

REFLEXIONES SOBRE EL ASSESSMENT CENTER. SUS GRANDES VERDADES Y PEQUEÑAS MENTIRAS.

AUTOR: LIC. OSCAR V. PETKEVICIUS (16/6/2004)

<http://www.nova.com.ar/nota2.asp?IDNoticia=74>

Entran 8 personas a una sala donde se sientan alrededor de una mesa, más atrás se encuentran 3 “examinadores” uno es el que les da las instrucciones. Sobre la mesa hay bloques de encastre (tipo lego) algunos de los presentes son llevados aparte por los coordinadores, reciben instrucciones particulares... luego el grupo escucha las indicaciones y se les reparten instrucciones escritas.

RECORDANDO DE QUE SE TRATA.

Comienzan a ejecutar lo que les han indicado... los observadores anotan en silencio. En algún momento el coordinador interviene dando algunas indicaciones complementarias.

Luego sigue otro “ejercicio”, el coordinador distribuye nuevas instrucciones esta vez solamente escritas y les pide que cada uno las lea y complete una hoja con sus conclusiones. Siguiendo las indicaciones cada participante completa su hoja individual y luego acorde a las consignas escritas comienza a consensuar opiniones con el resto del grupo.

Algunos son más locuaces, otros se muestran prudentes... hay quien propone formas de elaborar lo que les han solicitado. Los observadores continúan anotando por momentos y mirando particularmente a alguno de los participantes.

Al cabo de 3 hs de reunión de trabajo les agradecen su participación y el grupo se retira.

OBJETIVOS

Antes de tratar algunos aspectos más críticos del tema, lo definiremos como un procedimiento de diagnóstico laboral que permite ver en acción a un grupo de postulantes, aquí tenemos una primera cuestión que dilucidar, los que se presentan ¿compiten entre sí por un conjunto de puestos? Si se tratara de un sólo puesto la situación sería un tanto desagradable, para estas circunstancias existen procedimientos equivalentes que permiten realizar valuaciones individuales por vía de simulación de otras situaciones.

El assessment implica en algunos casos la puesta en escena o “juego metafórico” que se propone a un grupo, nos referimos a un cierto formato que guarda analogía con la situación real a que se integraría el candidato y que nos va a permitir anticipar cual va a ser su comportamiento en situación real de trabajo.

Nunca decimos que su comportamiento en el juego va a ser igual al de la vida real pero si, podremos observar que categorías de acción utiliza y en función de ellas, pronosticar su desempeño.

Vale la pena recordar que uno de los modos de registro de lo que ocurre en el desarrollo de la simulación, es el de codificación, esto es, definir modos de participación... “pregunta”, “sugiere”, “es concreto”, “es abstracto”, “es afectivo”, “es racional”, etc.

En el caso de una sola persona tenemos enfoques clásicos como el de bandeja de entrada, que presenta un puesto del que el participante se hace cargo y encuentra una bandeja donde hay una cantidad de comunicados, informes, pedidos, copias de mail, avisos de todo tipo, sugerencia de colaboradores, etc., a los que el examinado debe contestar generalmente en un tiempo dado, siempre menor al que realmente necesita.

Resumiendo, las situaciones simuladas a que se somete al grupo (o al individuo) podrían ser sucintamente alguna de las siguientes:

1)Juegos de Negocios: desde dramatizaciones, con o sin guión hasta juegos donde se les pide que produzcan algún objeto, a partir de elementos como piezas de encastre, torres con papel,

etc.

2) Discusión en grupo: simplemente dándole un tema o bien una breve descripción de una situación con algunas consignas sobre lo que se espera de ellos.

3) Ejercicios de Análisis: generalmente casos más prolongados donde el grupo tiene que arribar a conclusiones.

4) Ejercicios de Presentación: dado un tema o bien la narración de alguna situación, el grupo o el individuo debe elaborar y efectuar una ponencia sobre la cuestión, utilizando los recursos que se le soliciten.

5) Bandeja de entradas: ya lo hemos mencionado antes, un conjunto de mensajes al ocupar un nuevo puesto que debe responder.

6) Entrevistas simuladas: generalmente con un rol prescripto para cada uno con una guía que se le entrega previamente.

7) Redactar un informe: a partir de datos que se le entregan como si fuera un "caso".

Estas actividades pueden ser con participación de "intérpretes auxiliares" que pueden ser alguno de los coordinadores de la actividad o incluso actores propiamente dichos. A veces son pertenecientes a la consultora o también a la Empresa solicitante, que representan diversos roles sean "externos" o formando parte del desenvolvimiento de la trama. Más adelante analizaremos las formas e implicancias de la intervención del coordinador de la actividad.

CARACTERÍSTICAS.

Las principales notas distintivas de estas pruebas son:

Reproducen en forma metafórica las exigencias del puesto y su escenario organizacional. Se deben construir para evaluar las competencias críticas del puesto de trabajo.

Las de tipo grupal reúnen entre 6 y 12 participantes y se requiere normalmente 1 evaluador por cada 3 ó 4 participantes.

En algún momento se efectuaban assessment de 1 a 2 días y medio. Con una prolongada fase posterior de análisis, siempre suponiendo operadores entrenados. Hoy las actividades más prolongadas quedan asociadas a capacitación y entrenamiento, las de selección se han tornado muchísimo más breves, del orden de algunas horas o a lo sumo medio día. El análisis también se ha estabilizado en algunas horas para lograr las conclusiones por consenso de los observadores.

La puesta en escena y la presencia de varios jueces incrementan el potencial de éste procedimiento a los que adicionalmente incorporamos técnicas psicolaborales con el fin de cubrir todos los aspectos pronósticos, consiguiendo salvar las desviaciones que ocasionalmente se producen con sujetos que tienen gran desenvolvimiento "teatral" o que carecen de él.

PROCEDIMIENTO PREVIO.

Recordaremos los pasos para un procedimiento completo, que según el particular requerimiento del cliente, algunos de estos pasos pueden cambiarse u omitirse o incluso adicionarse otros:

1. Relevamiento de las características del puesto a cubrir mediante entrevistas de nuestra parte con informantes claves de la empresa, quienes proporcionan datos relevantes para determinar el perfil de competencias requeridas.

2. Selección de competencias conjuntamente con los informantes calificados de la empresa utilizando nuestro diccionario de competencias, más aquellas que hubiesen surgido de las entrevistas anteriores.
3. Determinación de los escenarios de simulación más apropiados para detectar las competencias requeridas, y diseño de los procedimientos de simulación o utilización de los ya disponibles, adaptados a la situación.
4. Elección de las pruebas complementarias para completar la evaluación de postulantes.
5. Capacitación de observadores de la empresa que participarán en el proceso mediante una actividad de capacitación a tal efecto.

El desenvolvimiento de las actividades de desarrollo y evaluación, es el siguiente:

1. Realización de entrevistas, que incorporan la metodología BEI (entrevista de eventos conductuales) o entrevistas por competencias.
2. Administración de técnicas Psicolaborales.
3. Realización de técnicas de simulación con la intervención de observadores de la consultora, de la empresa y la participación de "intérpretes auxiliares", que ponen en evidencia el grado de posesión de las competencias requeridas en situaciones de presión y stress.

VALIDEZ.

Respecto a la efectividad y eficiencia de la predicción: constantemente estamos desarrollando y comprobando la fiabilidad de nuestros instrumentos mediante la comparación con el desempeño real (posterior, en su trabajo cotidiano) de la persona evaluada. Esto mediante técnicas estadísticas que comparan el dictamen del instrumento vs. la información posterior real del candidato, con el consiguiente ajuste de los coeficientes de ponderación o peso de cada conclusión del proceso. De esta manera el rendimiento predictivo del sistema se maximiza.

Lo que se espera de una evaluación Psicolaboral son datos útiles y precisos para tomar decisiones, ya sea incorporar personal, promoverlo, transferirlo de una función a otra.

Además se espera que el costo guarde relación con la decisión y en líneas generales sea lo más bajo posible.

La eficiencia del Sistema de Evaluación Psicolaboral incluyendo en él tanto el assessment como pruebas psicológicas debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿No estaremos evaluando varias veces el mismo aspecto? Existen evaluaciones que vemos frecuentemente en el mercado, que mediante la toma de una gran cantidad de tests y recursos técnicos, repiten la obtención de los mismos resultados. Esto es como si a una persona en otro orden de cosas se le tomara una prueba de lenguaje, otra de literatura, otra de vocabulario, otra de comprensión de textos y otra de sinónimos; lo más probable por un principio de correlación es que quien esté bien calificado en una prueba de estas también lo esté en las demás y viceversa.
2. ¿No nos estará faltando evaluar algún aspecto? En toda función o puesto existen aspectos que denominamos "claves" que son los que importan y otros que pueden ser secundarios o tal vez puedan desarrollarse luego. Es necesario corroborar que no esté ausente en el proceso algún aspecto "clave".
3. ¿Estamos dándole a las distintas partes de la evaluación el peso o importancia que corresponde? Es decir, hay aspectos que son relevantes para el futuro desempeño y es importante detectarlos.

4. ¿Lo que es importante hoy, será importante mañana? Las habilidades o competencias que detecta un sistema de evaluación pueden ser verdaderas hoy pero pueden ser irrelevantes para el futuro desarrollo de la persona en la organización.

APLICACIÓN.

La aplicación del assessment se orienta a la detección de potencial en las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo.

Se intenta a través de él observar 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: 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 desenvoltura 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.

Aspira a ser una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos que reciben los participantes.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Grupo de Evaluación, una vez finalizado el trabajo del o los examinados en el assessment. Este Grupo de Evaluación discute la presencia (o no) de determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué proporción y en qué intensidad.

LOS SIGUIENTES ASPECTOS SON LOS ELEMENTOS Y PASOS ESENCIALES PARA LA REALIZACIÓN DEL DISEÑO DE UN ASSESSMENT CENTER:

- } Análisis del puesto.
- } Clasificación de los comportamientos para su posterior codificación.
- } Utilización de técnicas específicas.
- } Utilización de múltiples técnicas.
- } Simulaciones.
- } Grupo de Evaluadores/Consultores/Técnicos.
- } Capacitación de los Evaluadores.
- } Recolección y registro de los datos.
- } Informes.
- } Integración de los datos.

CLASIFICACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS.

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

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

-ALGUNAS REFLEXIONES-

GRANDES VERDADES Y PEQUEÑAS MENTIRAS DEL ASSESSMENT CENTER.

Efecto de halo: cuando un participante es calificado en un determinado grado en una categoría, existe una tendencia a calificarlo en un grado cercano en otras categorías de análisis. Esto puede minimizarse con una explícita definición de lo que va a observarse y la delimitación de cada grado de intensidad, aspectos estos que vamos a tratar en el punto siguiente.

Implicancias lógicas: “si tiene tal habilidad es razonable que tenga tal otra” es una forma de calificar habiendo observado un sólo comportamiento e infiriendo la “razonabilidad” de que presente otros que no hemos observado.

Distorsión de “benevolencia o severidad” o tendencia a concentrar las calificaciones en el centro, o exceso a la dispersión de resultados, o son buenos o son malos sin términos medios. Todas estas distorsiones las denominamos “sistemáticas” dado que se producen con un patrón constante y llegado el caso se pueden corregir “estadísticamente” en alguna medida.

Distorsiones por proyección o identificación, cuando inconscientemente el observador se identifica excesivamente con el observado minimizando o exagerando algunas conclusiones o significados.

-Para neutralizar estos efectos proponemos como procedimiento la realización de una experiencia piloto donde se completen los siguientes pasos:

1) Definir una competencia a observar, ya sea porque está formulada en la organización o porque interesa al puesto. Existen muchas organizaciones donde la declaración de competencias se ha realizado en un contexto y algunas en particular ya no tienen vigencia en el momento de la selección.

2) Expresamos esta competencia en términos de conductas observables. Éste paso es fundamental y debe realizarse con alguna precaución ya que el “observable” puede no representar totalmente a la competencia que se quiere evaluar o bien estar contaminado con otra competencia. No hay problema aun así, en conservar el observable pero es importante tener presente esas particularidades si el observable las posee, con la finalidad de otorgarle una adecuada ponderación.

3) Formulamos situaciones donde estas conductas se pueden poner en juego. En otros términos buscamos situaciones prototípicas que pueden estimular esos comportamientos. No siempre es evidente ni tampoco es transferible de otra experiencia realizada en otros contextos, la situación estímulo debe ser diseñada para cada caso en particular considerando la singularidad de su situación.

4) Buscar o diseñar situaciones integradas o “juegos” donde se estimulen la mayor parte de las conductas que hemos definido para lo cual es legítimo manejarnos con una “casoteca” pero debemos verificar la presencia de las propiedades estimulantes que necesitamos. En el caso de no tener ciertas propiedades estimulantes o sobreabundar en otras, es posible moderar la estimulación de algunos comportamientos o inhibir redundantes mediante un claro conjunto de consignas y una indicación de tiempos. También puede lograrse afinar la estimulación mediante la intervención de egos auxiliares e incluso ciertas intervenciones pautadas del o los

coordinadores.

5) Definimos un modo de registro, ya sea por número de apariciones de esa conducta, la intensidad o la complejidad de las mismas. Incluso su integración con otras formando conjuntos que debemos valorar en su calidad. Esto debe ser validado experimentalmente verificando si una misma situación (piloto) es codificada de igual manera por los distintos observadores que van a participar del proyecto. El modo de codificación debe ser cuidadosamente definido en forma previa verificando que sea compatible con el conjunto de observables que se van a considerar. Confiabilidad de observación: grado de coincidencia en el número de veces que aparece una conducta, o su intensidad complejidad o integración según la comparación de los resultados presentados por cada observador.

6) A modo conceptual recordemos que el comportamiento observable es un puente para evaluar el grado de posesión de la competencia. Esto puede dar lugar a una polémica: ¿en qué medida el observable definido, representa a la competencia que deseamos analizar? Todo esto nos lleva a tomar un recaudo: evitar que una misma observación aunque de modo diferente sea realizada en varias competencias o incluso en la misma. Si esto sucediera, estaríamos “sobrevalorando” al que presentara esa conducta y a la inversa al que no la presenta.

7) Algo similar ocurre con las conductas que se implican o técnicamente “están correlacionadas”. Tengamos en cuenta que en determinados medios existen comportamientos que se correlacionan y esos mismos comportamientos no es habitual que aparezcan juntos en otros contextos. Inclusive pueden existir determinados comportamientos que se correlacionen sin tener un motivo evidente.

8) Efecto de “deseabilidad social”: hay personas que tienen una particular habilidad para captar que se espera de ellas. Independientemente de su deseo de engañar o falsear su evaluación, simplemente tienen un grado elevado de percepción del impacto que pueden estar produciendo o que producirían si se comportan de determinada manera. Consecuentemente en forma conciente o inconciente generan acciones que “saben” que van a ser positivamente valoradas, o incluso en algunos casos pueden dar una mala imagen porque consideran muy valorada la sinceridad.

Todo lo que estoy mencionando lejos de desvalorizar el método, habla de la necesidad de tomar algunas precauciones de diseño y ejecución y combinarlas con otras técnicas que produzcan un reaseguro respecto de la observación.

Cada una de las observaciones quisiera traducirlas en una sugerencia operativa.

OTROS ASPECTOS DEL MÉTODO:

Independientemente de su valor intrínseco, representa también la posibilidad de lograr importantes economías en el proceso diagnóstico por los siguientes motivos:

1) Se puede validar la construcción interna, es decir conservar todos aquellos observables que aporten valor independiente de los otros. Desestimando aquellos que son “redundantes”.

2) Es importante realizar un Análisis Factorial o Multivariado para determinar la forma en que se relacionan y agrupan los observables definidos.

-Faltaría desarrollar algunos aspectos que mencionamos a continuación:

1) La importancia de combinarla con otros métodos de tipo psicométrico.

2) Desarrollar el tema de la parametrización de las dimensiones utilizadas.

3) Desarrollar el tema de los exámenes masivos.

Entendemos por “exámenes masivos” un conjunto de técnicas y procedimientos que se aplican

en forma homogénea a una gran cantidad de candidatos, estos pueden corresponder a un mismo puesto que tiene múltiples vacantes o a varios puestos relativamente homologables.

Quisiera adelantar una propiedad de estos procedimientos que comparten con el assessment y es la fuerza de validación que tienen por su propio número. Esto hace que la comparación estadística permita reducir todas las redundancias, tests e ítems que se correlacionan demasiado y al mismo tiempo captar el significado de los tests en función de su relación con los otros, hecho éste que le permite acceder a su significado con todos sus matices, procedimiento denominado “validez factorial” y “validez de construcción” según el caso.

AUTOR: LIC. OSCAR V. PETKEVICIUS.

Lic. Oscar V. Petkevicius: Licenciado en Psicología, Postgrado en el Programa de Desarrollo Gerencial IAE. Ex Gerente de RR.HH. de Telintar – Telecom, Sevel, Ericsson, Fate – Cincotta. Fue Consultor en RR.HH. de varias compañías industriales y de servicios. Desarrolló temas de Diagnóstico Organizacional, Políticas de Remuneraciones, Selección de Personal, Desarrollo de Carreras y Relaciones Laborales entre otros. En particular focalizó los temas referidos a Gestión por Competencias, Feed back 360, sistemas de Evaluación de Potencial, Talentos Promisorios y Administración por Objetivos (MBO) potenciando las habilidades gerenciales y actualizándolas en función del negocio. Titular Universitario en Psicología Laboral y de las Organizaciones en USAL y UCES. Ex-Titular en el Doctorado de Sociología del Trabajo en UADE. Investigador en Psicología del Trabajo.

FUENTE: ENIKÖ BIHAR Y ASOCIADOS