciones. En este se vuelcan en las líneas el nombre de las personas evaluadas y en las columnas la opinión de los distintos observadores. Se completa un formulario para cada ejercicio. Esto servirá como base de una discusión en la cual los observadores deberán decidir por consenso:

- En el caso de una selección externa, un ranking de candidatos indicando cuáles son candidatos para el puesto a cubrir y cuáles no.
- En el caso de una selección interna, un ranking de candidatos para que la línea decida, y especificando fortalezas y debilidades de cada persona.
- En el caso de detección de necesidades de capacitación un listado de necesidades destacadas a partir de la evaluación de las conductas observadas.

2- Información de resultados a participantes: Se deberá dar a los participantes información sobre los resultados del desarrollo de la evaluación grupal.

Si la selección es externa bastará con utilizar los medios habituales con que la empresa notifica la suspensión del trámite de ingreso de un postulante.

En los casos de selección interna y evaluación para capacitación se deberán programar entrevistas con los participantes. Estas estarán a cargo de los observadores y en las mismas el entrevistador compartirá con el interesado las observaciones del grupo, resaltando las fortalezas observadas planteando medidas de capacitación y desarrollo para las debilidades.

9.6 DIFERENCIAS CON OTRAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN GRUPAL:

Existe una importante diferencia entre el método de Assessment Center y la Metodología de Assessment Center. Varios elementos de la metodología de Assessment Center son utilizados en procedimientos que no se corresponden con las pautas y características propias del Assessment Center, 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.

Un puesto de trabajo no es una mera acumulación de tareas, en él juegan muchos factores que históricamente no se tenían en cuenta en los procesos de selección, como las motivaciones, rasgos de carácter, actitudes, etc. es decir, lo que hoy en día conocemos como competencias.

La competencia laboral es la capacidad de responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. (Alles, 2003/2004).

Con esto podemos afirmar que una persona es competente cuando posee los conocimientos (saber), actitudes (saber ser) y las habilidades (saber hacer), para responder a situaciones complejas según criterios de éxito explícito, logrando los resultados esperados.

9.7 ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Si bien este término lo usamos con diversas acepciones, aplicado a la gestión de recursos humanos aceptaremos la definición de Spencer y Spencer (Spencer & Spencer, 1993), la que fija el significado de competencia como *“una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo u otra situación”*.

De ella (Alles, Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias., 2003/2004) hace el siguiente análisis:

- *Característica subyacente*: significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.
- *Casualmente relacionada*: significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- *Estándar de efectividad*: significa que la competencia realmente predice quién puede hacer algo bien o mal, medido con un criterio general o estándar.

En resumen, las competencias son características fundamentales del hombre que indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo”.

9.8 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

Para estos autores, las competencias pueden clasificarse en cinco grupos principales:

- 1- Motivación: Los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.
- 2- Características: Las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.

Los motivos y las características son “operarios intrínsecos” o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas en sus puestos, a largo plazo, sin necesidad de una supervisión cercana.
- 3- Concepto propio o concepto de si mismo: Las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de si.
- 4- Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- 5- Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

Las competencias intelectuales o cognitivas abarcan el pensamiento analítico (procesamiento de información de datos, determinación de causas y efecto, organización de datos y planos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos)(Alles, 2005).

Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de si mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad(Alles, 2005).

Los autores grafican lo expuesto, tomando la idea de un Iceberg (Témpano de hielo), donde las destrezas y conocimientos, características más difíciles de detectar son representadas en la parte sumergida y las actitudes, valores y conceptos de si mismo, más fáciles de evaluar, aparecen en la parte superior, las hacen más visible.

Para que un conjunto de pruebas sea considerado Assessment Center, siempre deberá haber al menos un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible, en el que el candidato será evaluado por observadores entrenados que registrarán minuciosamente el rendimiento de este. Lo que observan estos profesionales es el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias que previamente se han definido como necesarias para el puesto de trabajo.

Hemos hecho una breve definición de competencias, para poder comprender el significativo lugar que ocupan en la aplicación del método Assessment Center. Pero es preciso reconocer que las mismas se utilizan en otros métodos de selección de personal, como ser:

- entrevista por competencias: una vez definido el perfil del puesto a cubrir, se definen las competencias principales y secundarias que debería contar la persona para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto. A partir de allí se desarrolla la entrevista, donde se formularán preguntas y repreguntas con el objeto de detectar la presencia o no de esa competencia en el entrevistado. Para esto es aconsejable contar previamente con preguntas ya formalizadas que aborden la temática desde diferentes puntos. Por Ej., para la competencia “adaptabilidad al cambio”, definida como la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos, las preguntas podrían ser ¿alguna vez le tocó reemplazar a un trabajador de otra área inesperadamente?, ¿cómo manejó esa situación?, ¿alguna vez lo trasladaron de sector o de filial?, ¿ese cambio fue impuesto por la empresa o solicitado por Ud.?, ¿alguna vez tuvo que dar respuesta inmediatamente cuando está desarrollando una tarea por cambios imprevistos en los plazos estipulados?, ¿cómo resolvió esa demanda?. La entrevista por competencias no se limita a detectar las aptitudes y habilidades técnicas requeridas por la tarea, sino que en una visión superadora, busca descubrir a quienes cuentan además con las actitudes (conductuales, comunicacionales, emocionales, etc.) que colaboren con la consecución de los objetivos estratégicos del puesto.
- entrevista B.E.I. (behavioralevent interview): entrevista por incidentes críticos/eventos conductuales. Es una entrevista dirigida o estructurada con el objetivo de evaluar competencias. Se utiliza básicamente en empresas que han implementado la gestión por competencias y consta de los siguientes pasos básicos, los cuales son guiados por un consultor especializado: a. Introducción a la metodología y exploración de la experiencia y formación del entrevistado; b. sondear las tareas y responsabilidades de su actual trabajo. En las siguientes etapas el entrevistado debe: c. determinar eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente unos 6 episodios relevantes de su actual desempeño, 3 favorables/éxitos y 3 deficientes/fracasos); d. plantear las necesidades frente al trabajo, esto es que describa lo que se necesita para desempeñar exitosamente las tareas requeridas por el puesto y e. expresar sus conclusiones respecto a la entrevista.

Esta metodología es considerablemente más costosa que la entrevista por competencias ya que requiere de varias horas del trabajo del consultor/especialista y del propio entrevistado, por lo que este tipo de entrevistas se aplica a la selección de puestos clave o para determinar el capital intelectual en casos de fusiones o adquisiciones de empresas.(Alles, 2003/2004)

9.9 DESCRIPCIÓN DE ENTREVISTA GRUPAL DE SELECCIÓN:

La entrevista en grupo o también llamada dinámica de grupo es aquella en la que la empresa/consultora suele reunir entre 4 y 10 candidatos en una sala planteándoles un tema que puede tratar sobre muy diversas temáticas, desde un tema relacionado con la empresa hasta una cuestión que pueda estar de actualidad.

Se reúne un grupo de varios candidatos y se plantea una situación a resolver entre los participantes. Es una técnica para conocer las habilidades y la personalidad de un candidato en un equipo de trabajo y en su relación con los demás. El evaluador observará y evaluará aspectos como el grado de participación, la capacidad de liderazgo y comunicación, la iniciativa, la capacidad de relación.(Alles, 2005).

9.10 CUADRO COMPARATIVO:

Características	Assessment Center	Entrevista Grupal / Dinámicas de Grupo
✓ Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Predecir el rendimiento de una persona en un puesto de trabajo. ▪ Considerar a la persona, el puesto y la empresa en su totalidad. ▪ Evaluar todos los aspectos que van a influir con la intención de averiguar qué candidato se va a desempeñar mejor en un puesto concreto en una organización concreta. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar rasgos de la personalidad y habilidades de los aspirantes a un puesto de trabajo. ▪ Identificar niveles de socialización de los candidatos.
✓ Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección y reclutamiento externo. ▪ Promoción interna a puestos con responsabilidades de gestión. ▪ Evaluación del potencial de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección y reclutamiento externo.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación de carreras y desarrollo. ▪ Reclutamiento interno de candidatos–profesionales, para programas de management. ▪ Detección de necesidades de formación. 	
✓ Cantidad de participantes	6 -12	4 - 10
✓ Coordinador	1 Prof. Ciencias Sociales / RRHH	1 Selector
✓ Cantidad de observadores	1 cada 3 participantes (entrenados especialmente, no cuenta el coordinador)	1 (únicamente el coordinador)
✓ Participación de los jefes de línea	Si (condición sine qua non), participan como observadores.	No
✓ Actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Previa determinación de las competencias a evaluar. (requeridas en el puesto a cubrir) ▪ Actividades de contacto inicial: Están orientadas a "romper el hielo" entre los participantes y minimizar el grado de competencia entre ellos. ▪ Actividades individuales ante el grupo: Para realizar una observación "uno a uno" de los participantes, y medir la desenvolvura de la persona ante el resto del grupo. ▪ Actividades en grupo: Se 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actividades de integración / presentación. ▪ Se plantean situaciones a resolver entre los participantes para observar la capacidad de socialización.

	evalúa en detalle el comportamiento y la adopción de roles de las personas en el grupo.	
--	--	--

10. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA METODOLOGÍA ASSESSMENT CENTER:

Luego de la descripción que hemos hecho del método y basándonos en las experiencias testimoniadas por los entrevistados de nuestro estudio y la bibliografía disponible, podemos visualizar varios puntos a favor del Assessment Center por sobre otras pruebas de selección grupal, como así también puntos desfavorables a tener en cuenta a la hora de decidir su aplicación.

Las principales **ventajas** del Assessment Center son:

- Alta fiabilidad y validez basada en la variedad de pruebas y escenarios presentados a los evaluados. Esto permite detectar las fortalezas y debilidades de cada uno y a la vez identificar las futuras necesidades de formación. Esto sumado a la cantidad de evaluadores por cantidad de participantes, propicia un juicio más objetivo de cada uno de los participantes.(Jurado, 2006).
- El AC como proceso de selección es más justo y transparente ya que los candidatos se conocen entre ellos, esto permite que interactúen, se comparen y autoevalúen en cuanto a las condiciones aptitudinales y actitudinales requeridas para ocupar el puesto.
- Mayor facilidad de interlocución con el personal de línea y directivos. Esto potencia la aceptación de los jefes de línea de los resultados de Assessment Center, ya que ellos son parte activa en el proceso de selección.
- Como el método trabaja con pruebas destinadas a detectar competencias y/o habilidades específicas, se obtiene información sobre el potencial de los participantes y no solo sobre las capacidades actuales. Esto es información valiosa para quienes desarrollan planes de carrera dentro de las organizaciones.
- Menos nivel de inferencias

Entre las **desventajas** podemos mencionar:

- Elevado costo comparado con otras técnicas grupales de selección de personal.Si tomamos nuestro ejemplo de selección de un Director Comercial, mientras que una

entrevista individual solo contempla el valor hora del entrevistador, una entrevista grupal puede llegar a duplicar el costo, por la demanda de tiempo del mismo entrevistador. En el caso de un Assessment Center, los costos están conformados por otros ítems que hacen a los requerimientos del método, como ser: valor hora del coordinador, valor hora de los observadores, materiales didácticos para la implementación de las dinámicas, alquiler de sala y técnica (en caso de ser necesario), catering para los momentos de descanso. Teniendo en cuenta estos conceptos, el desarrollo de un Assessment Center, puede representar un 200% o 300% más costoso que una entrevista grupal.

- Uno de los mayores riesgos es no poder neutralizar la subjetividad de los observadores – evaluadores. Si bien se trabaja con hojas de registro de conductas estandarizadas, pueden existir ideas preconcebidas y prejuicios de los mismos, que provoquen evaluaciones distorsionadas. Esto solo se previene con una correcta capacitación y entrenamiento de los observadores que garantice la objetividad en la observación y evaluación de las conductas.
- Los ejercicios intentan reproducir hipotéticamente situaciones que se produzcan durante el cumplimiento de la tarea. La realidad es que las situaciones planteadas nunca llegan a reflejar la complejidad de la realidad, esto hace que el método arroje más una aproximación que una predicción de las conductas que adoptará el postulante en el puesto de trabajo.

11. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Se trata de un estudio de TIPO DESCRIPTIVO dado que *busca especificar las características más destacadas* del Assessment Center como método de selección de personal y la idoneidad y exhaustividad de su aplicación en las diferentes búsquedas, *sometiéndolo a análisis*. “... en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.”(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2000).

En este punto llevaremos adelante una INVESTIGACIÓN DE CAMPO, a través de la aplicación de los cuestionarios I y II respectivamente.

La descripción que haremos del método estará basada en la teoría ya ampliamente desarrollada por reconocidos autores y profesionales en la materia, y los resultados obtenidos de los cuestionarios de consulta a personas que hayan participado de un AC y con empresas consultoras y selectoras de personal, que lo utilicen como método de selección.

En un Análisis crítico, el interés está más orientado a responder a un “Cómo” más que a un “Cuanto”, buscando un conocimiento más profundo y sin ataduras al factor puramente numérico. La noción de análisis crítico designa aquellos análisis que se apartan del análisis tradicional que se realiza sobre un objeto o fenómeno, porque buscan la profundidad de la

mirada, por fuera de las líneas de pensamiento dominantes (hegemónicas), desarrollan interpretaciones cuestionando la objetividad del pensamiento moderno y lo interpretan en términos de sus consecuencias políticas. Se separan de la teoría tradicional, porque entienden que el conocimiento no es una simple reproducción conceptual de los datos objetivos de la realidad, sino una auténtica formación y constitución de la misma. La Teoría Crítica se opone radicalmente a la idea de teoría pura que supone una separación entre el sujeto que contempla y la verdad contemplada, e insiste en un conocimiento que está mediado por la experiencia, por las praxis concretas de una época, como por los intereses teóricos y extra-teóricos que se mueven al interior de las mismas. Por ello, siempre incluyen el contexto social, son críticas del capitalismo y de la dominación.

El “análisis crítico” proviene de la “teoría crítica” que refiere al trabajo de la Escuela de Frankfurt, y particularmente de Theodor W. Adorno, Max Horkheimer, JürgenHabermas, y Herbert Marcuse, quienes precisamente intentan apartarse del análisis tradicional, no estar determinados por las líneas de pensamiento dominantes (hegemónicas), sus análisis tienen un compromiso político con la realidad social, son marxistas, Horkheimer dirá que la teoría crítica “era una etiqueta para camuflar `Teoría marxista’.

12.HIPÓTESIS:

- El método de selección Assessment Center no es utilizado por los selectores de nuestra región en forma exhaustiva, porque lo aplican dentro de un método mixto que toma del Assessment Center y de las entrevistas grupales determinados elementos, para obtener un método más efectivo de acuerdo a sus recursos y necesidades

13.DEFINICIÓN CONCEPTUAL Y OPERACIONAL DE LAS VARIABLES:

A continuación definimos conceptual y operacionalmente las variables consignadas para los instrumentos desarrollados para la recolección de datos:

DEFINICIÓN CONCEPTUAL:

- Ocasiones de participación: Es la cuantificación de las veces que una persona se ha sometido a este método de selección de personal, por lo cual sólo aparece en el cuestionario aplicado a participantes de un Assessment Center.
 - 1 vez
 - 2 veces
 - 3 veces
 - 4 veces
 - 5 o más veces

- Áreas de aplicación del método Assessment Center: Es la utilidad que metodológicamente se le da al método Assessment Center en cada empresa.
 - Selección y reclutamiento externo;
 - Evaluación del potencial de gestión;
 - Reclutamiento interno de candidatos/profesionales para programa de management;
 - Promoción interna;
 - Planificación de carrera y desarrollo;
 - Detección de necesidades de formación.

- Puestos en que se aplica: Es la clasificación jerarquizada de puestos para los cuales se aplica Assessment Center.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente / Director General; ▪ Gerente / Sub Director; ▪ Sub Gerente / Superintendente; ▪ Coordinador; ▪ Jefe de área; ▪ Supervisor; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analista; ▪ Asistente; ▪ Empleado; ▪ Obrero; ▪ Otros
---	--

- Información previa al aspirante sobre el método: Es la presentación anticipada del método Assessment Center a los participantes del proceso de selección, en la que se le brinda información clara y concreta antes de que participen del mismo, respecto a:
 - Descripción genérica;
 - Duración prevista;
 - Objetivo de la actividad.

- Cantidad de aspirantes: Es la cantidad metodológicamente óptima de participantes durante una selección a través del método Assessment Center. Los indicadores de esta variable es uno de los diferenciadores con otras técnicas de selección grupal, como ser la entrevista grupal, donde el mínimo de participantes es de 4 y el máximo de 10. En nuestro instrumento se consulta el siguiente rango:
 - Menos de 4
 - De 4 a 8
 - De 8 a 10
 - De 10 a 12
 - Más de 12

- Conformación del equipo evaluador: Esta variable corrobora la cantidad y calidad de la conformación del equipo evaluador. Al igual que en el caso anterior, esta variable es clave en identificación de la correcta aplicación del método. Los indicadores para determinarlo son:
 - Presencia de coordinador;
 - El coordinador actúa como evaluador;
 - Cantidad de evaluadores;
 - Conformación del equipo de evaluadores: directores, gerentes, jefes de línea, Personal del área de RRHH de la empresa, psicólogos, etc.

- Aplicación de dinámicas: Es la descripción de la metodología desarrollada durante el Assessment Center y la nómina de dinámicas propuestas a los participantes con el objeto de identificar las competencias que se ajusten a los requerimientos del puesto:
 - Ambientación;
 - Técnica y Sonido;
 - Materiales
 - Dinámicas:
 - Cuestionarios de personalidad;
 - Ejercicios de gestión
 - Dinámicas de grupo;
 - Business games
 - Técnicas de presentación
 - Entrevistas personales;
 - Rol playing
 - Grupos de discusión
 - Dinámicas de simulación
 - Otros

- Tiempo de duración del método: Tiempo que conlleva la aplicación completa del método, tomando como momento inicial el horario de citación a los participantes, hasta el momento de la culminación de la última dinámica. El momento de preparación del Assessment Center como el de evaluación y toma de decisión, no se incluye en esta variable.
 - De 1 a 2 horas
 - De 2 a 3 horas
 - De 3 a 4 horas
 - De 4 a 5 horas
 - Más de 6 horas

- Devolución a los participantes: es la fehaciente corroboración de la realización de la devolución a todos los participantes, como rigurosamente lo exige el método, en cuanto al tiempo y a quién la realiza.
 - Momento en que se realiza
 - A cargo de quien está la devolución.

- Calificación del método: Es la evaluación, en un rango de 1 = muy bajo a 5 = muy alta, que hace la persona que responde el cuestionario en cuanto a su percepción del método en ocasión de su participación.

En este caso se produce un desdoblamiento, en tanto estemos analizando el cuestionario aplicado a participantes o el aplicado a empresas selectoras. Los criterios de evaluación propuestos en cada caso son los siguientes:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

CUESTIONARIO A PARTICIPANTES	CUESTIONARIOS A EMPRESAS SELECTORAS
<u>Confortabilidad</u> : <i>cómo se sintió durante el proceso.</i>	<u>Validez predictiva</u> : <i>del desempeño del postulante en el puesto.</i>
<u>Inducción</u> : <i>información suministrada previamente.</i>	<u>Fiabilidad</u> : <i>en el reconocimiento de las capacidades personales.</i>
<u>Claridad</u> : <i>en las explicaciones de las consignas y requerimientos.</i>	<u>Efectividad</u> : <i>para obtener al menos un candidato.</i>
<u>Facilidad</u> : <i>de las actividades propuestas.</i>	<u>Simplicidad</u> : <i>para ensamblar recursos económicos, humanos y cognitivos.</i>
	<u>Economía</u> : <i>costos en recursos humanos y materiales</i>
	<u>Otros</u> :

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES:

A continuación se presentan las variables consignadas para este instrumento, con su correspondiente operacionalización:

CUESTIONARIO A PARTICIPANTES

VARIABLES	INDICADORES	OPCIONES	OPERACIONALIZACION
Ocasiones de participación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 ▪ 2 ▪ 3 ▪ 4 ▪ 5 o más 		Pregunta N° 1
Áreas de aplicación del método Assessment Center	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección y reclutamiento externo ▪ Evaluación del potencial de gestión ▪ Reclutamiento interno de candidatos / profesionales para programa de management ▪ Promoción interna ▪ Planificación de carreras y desarrollo ▪ Detección de necesidades de formación 		Pregunta N° 2
Puestos en que se aplica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente /Director General ▪ Gerente / Sub Director ▪ Sub Gerente / Superintendente ▪ Coordinador ▪ Jefe de área ▪ Supervisor ▪ Analista ▪ Asistente ▪ Empleado ▪ Obrero ▪ Otros 		Pregunta N° 3
Información previa brindada al aspirante sobre el método	Denominación Assessment Center ----- Duración prevista del método ----- Objetivo de la actividad ----- Entrevista individual previa al AC	SI NO ----- SI NO ----- SI NO ----- SI NO	Pregunta N° 4

	Responsable de la búsqueda ----- Información sobre empresa contratante	Empresa empleadora Consultora ----- SI NO SOLO UN POCO	Pregunta N°5
Cantidad de aspirantes presentes	Menos de 4 De 4 a 8 De 8 a 10 De 10 a 12 Más de 12		Pregunta N° 6
Conformación del equipo evaluador	Coordinador de la actividad ----- Coordinador / observador de la actividad ----- Observadores ----- Cantidad de observadores	SI NO ----- Si NO ----- SI NO ----- 1 2 3 4 Más de 4	Pregunta N° 7
Aplicación de Dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionarios de personalidad ▪ Ejercicios de Gestión ▪ Dinámicas de grupo ▪ Business games ▪ Técnicas de presentación ▪ Entrevistas personales ▪ Role playing ▪ Grupos de discusión ▪ Dinámicas de simulación ▪ Otros 		Pregunta N° 8
Tiempo de duración del método	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 1 a 2 hs ▪ De 2 a 3 hs ▪ De 3 a 4 hs ▪ De 4 a 5 hs ▪ Más de 6 hs 		Pregunta N° 9
Devolución a los	Responsable de dar la devolución	SI NO	Pregunta N° 10

participantes	----- Momento de realización	----- <ul style="list-style-type: none"> ▪ El mismo día ▪ En el transcurso de la semana ▪ En el transcurso de ese mes ▪ Más de un mes después ▪ No hubo devolución 	
Calificación del método	Confortabilidad Inducción Claridad Facilidad	1 = Muy bajo 2 = Baja 3 = Regular 4 = Alta 5 = Muy Alta	Pregunta N° 11

CUESTIONARIO A EMPRESAS

VARIABLES	INDICADORES	OPCIONES	OPERACIONALIZACION
Aplicación de Assessment Center		Si No A veces	Pregunta N° 1 a
Ocasiones de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selección y reclutamiento externo ▪ Evaluación del potencial de gestión ▪ Reclutamiento interno de candidatos / profesionales para programa de management ▪ Promoción interna ▪ Planificación de carreras y desarrollo ▪ Detección de necesidades de formación 		Pregunta N° 1 b
Puestos de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente /Director General 		Pregunta N° 1 c

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerente / Sub Director ▪ Sub Gerente / Superintendente ▪ Coordinador ▪ Jefe de área ▪ Supervisor ▪ Analista ▪ Asistente ▪ Empleado ▪ Obrero ▪ Otros 		
Motivos por lo que no lo aplica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No lo conoce, ni sabe de qué se trata ▪ Lo conoce pero no sabría aplicarlo ▪ Lo probó y no obtuvo el resultado esperado ▪ No es funcional al rubro y al perfi del candidato ▪ Otros 		Pregunta N° 1 d
Información previa brindada al aspirante sobre el método	Información previa del método -----	SI NO	Pregunta N° 2 a
	Duración prevista del método -----	SI NO	Pregunta N° 2 b
	Objetivo de la actividad -----	SI NO A VECES	Pregunta N° 2 c
	Entrevista individual previa con el aspirante	SI NO A VECES	Pregunta N° 2 d
Cantidad de aspirantes	Menos de 4 De 4 a 8 De 8 a 10 De 10 a 12 Más de 12		Pregunta N° 3
Conformación del equipo evaluador	Presencia de Coordinador -----	SI NO	Pregunta N° 4a
	Coordinador / observador de la actividad	Si NO SOLO EN ALGUNAS	Pregunta N° 4 b

	----- Cantidad de evaluadores -----	OCASIONES ----- 1 2 3 4 Más de 4 -----	Pregunta N° 4 c
	----- Equipo evaluador	----- Directores Gerentes Jefes de Línea Personal del área de RRHH Psicólogos Otros	Pregunta N° 4 d
Aplicación de Dinámicas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionarios de personalidad ▪ Ejercicios de Gestión ▪ Dinámicas de grupo ▪ Business games ▪ Técnicas de presentación ▪ Entrevistas personales ▪ Role playing ▪ Grupos de discusión ▪ Dinámicas de simulación ▪ Otros 		Pregunta N°5
Tiempo de duración del método	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De 1 a 2 hs ▪ De 2 a 3 hs ▪ De 3 a 4 hs ▪ De 4 a 5 hs ▪ Más de 6 hs 		Pregunta N° 6
Devolución a los participantes	Momento de realización ----- Responsable de dar la devolución	SI NO A VECES -----	Pregunta N° 7
Calificación del método	Validez predictiva Fiabilidad Efectividad Simplicidad Economía Otros	1 = Muy bajo 2 = Baja 3 = Regular 4 = Alta 5 = Muy Alta	Pregunta N° 8

14. TIPO DE DISEÑO: El diseño es el plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación (Christensen, 1980). Para nuestro trabajo hemos elegido el diseño:

- **INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL:** Este modelo se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo. Citando al libro Metodología de la Investigación (pag. 184, 185 y 186), *“en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. ... La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural.”*
- **Transeccional descriptivo:** *“recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único... El procedimiento consiste en medir en un grupo de persona u objetos una o, generalmente, más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas”.*

15. POBLACIÓN Y MUESTRA:

15.1 POBLACIÓN: *Conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.*

A) Personas de Rosario y Gran Rosario, mayores de 21 años, que participaron de procesos de selección grupal de personal como aspirantes a un puesto laboral.

B) Empresas que emplean técnicas grupales en el proceso de selección de personal. Por ejemplo empresas prestadoras de servicios de personal (consultoras) tanto para sus búsquedas internas de personal como prestando el servicio de búsqueda y selección a sus empresas clientes. Pequeñas y medianas empresas. Empresas familiares y también multinacionales con filiales en Rosario.

15.2 MUESTRA NO PROBABILÍSTICA: *Sub grupo de la población donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra.* La muestra fue de tipo

intencional voluntaria y se contó con 21 empresas y 22 aspirantes, que hayan participado al menos una vez de un proceso de selección grupal.

16. INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS: Se adjuntan 2 cuestionarios:

- a) **Cuestionario I (para aspirantes)**: se aplica a personas voluntarias que participaron como aspirantes a un puesto en selecciones grupales a través de las técnicas de selección grupal / AssessmentCenter.;
- b) **Cuestionario II (para selectores)**: se aplica a consultoras o empresas en proceso de selección de personal, que podrían utilizar las técnicas de selección grupal / AssessmentCenter. Dependiendo del tamaño de la empresa el cuestionario se aplicará al Dueño/Gerente en caso de que no cuente con un departamento de Recursos Humanos o al responsable del área de Recursos Humanos si existiera la misma. En el caso de las consultoras a selectores de personal que aplican la metodología.

PRUEBA PILOTO: Los cuestionarios fueron sometidos a una prueba piloto en 5 personas que habían participado como aspirantes a un puesto en selecciones grupales a través de las técnicas de selección grupal / AssessmentCenter y a 5 consultoras o empresas en proceso de selección de personal, que utilizan las técnicas de selección grupal / AssessmentCenter. Esta prueba piloto se realizó con el fin de evaluar la claridad y exactitud de los interrogantes que conformaban el instrumento antes de su aplicación. Su aplicación nos reveló la necesidad de realizar modificaciones en los mismos como por ejemplo la redacción de algunas preguntas para que sean más claras y específicas para el mejor entendimiento de los entrevistados, además de agregar variables a evaluar, enriqueciendo la información a obtener de los cuestionarios.

17. EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS:

17.1 A PARTICIPANTES:

Participación en un proceso de selección grupal.

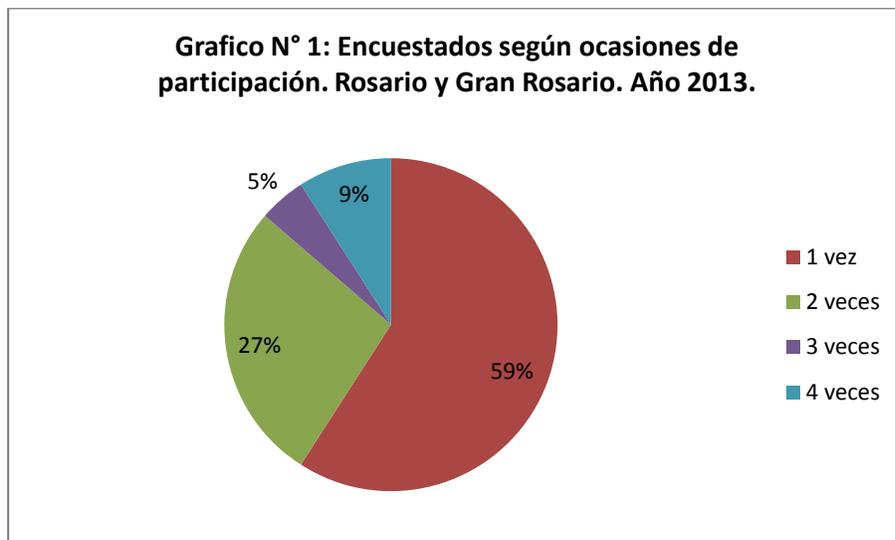


Tabla N° 1: Encuestados según ocasiones de participación. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	Porcentaje
Ninguna	0%
1 vez	59%
2 veces	27%
3 veces	5%
4 veces	9%
5 veces o mas	0%
Total	100%

De las personas encuestadas la mayoría (59%) solo participaron de una selección grupal una vez.

Encuestados según motivo de la selección

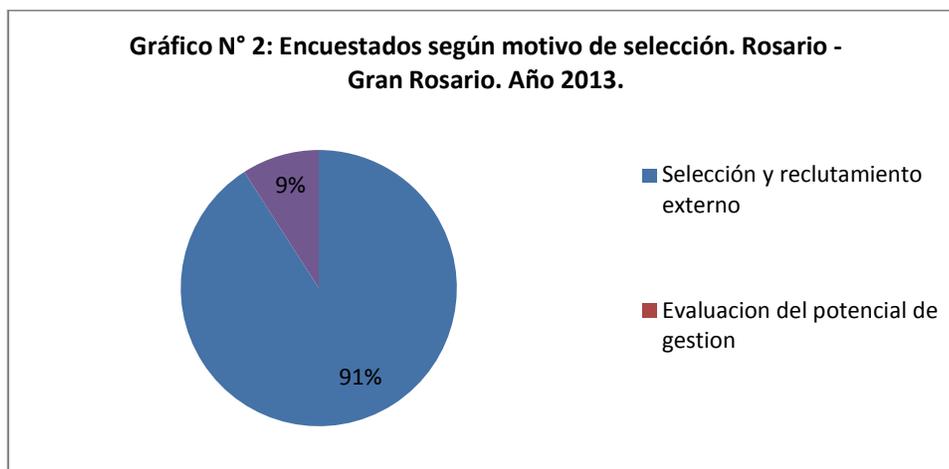


Tabla N° 2: Encuestados según motivo de selección. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Selección y reclutamiento externo	91%
Evaluación del potencial de gestión	0%
Reclutamiento interno de candidatos	0%
Promoción interna	9%
Planificación de carrera y desarrollo	0%
Detección de necesidades de formación	0%
Total	100%

El 91% de los encuestados indicó que la selección se aplicó selección y reclutamiento externo, y sólo el 9% a promoción interna. Las demás opciones no fueron indicadas. Como se observa el método de selección estudiado no es aplicado con frecuencia.

Resulta más simple aplicarlo al reclutamiento y selección externo porque se trata de la evaluación a desconocidos (aspirantes) y lo que se pretende es conocer sus competencias. La teoría sobre el método incluye las demás opciones pero no son aplicadas frecuentemente por los selectores de nuestra región.

Aplicación a tipo de puesto

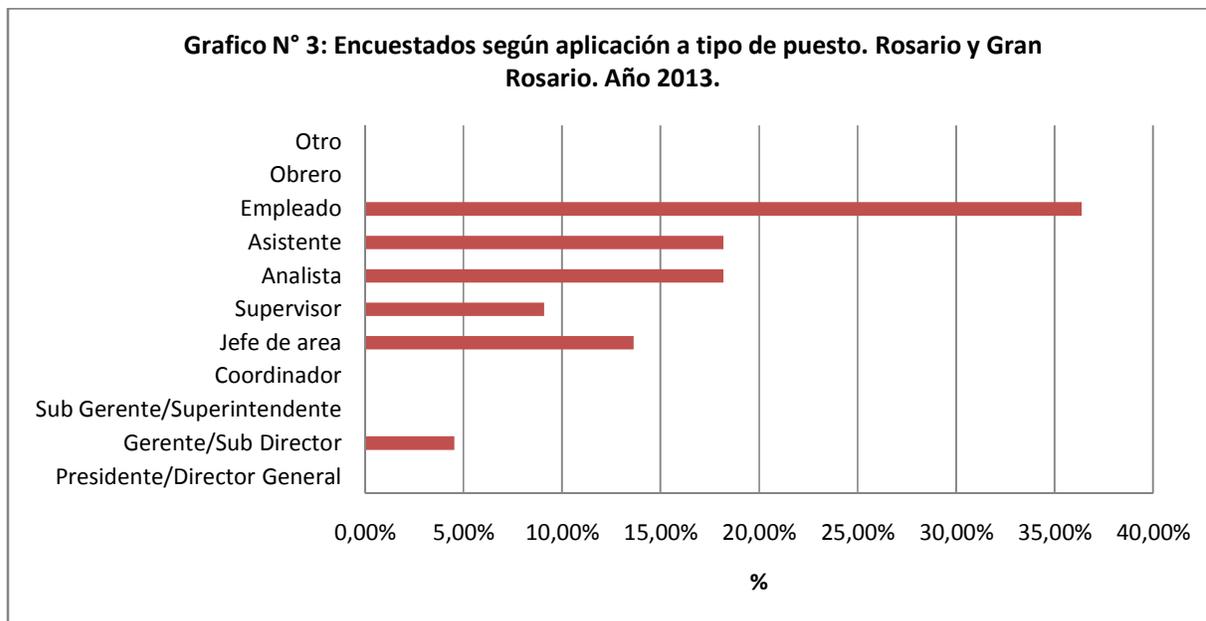


Tabla N°3: Encuestados según aplicación a tipo de puesto. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Presidente/Director General	0%
Gerente/Sub Director	5%
Sub Gerente/Superintendente	0%
Coordinador	0%
Jefe de área	14%
Supervisor	9%
Analista	18%
Asistente	18%
Empleado	36%
Obrero	0%
Otro	0%
Total	100%

El 36% de los entrevistados señaló que el tipo de puesto a que aplicaba la selección de la que había participado era empleado, y el 18% analista y asistente. Podemos concluir que las respuestas se concentran en los puestos operativos y mandos medios, se puede deber a que dichos perfiles son propensos a búsquedas masivas donde hay una mayor oferta de candidatos.

Información previa suministrada al participante

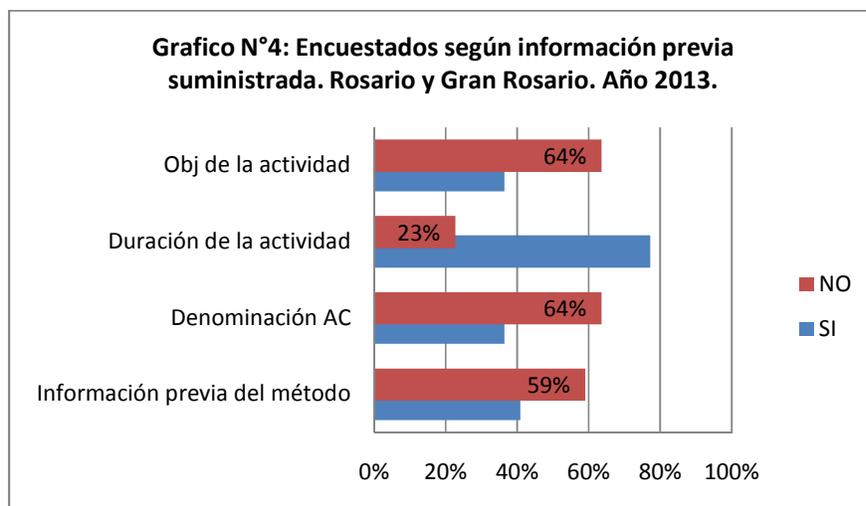


Tabla N°4: Encuestados según información previa suministrada. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	Información previa del método	Denominación AC	Duración de la actividad	Obj de la actividad
SI	41%	36%	77%	36%
NO	59%	64%	23%	64%
Total	100%	100%	100%	100%

Al 59% de los encuestados no se le había informado al convocarlos en qué consistía el método, el 64% señaló que no se lo denominó AC, el 77% indicó que se le había informado de la duración prevista del mismo y el 64% de los encuestados no había sido informado del objetivo de la actividad. Se observa que los encuestados cuentan con muy poca información sobre el método al que fueron convocados, aunque se evidencia que saben sobre el tiempo del que deben disponer para participar de la actividad. Los participantes deben estar informados previamente sobre el método AC, duración y objetivos de la actividad.

Entrevista individual para la vacante.

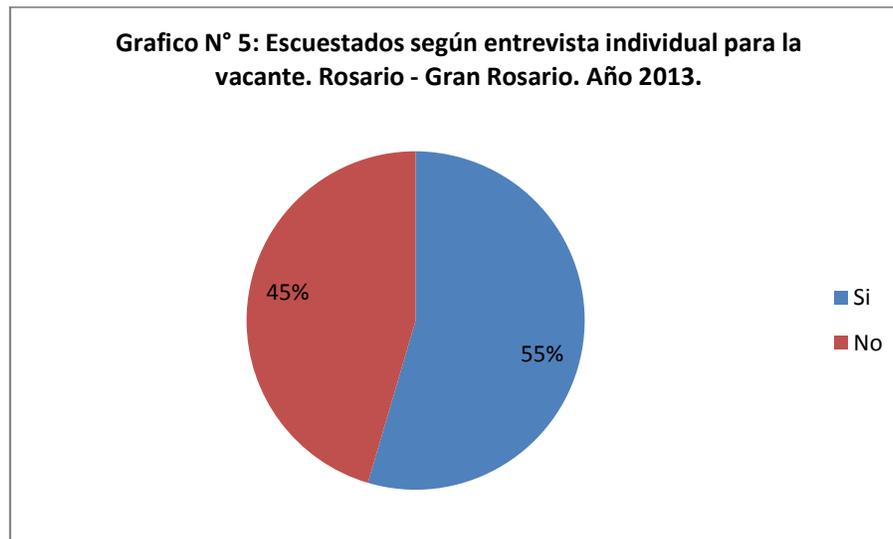


Tabla N°5: Encuestados según entrevista individual para la vacante. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	55%
NO	45%
Total	100%

Todos los encuestados tuvieron una entrevista individual para esa misma vacante, el 55% antes y el 45% después de participar de la técnica. Consideramos que cualquiera de las dos pueden llegar al mismo resultado por decantación: la entrevista individual puede aplicarse antes de la técnica para preseleccionar a los candidatos que formen parte del AC o bien entrevistar individualmente a aquellos postulantes que hayan sido preseleccionados a partir de su participación de la técnica.

Responsable de la búsqueda.

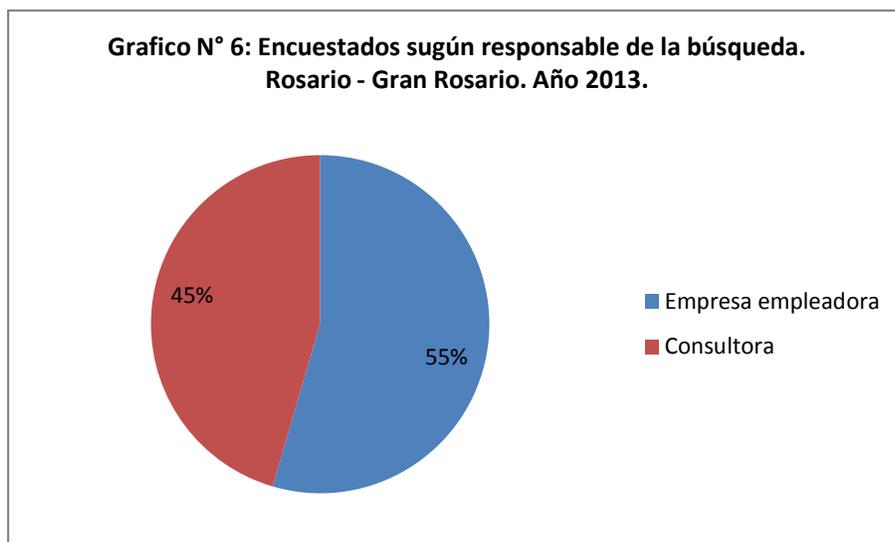


Tabla N°6: Encuestados según responsable de la búsqueda. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Empresa empleadora	55%
Consultora	45%
Total	100%

En nuestra región tanto empresas contratantes como consultoras utilizan dicha técnica en forma pareja para la selección de personal, concluyendo que las empresas no solo tercerizan el servicio a Consultoras sino que también aplican la metodología ellos mismos.

Información previa sobre la empresa contratante

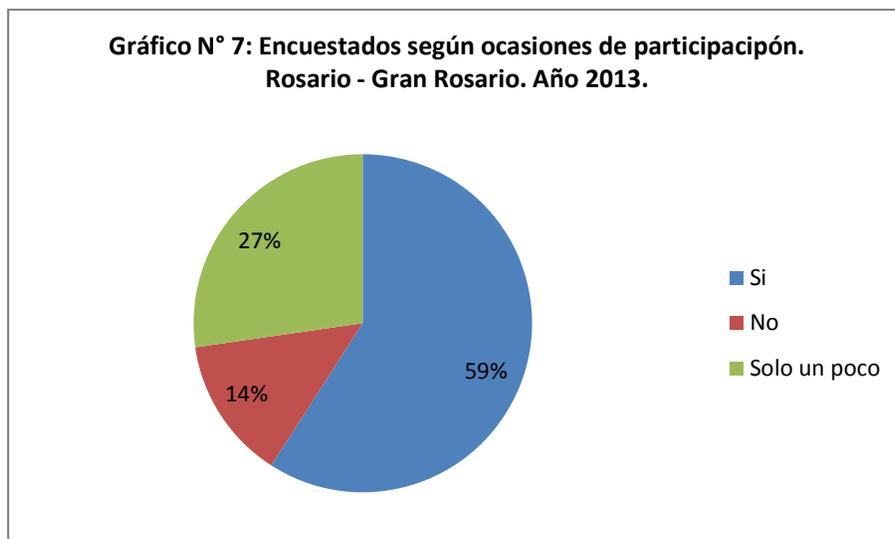


Tabla N°7: Encuestados según información previa sobre la empresa. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	59%
NO	14%
Solo un poco	27%
Total	100%

El 57% de los entrevistados tenían información respecto a la empresa que poseía la vacante. Podemos concluir que al momento del primer contacto con el postulante las empresas brindan dicha información para que el mismo vaya a la entrevista con cierto conocimiento del rubro al que se dedican, permitiendo al postulante evaluar sus intereses al momento de participar.

Cantidad de participantes en el proceso de Selección

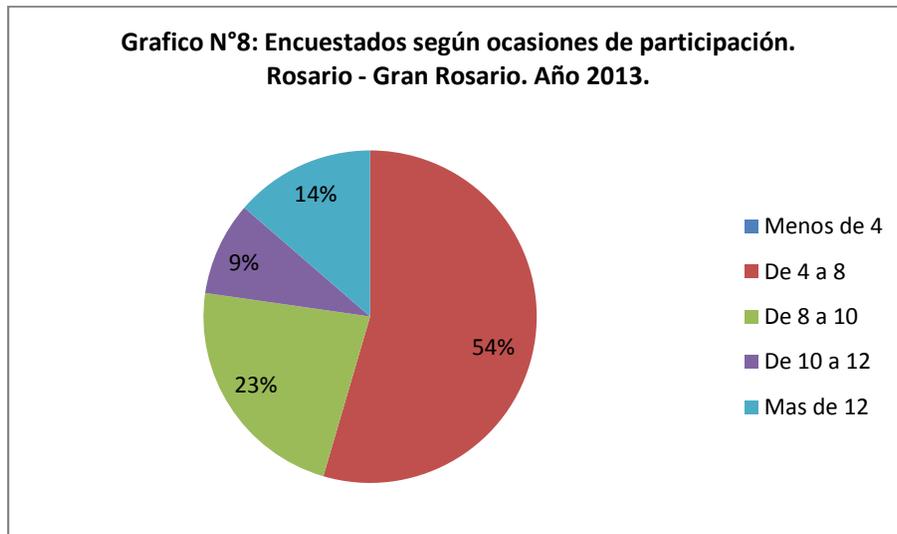


Tabla N°8: Encuestados según cantidad de participantes. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Menos de 4	0%
De 4 a 8	55%
De 8 a 10	23%
De 10 a 12	9%
Mas de 12	14%
Total	100%

El 55% de los entrevistados que participaron de un proceso de selección coincidieron en que en el mismo participaron además de 4 a 8 postulantes, siendo el segundo rango más utilizado el de 8 a 10 participantes con el 23%.

Coordinación y observadores/ evaluadores de la actividad

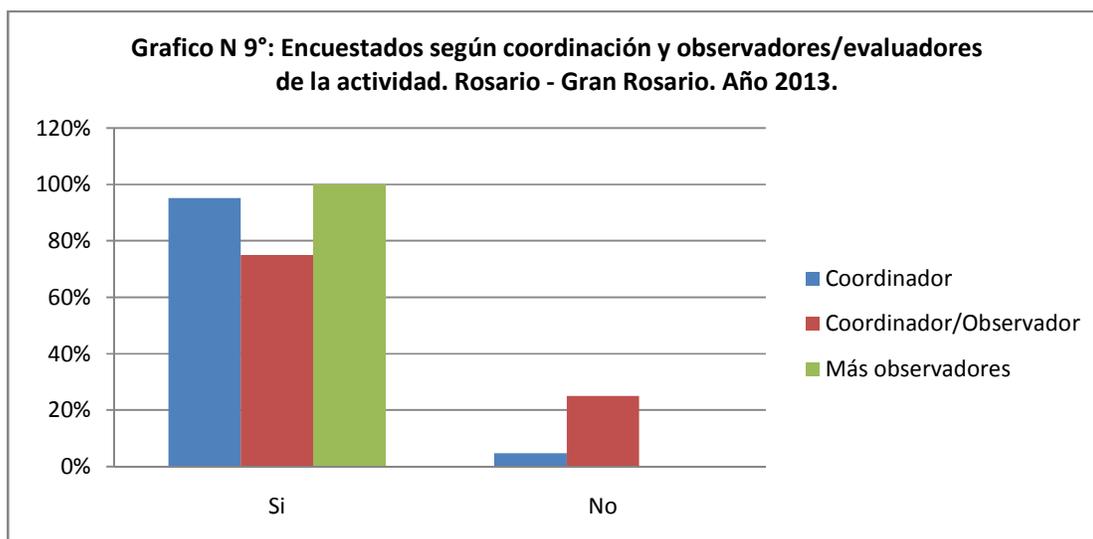


Tabla N°9: Encuestados según coordinación y observadores/evaluadores de la actividad. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	Había alguna persona coordinando la actividad	El coordinador realizaba las tareas de observador	Habían más personas observando
SI	95%	75%	100%
NO	5%	25%	0%
Total	100%	100%	100%

El 95% de los casos había una persona coordinando las actividades, el 75% de ellos también realizaba las tareas del observador y siempre hubo alguna otra persona observando (en el 50% de los casos eran 2, en el 40% eran 3 y en el 10% eran más de 4).

Cantidad de observadores

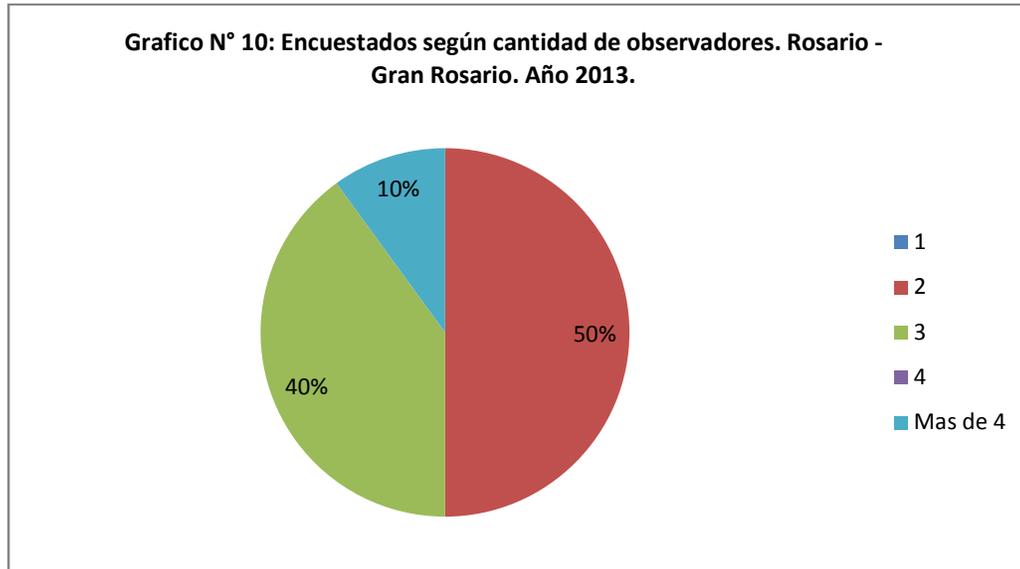


Tabla N°10: Encuestados según cantidad de observadores. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
1	0%
2	50%
3	40%
4	0%
Más de 4	10%
Total	100%

Podemos observar que en la mayoría de los casos se respeta la proporción de observadores por participantes. Por una cantidad de 4 a 8 participantes, por lo menos hay 2 observadores.

Elementos más utilizados en las dinámicas

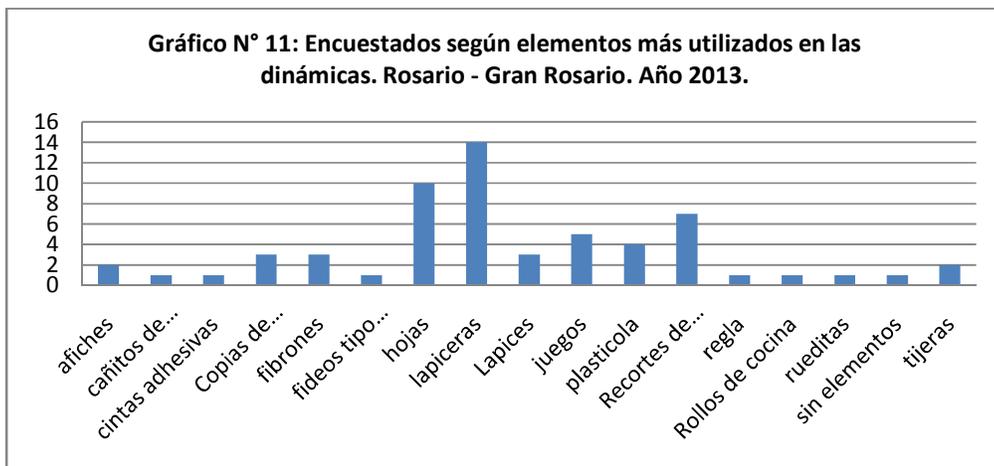


Tabla N°11: Encuestados según elementos más utilizados en las dinámicas. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

afiches	2
cañitos de plástico para cortar	1
cintas adhesivas	1
Copias de ejercicios en papel	3
fibrones	3
fideos tipo spaghetti	1
hojas	10
lapiceras	14
lápices	3
juegos	5
plasticola	4
Recortes de diarios y revistas	7
regla	1
rollos de cocina	1
rueditas	1
sin elementos	1
tijeras	2

Los elementos que más se usan en las dinámicas son: lapicera, hojas, recortes de diarios y revistas y juegos. Esto puede incidir en mayor o menor medida en el presupuesto de organización y en el costo final.

Dinámicas utilizadas

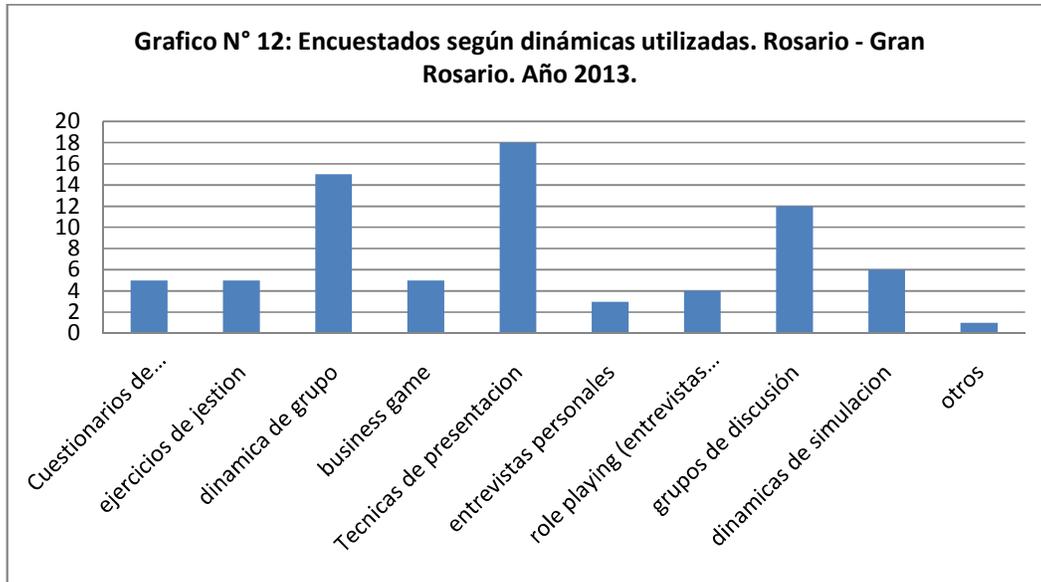


Tabla N°12: Encuestados según dinámicas utilizadas. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Cuestionarios de personalidad	7%
Ejercicios de gestión	7%
Dinámica de grupo	20%
Business game	7%
Técnicas de presentación	24%
Entrevistas personales	4%
Role playing (entrevistas simultáneas)	5%
Grupos de discusión	16%
Dinámicas de simulación	8%
Otros	1%
Total	100%

En la mayoría de los AC lo que más se realizaron fueron dinámicas de grupo y técnicas de presentación. Esta tendencia se puede deber a que ambas dinámicas son sencillas de aplicar, fáciles de interpretar y las mismas permiten conocer a los candidatos (técnicas de presentación) como así también evaluarlos interactuando con sus pares.

Tiempo de duración del método de evaluación

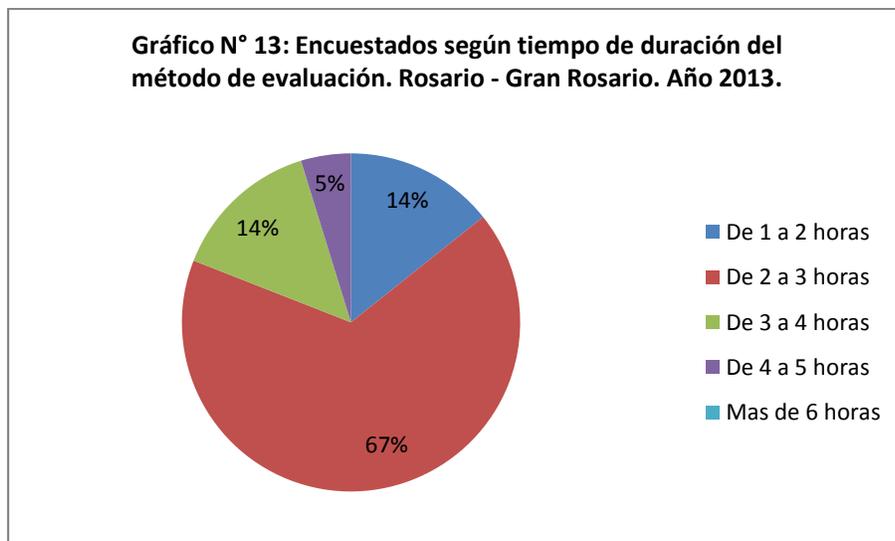


Tabla N°13: Encuestados según tiempo de duración del método de evaluación. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
De 1 a 2 hs	14%
De 2 a 3 hs	64%
De 3 a 4 hs	18%
De 4 a 5 hs	5%
Más de 6 hs	0%
Total	100%

El 64% de los encuestados dijeron que el método de evaluación duro de 2 a 3 horas, mientras que el 14% de 1 a 2 horas y el 18% de 3 a 4 horas, en menor medida (5%) el método duró más de 4 horas. De esta manera podemos observar que no hay un tiempo estipulado de duración, ya que va a depender de la cantidad de participantes y de dinámicas que se apliquen. Si es primordial que los participantes cuenten con dicha información previa para que se organicen de antemano para contar con total disponibilidad horaria y que la falta de tiempo no afecte su participación.

Devolución de los resultados

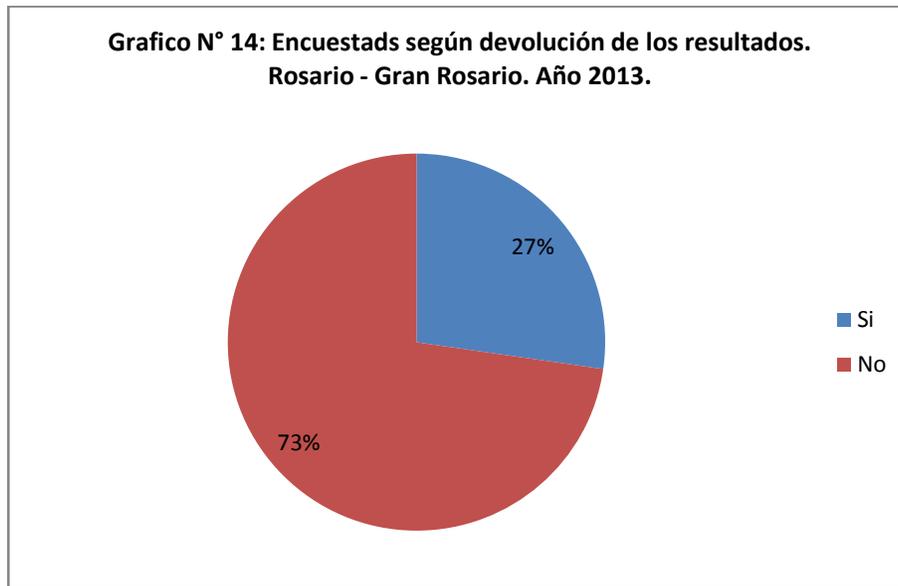


Tabla N°14: Encuestados según devolución de los resultados. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	27%
NO	73%
Total	100%

El 73% de los entrevistados no tuvieron una devolución de sus resultados y el 27% si la obtuvo. Podemos observar como en nuestro mercado no se cumple con dicho requisito, importante para calmar la ansiedad de los candidatos que se encuentran en un proceso de selección, y explicando las razones por las que no se avanza con él.

Calificación por parte de los candidatos sobre el método

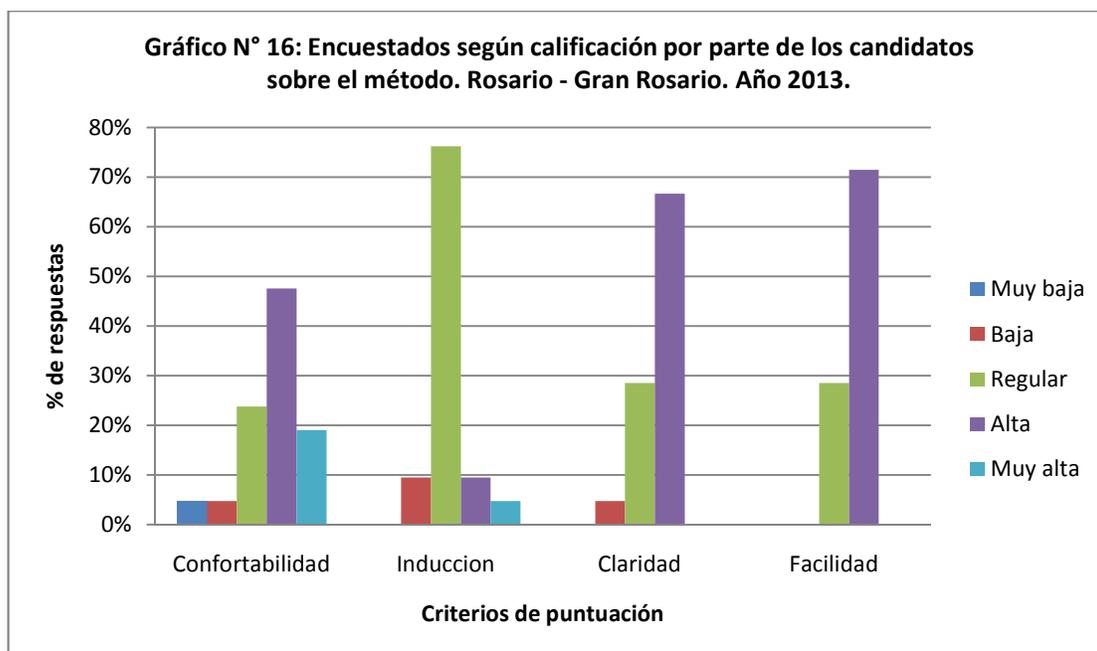


Tabla N°16: Encuestados según calificación por parte de los candidatos sobre el método. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	Confortabilidad	Inducción	Claridad	Facilidad
Muy baja	5%	0%	0%	0%
Baja	5%	10%	5%	0%
Regular	24%	76%	29%	29%
Alta	48%	10%	67%	71%
Muy alta	19%	5%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

Podemos concluir que los participantes del método de selección perciben al mismo como altamente confortable, claro y fácil, aunque su inducción no está muy bien planteada, ya que la califican como regular. Esto se puede deber a que la persona encargada de dar la información acerca de la actividad desconozca la misma o sobreestime la información que los candidatos deben tener sobre el método.

Descripciones dadas sobre el método previamente

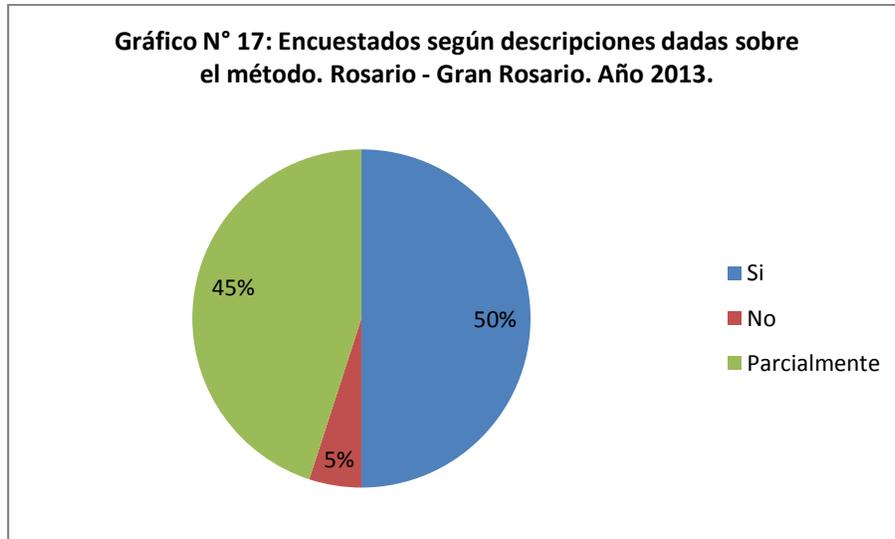


Tabla N°17: Encuestados según descripciones dadas sobre el método. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	50%
NO	5%
Parcialmente	45%
total	100%

El 50% de los entrevistados contestaron que el método se aplicó en base a las descripciones dadas previamente y el 45% contestó que fue en forma parcial y el 5% restante respondió que no fueron según se describió previamente.

17.2 A EMPRESAS SELECTORAS:

Assessment Center como método de selección grupal.

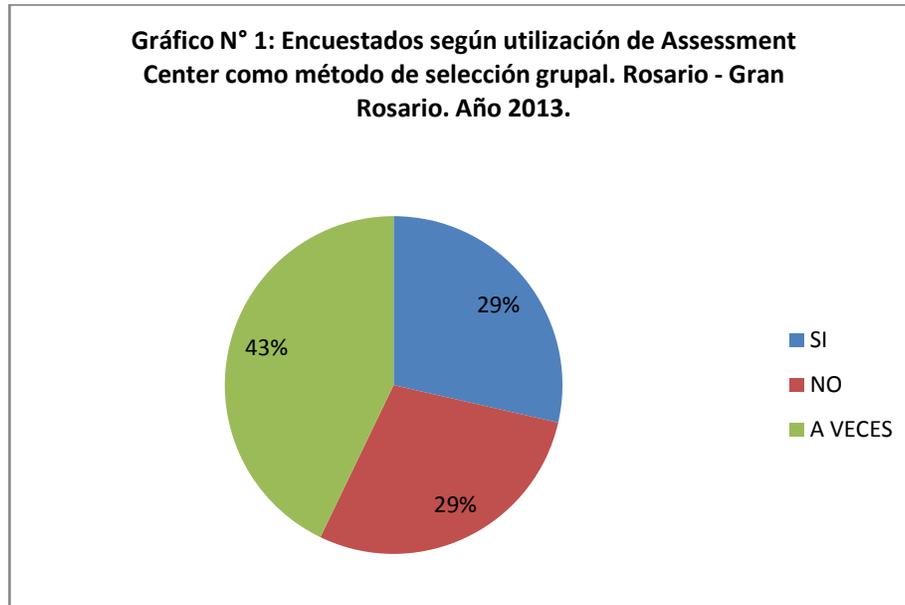


Tabla N° 1: Encuestados según utilización de Assessment Center como método de selección grupal. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	29%
NO	29%
A VECES	43%
Total	100%

Consideramos que el 43% de las empresas encuestadas que “a veces usa el método” para sus procesos de selección suma al 29 % que respondió que “usa el método”, concluyendo que el 72% de los encuestados respondieron que usan la metodología.

En el gráfico más abajo se puede dilucidar el motivo por el cual el 72% de las empresas (43% + 29%) no utiliza el método para todas sus selecciones y lo más frecuente (40% de los casos) lo define la posición a cubrir.

Ocasiones de utilización del método.

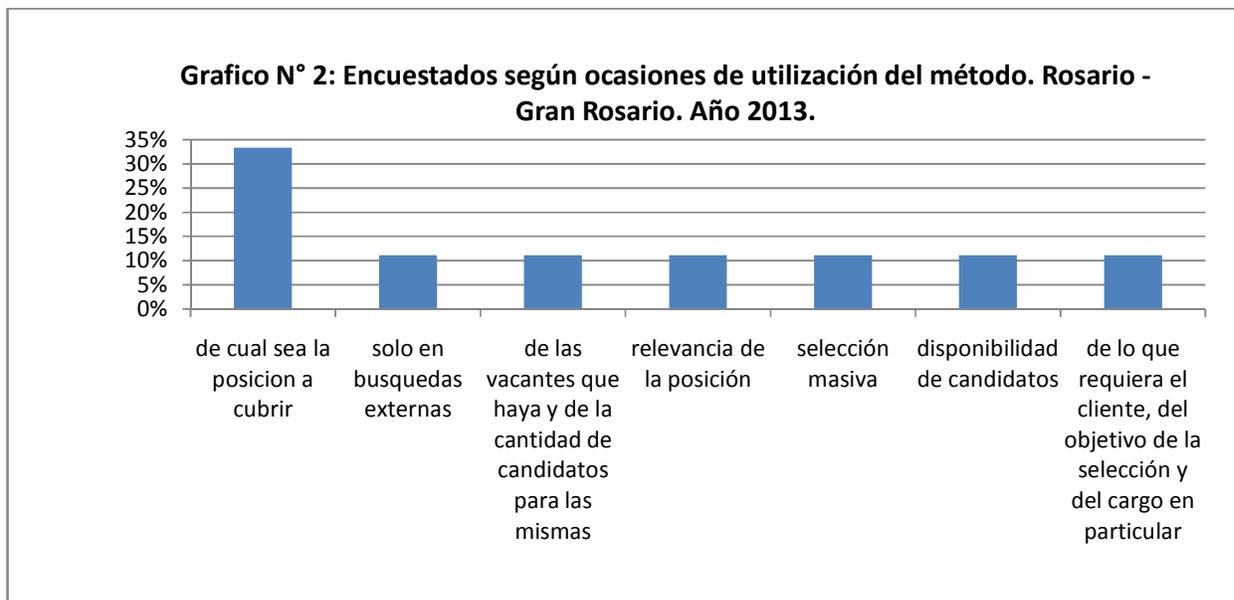


Tabla N° 2: Encuestados según ocasiones utilización del método. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
de cual sea la posición a cubrir	33%
solo en búsquedas externas	11%
de las vacantes que haya y de la cantidad de candidatos para las mismas	11%
relevancia de la posición	11%
selección masiva	11%
disponibilidad de candidatos	11%
de lo que requiera el cliente, del objetivo de la selección y del cargo en particular	11%
Total	100%

Se puede interpretar que en su mayoría las empresas utilizan a veces el método ya que pueden considerar que no todos los perfiles lo requieran (según las competencias a evaluar) y no siempre se cuenta con la cantidad de candidatos acordes al perfil deseado.

Del 40% de empresas que a veces realizan AC, en la mayoría de los casos lo utilizan dependiendo de cuál sea la posición a cubrir.

Casos de aplicación

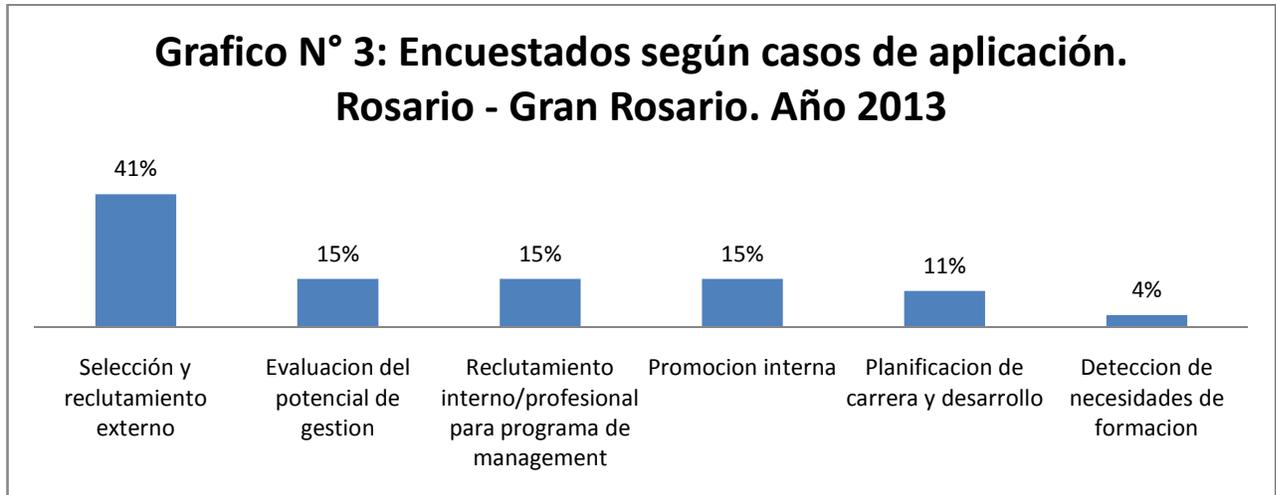


Tabla N° 3: Encuestados según casos de aplicación. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Selección y reclutamiento externo	41%
Evaluación del potencial de gestión	15%
Reclutamiento interno/profesional para programa de management	15%
Promoción interna	15%
Planificación de carrera y desarrollo	11%
Detección de necesidades de formación.	4%
Total	100%

De las empresas encuestadas el 41% de los casos lo utilizan como herramienta para incorporar nuevo personal externo a sus empresas, pudiendo evaluar de esta manera las competencias requeridas para los puestos a cubrir de personas que no conocen y necesitan para incrementar su capital humano.

Motivo por el cual no aplican el método de selección.

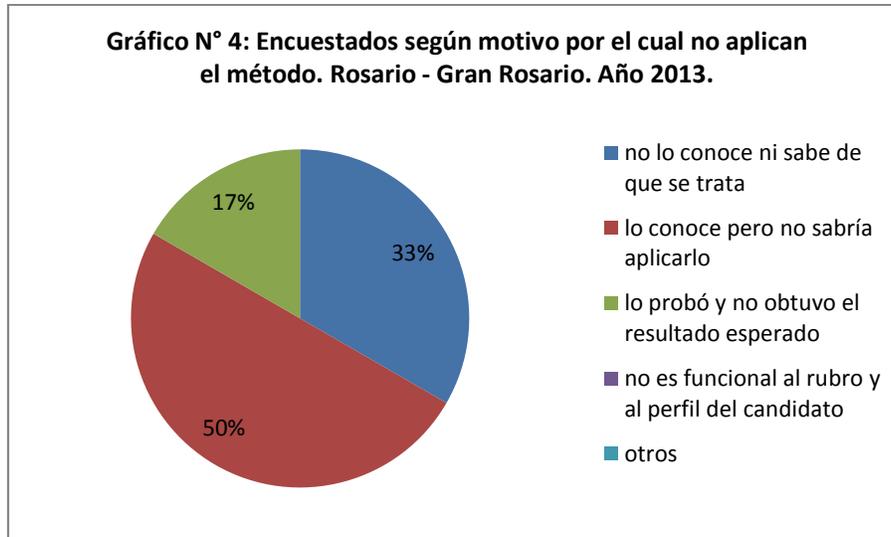


Tabla N° 4: Encuestados según motivo por el cual no aplican el método. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
No lo conoce ni sabe de qué se trata	33%
Lo conoce pero no sabría aplicarlo	50%
Lo probó y no obtuvo el resultado esperado	17%
No es funcional al rubro y al perfil del candidato	0%
Otros	0%
Total	100%

Del 29% de las empresas que no realizan AC, el 17% probó el método y no obtuvo el resultado esperado, el 33% no lo conoce ni sabe de qué se trata y el 50% lo conoce pero no sabría aplicarlo. Con dichos resultados interpretamos que el método es más conocido que aplicado por las empresas, dejando en descubierto un gran campo de acción para aquellos que quieren innovar en su metodología de selección.

Tipos de puestos en los que se aplicaron AC

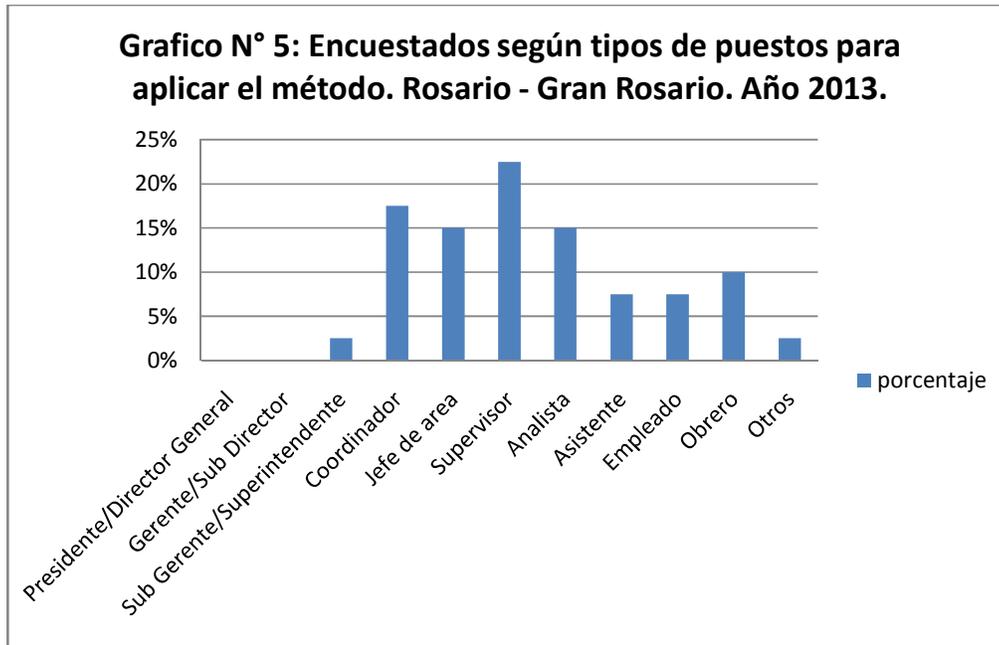


Tabla N° 5: Encuestados según tipos de puestos para aplicar el método. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Presidente/Director General	0%
Gerente/Sub Director	0%
Sub Gerente/Superintendente	3%
Coordinador	18%
Jefe de área	15%
Supervisor	23%
Analista	15%
Asistente	8%
Empleado	8%
Obrero	10%
Otros	3%
Total	100%

Del 72% (sumatoria de casos que respondieron que si y a veces) de las empresas que utilizan AC, en la mayoría de los casos lo hacen para seleccionar Supervisores, Jefes de área y Coordinadores (mandos medios)

Información previa sobre el método de selección a los aspirantes

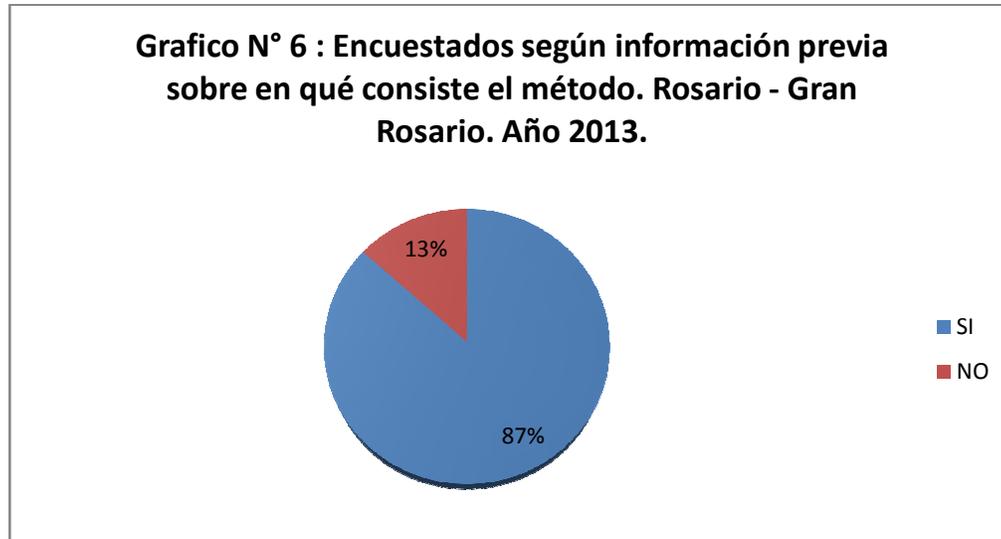


Tabla N° 6: Encuestados según información previa a los aspirantes sobre el método. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	87%
NO	13%
Total	100%

No en todos los casos se le informa al aspirante cuando es convocado, de qué se trata el método.

Si bien los porcentajes son altos, ya que de las empresas encuestadas el 87% de las mismas dicen dar información al respecto, para ajustarse al método deberían ser el 100% de ella.

Información previa sobre la duración prevista del método



Tabla N° 7: Encuestados según información previa sobre la duración prevista del método. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	73%
NO	27%
Total	100%

En el 73% de los casos, se les informo a los aspirantes la duración prevista para el AC.

Lo que se desprende de esta pregunta es que las empresas que informan a los aspirantes sobre la cantidad de tiempo que les insumirá participar del método, es aún menor que las que les informan de qué se trata el mismo (Gráfico 6 - 87%)

Información previa sobre el objetivo de la actividad

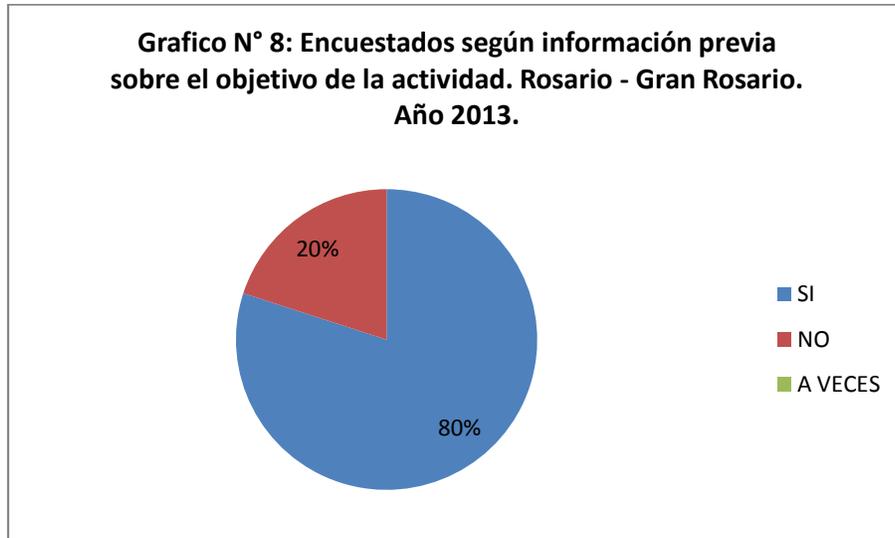


Tabla N° 8: Encuestados según información previa sobre el objetivo de la actividad. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	80%
NO	20%
A VECES	0%
Total	100%

En el 80% de los casos se le informa a los aspirantes el objetivo de la actividad.

Pudiendo concluir que entre el 73% y el 87% de los casos presentados las empresas dan información previa a los participantes, lo que denota que no todos van a la actividad con toda la información necesaria con la que se debería contar previamente.

Realización de entrevistas individuales con los aspirantes.

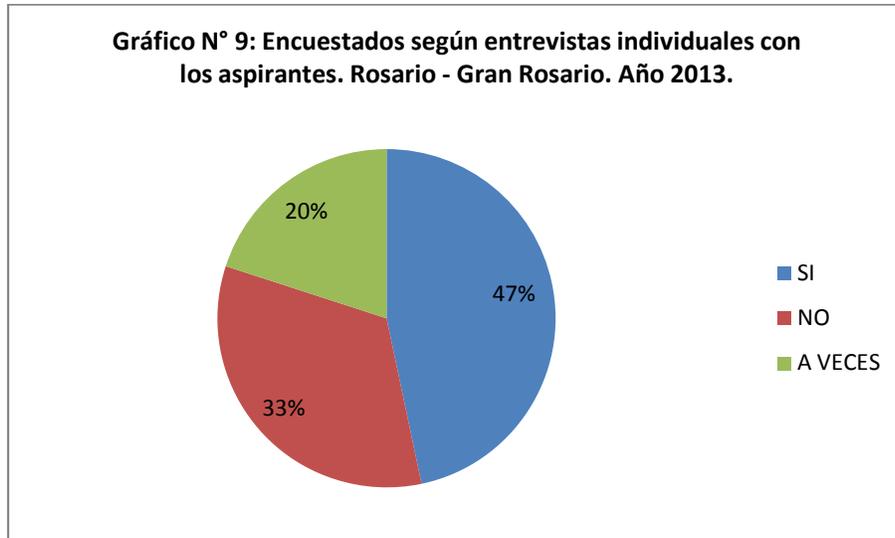


Tabla N° 9: Encuestados según entrevistas individuales con los aspirantes. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	47%
NO	33%
A VECES	20%
Total	100%

A) El 33% de las empresas no realizan entrevistas individuales antes del AC, el 47% si las realizan y el 20% las realizan a veces

B) Del 33% que no realizan entrevistas previas, si las realizan después de la evaluación grupal a los postulantes que hayan quedado preseleccionados en el AC.

Podemos concluir que todos los participantes de la evaluación han sido entrevistados individualmente, ya sea antes o después del AC.

Cantidad de postulantes que participan en el proceso de selección

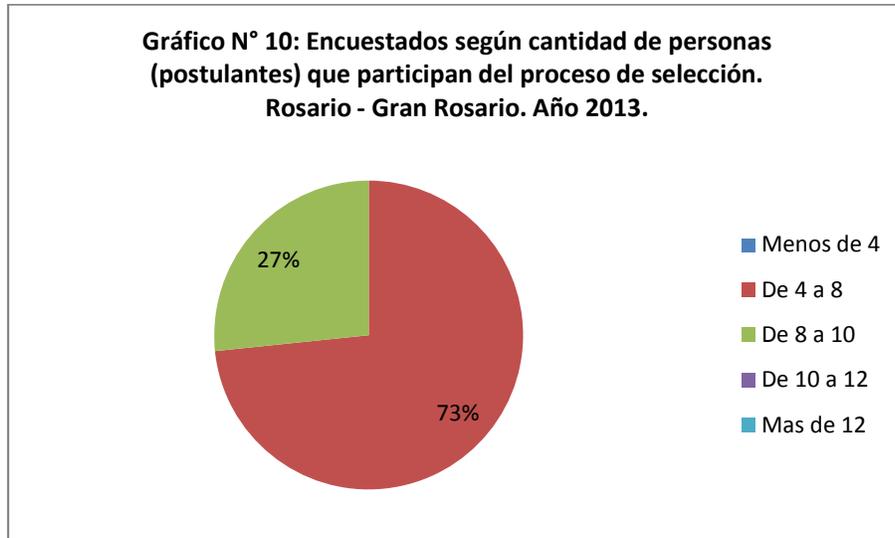


Tabla N° 10: Encuestados según cantidad de personas (postulantes) que participan del proceso de selección. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Menos de 4	0%
De 4 a 8	73%
De 8 a 10	27%
De 10 a 12	0%
Más de 12	0%
Total	100%

El rango de cantidad de candidatos por el que más optan las empresas es entre 4 y 8 personas, siguiéndole el de 8 a 10 personas.

Entendemos que en ambos casos los rangos están comprendidos dentro de los recomendados en la teoría.

Permitiendo observarlos interactuar con sus pares y comparando un buen número de postulantes.

Coordinador de la actividad

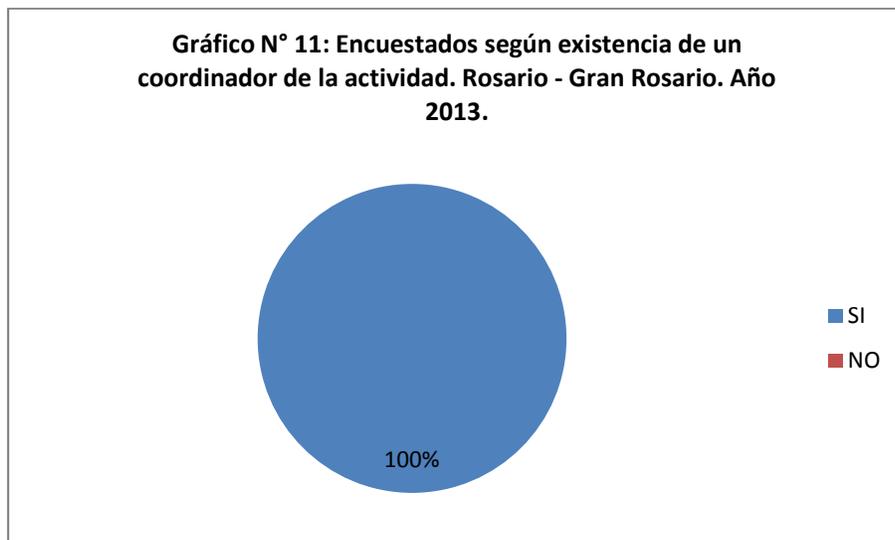


Tabla N° 11: Encuestados según existencia de un coordinador de la actividad. Rosario – Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	100%
NO	0%
Total	100%

En todos los casos encuestados en la actividad, hubo una persona que coordine la misma.

Coordinación y observadores/ evaluadores de la actividad

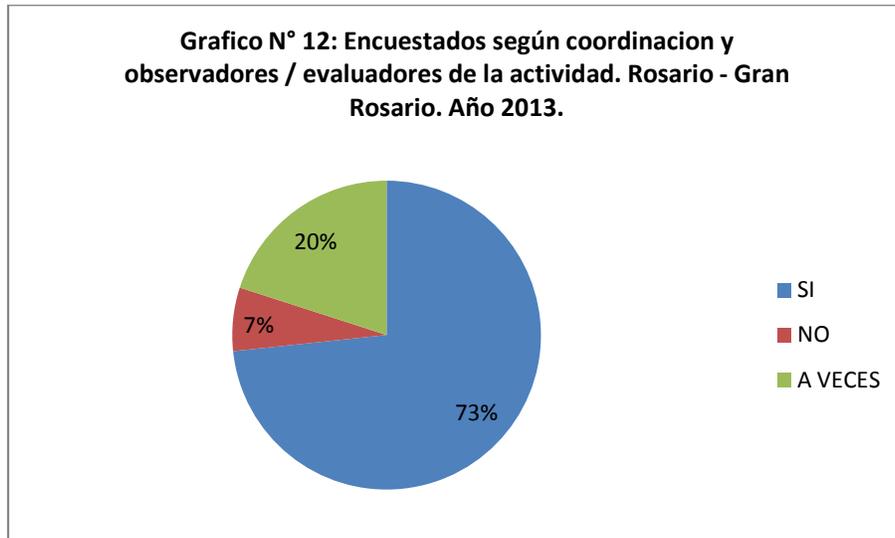


Tabla N°12: Encuestados según coordinación y observadores/evaluadores de la actividad. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	73%
NO	7%
A VECES	20%
Total	100%

En el 73% de los casos el coordinador también realiza las tareas de observador, involucrándose más allá de la mera coordinación. Se puede deber a que en gran parte de los casos el coordinador participó de la preselección de los participantes, como selector.

Cantidad de evaluadores que conforman el equipo de evaluación

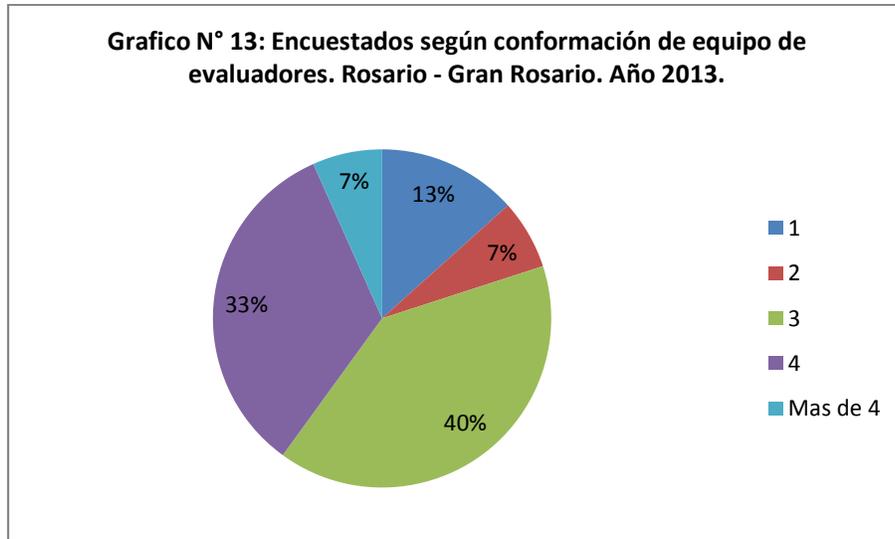


Tabla N°13: Encuestados según coordinación y observadores/evaluadores de la actividad. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
1	13%
2	7%
3	40%
4	33%
Mas de 4	7%
Total	100%

Según se puede observar en el gráfico en las dinámicas se pueden encontrar entre 3 y 4 observadores. Siendo una cantidad significativa si consideramos que los participantes son entre 4 y 8 personas.

Según la teoría no se recomienda que haya más de un observador cada 3 participantes.

Conformación de los equipos de evaluadores

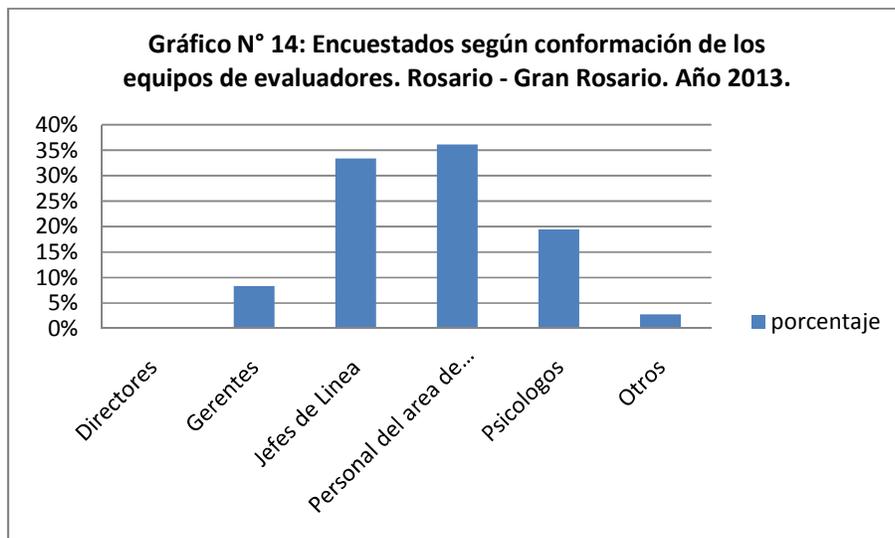


Tabla N°14: Encuestados según conformación de los equipos de evaluadores. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Directores	0%
Gerentes	8%
Jefes de Línea	33%
Personal del área de RRHH de la empresa selectora	36%
Psicólogos	19%
Otros	3%
Total	100%

Los equipos de evaluadores se conforman por jefes de línea y personal del área de RRHH de la empresa selectora.

Dinámicas que se aplican en el método de selección

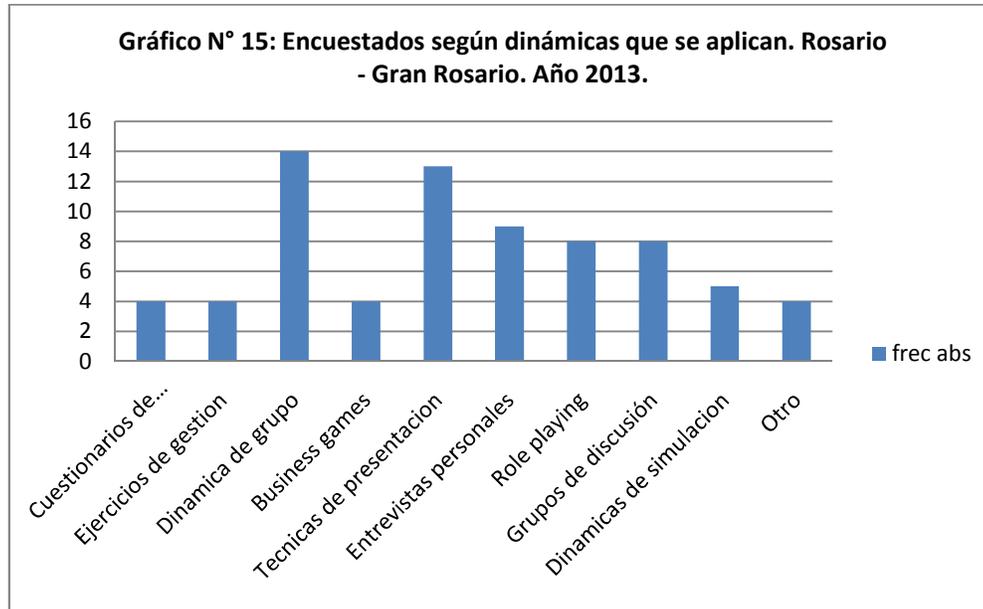


Tabla N°15: Encuestados según dinámicas que se aplican. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
Cuestionarios de personalidad	5%
Ejercicios de gestión	5%
Dinámica de grupo	19%
Business games	5%
Técnicas de presentación	18%
Entrevistas personales	12%
Role playing	11%
Grupos de discusión	11%
Dinámicas de simulación	7%
Otros	5%
Total	100%

En la mayoría de los AC lo que más se realizaron fueron dinámicas de grupo y técnicas de presentación. Esta tendencia se puede deber a que ambas dinámicas son sencillas de aplicar, fáciles de interpretar y las mismas permiten conocer a los candidatos (técnicas de presentación) como así también evaluarlos interactuando con sus pares.

Tiempo de duración del método de selección

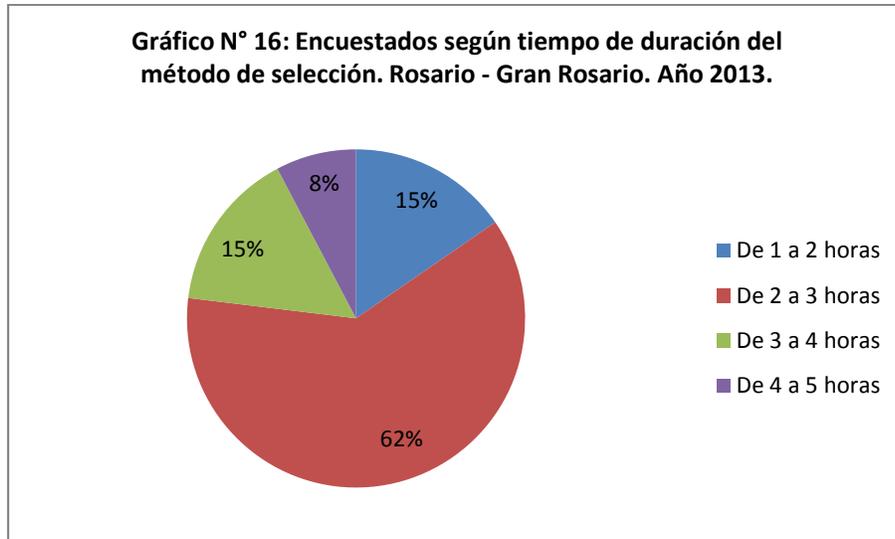


Tabla N°16: Encuestados según dinámicas que se aplican. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
De 1 a 2 hs	15%
De 2 a 3 hs	62%
De 3 a 4 hs	15%
De 4 a 5 hs	8%
Total	100%

Por lo que podemos observar las dinámicas en su mayoría duran de 2 a 3 horas, siendo un tiempo prudencial para poder observar y evaluar a todos los participantes que según el gráfico N° 10 son entre 4 y 8.

Insistimos que lo primordial es que los candidatos cuenten con la información previa del tiempo de duración de la actividad para su buena organización y que puedan participar tranquilos sin tener que retirarse anticipadamente.

Devolución a los participantes informando los resultados



Tabla N°17: Encuestados según devolución a los participantes informando los resultados. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	porcentaje
SI	60%
NO	13%
A VECES	27%
Total	100%

El gráfico demuestra que no en todos los casos los participantes reciben una devolución de los resultados de la evaluación. Siendo que en la teoría se recomienda hacerlo.

Calificación por parte de las empresas al método

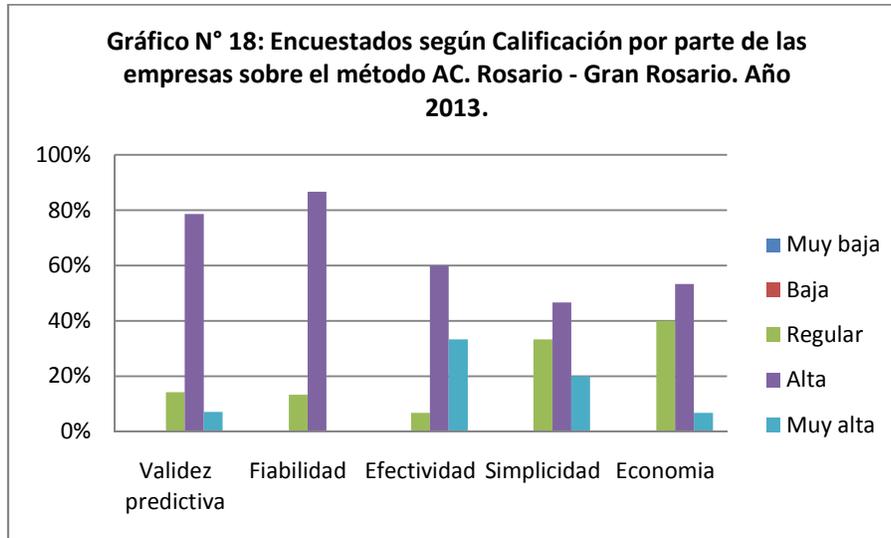


Tabla N°18: Encuestados según calificación por parte de las empresas sobre el método. Rosario y Gran Rosario. Año 2013.

	Validez predictiva	Fiabilidad	Efectividad	Simplicidad	Economía
Muy baja	0%	0%	0%	0%	0%
Baja	0%	0%	0%	0%	0%
Regular	14%	13%	7%	33%	40%
Alta	79%	87%	60%	47%	53%
Muy Alta	7%	0%	33%	20%	7%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

A las empresas encuestadas la metodología les resulta altamente valida, fiable, efectiva, simple y económica.

Podemos concluir que en los casos que la utilizan es porque les resulta efectiva respecto a los otros métodos de evaluación, según como cada uno la aplique.

18. CONCLUSIONES:

El Assessment Center ha tomado relevancia en el mundo empresarial por su alta eficacia en la selección y evaluación de potencial del personal más calificado para ocupar cargos de elite, pero también es cierto que su uso no siempre resulta tan exhaustivo.

Del relevamiento realizado en la zona de Rosario y Gran Rosario hemos recogido información que nos permite en parte responder a las preguntas de investigación.

Podemos afirmar que en nuestra región, el método es conocido por la mayoría, más del 70%, de las empresas. Lo que no deducimos de las respuestas obtenidas, es que el método se aplique con rigurosidad por los selectores.

En este punto, encontramos sustanciales similitudes con la entrevista grupal, lo que nos lleva a concluir que lo que en realidad se aplica es un método mixto que toma del Assessment Center el concepto de poner a prueba las actitudes del aspirante en situaciones que hagan aflorar las competencias que efectivamente deberá desplegar en la función activa del puesto, y a su vez simplifique su implementación para evitar los altos costos en recursos, tiempo y dinero que este significa.

Analizando cada punto de nuestra consulta, vemos que los ítems que más se ajustan a lo establecido en la teoría de aplicación del Assessment Center es la actuación del coordinador y su rol durante la ejecución del método, como así también la presencia, jerarquía y cantidad de observadores que participan del proceso. En ambos cuestionarios las respuestas fueron favorables por sobre un 75%.

La primer gran diferencia con lo que indica la teoría del método, es la jerarquía de puestos para la que se recomienda la utilización del Assessment Center. En nuestra región, el 72% de las empresas lo usan para seleccionar mandos medios y el 36% de los participantes lo hizo para puestos de selección masiva para puestos operativos.

Otra gran diferencia, es la provisión de la información previa desde la empresa selectora a los participantes. Mientras estos afirman no haber recibido información previa en un 59%, no haber sido informado en cuanto al objetivo de la actividad y no haber sido convocados a una actividad denominada Assessment Center, el porcentaje asciende a un 64%. En tanto las empresas selectoras dicen proporcionarla en un 87%. Por otro lado la relación cambia cuando se trata de la información referida al tiempo que demandará la actividad, en este caso, los participantes dicen haberla recibido en un 77% y las empresas haberlo proporcionado en un 73%. Ante esta disparidad de resultados, no podemos concluir que se esté brindando la información previa completa y detallada como exige el método.

Como actividad de refuerzo a la selección, observamos que tanto participantes como empresas aseguran haber tenido entrevistas individuales, ya sea antes o después de la actividad grupal. Esto es positivo porque aumenta las posibilidades de éxito en la selección del candidato óptimo.

En cuanto al rango de participantes, si bien el recomendado es de 6 a 12 por cada Assessment Center, vemos que en nuestra región el más utilizado es el de 4 a 8. De esto deducimos que si realmente se aplicara Assessment Center, los costos serían relativamente altos para un grupo tan reducido. Así también y como segunda interpretación, es posible que la cantidad de candidatos preseleccionados con las características solicitadas para participar de un Assessment Center, no llegue al número recomendado por la teoría. En este caso estaríamos frente a una limitación propia del mercado laboral de la región, sobre todo en puestos de alta especialización. Más allá de las causas, creemos que la aplicación del método no se ajusta a lo establecido por la teoría del método.

Cuando analizamos el tipo y cantidad de dinámicas desarrolladas junto al tiempo promedio que duran las actividades, vemos que son sensiblemente más simples y cortas que lo establecido en la teoría. Fundamentalmente notamos la deficiencia en prácticas de simulación de las condiciones reales del puesto a cubrir. Esto es determinante para la ejecución de un Assessment Center.

Por último, la devolución de los resultados, que debería ser obligatoria más allá de los resultados obtenidos por cada participante, presenta en nuestra encuesta resultados dispares. Las personas que participaron de procesos de selección de este tipo afirman no haber recibido devolución en un 76%, mientras que las empresas selectoras dicen brindarlos en más de un 60% de las ocasiones.

Por lo desarrollado hasta acá, podemos decir que se ha confirmado nuestra hipótesis de investigación, “El método de selección Assessment Center no es utilizado por los selectores de nuestra región en forma exhaustiva, porque lo aplican dentro de un método mixto que toma del Assessment Center y de las entrevistas grupales determinados elementos, para obtener un método más efectivo de acuerdo a sus recursos y necesidades.”

Un aspecto a destacar de la aplicación de esta técnica mixta de selección grupal de personal, es que tanto los participantes como las empresas selectoras la han calificado positivamente en general. Esto la convierte en una herramienta válida y ajustada a las condiciones y particularidades de nuestro mercado laboral en tanto satisface la necesidad de dotación de las personas adecuadas a los requerimientos de los puestos de trabajo.

19. BIBLIOGRAFÍA

Alexander, L. (1979). An exploratory study of the utilization of assessment center results. *Academy of Management Journal* 1 , 52 - 157.

Alles, M. (2005). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias.* . Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2003/2004). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias.* Buenos Aires: Granica.

Bersoff, D. (1981). *Testing and the law - American Psychologist.*

Christensen, L. (1980). *Experimental methodology.* Boston: Allyn and Bacon.

Fernandez Ríos, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos: Organización y Dirección.* España: Ediciones Díaz de Santos.

Finkle, R., & Jones, W. (1970). *Assessing corporate talent: A key to managerial manpower planning.* Wiley - Interscience.

Gama, E. (1992). *Bases para el análisis de puestos.* México: Ed. El Manual Moderno SA.

García Noya, M., Hierro Diez, E., & Jimenez Bozal, J. J. (1997). *Selección de Personal. Sistema Integrado.* Madrid: ESIC.

González Valderrama, J. (2009). *El proceso de admisión de personas en la planeación estratégica de los recursos humanos.*

Grados, J. (2004). *Centro de desarrollo y evaluación.* México: El Manual Moderno.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Huffcutt, A., & Arthur, W. (1994). Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology* , 184 - 190.

Jurado, I. (2006). *Qué es un Assessment Center. Inicios históricos.* Recuperado el 2014, de <http://tesinairenejurado.blogspot.com.ar/2007/03/qu-es-un-ac-inicios-histicos.html>

Moreno, Y., & Sanchez, Y. (2007). Validez predictiva del Assessment Center para seleccionar la fuerza de ventas en empresas del área metropolitana. Caracas, Venezuela: UCAB.

Ponce, R. (1984). *El análisis de puestos.* México: Ed. Limusa.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work. Models superior performance.* Nueva York: John Wiley & Sons, Inc.

Thornton, & Byham. (1982). *Las competencias Laborales.* Obtenido de www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf.

Torres, G. P. (2014). Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo* .

Wood, R. y. (1998). *Reclutamiento y selección basado en competencias.* Wiley.