

Descripción de la Técnica Centro de Evaluación, en la Corporación CENACE

V. Lara

D. Betancourt

Centro Nacional de Control de Energía - CENACE

Resumen - En este trabajo, analizaremos El Assessment Center, o Centro de Evaluación, que está dirigido a valorar y examinar el potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, que está participando en un Proceso de Selección, así como su posible desarrollo profesional. Por lo tanto esta Técnica, sirve de instrumento para ser aplicada en varios procesos de la Corporación, como los que a continuación se detallan:

- Procesos de Selección de Personal a través de la observación de candidatos potencialmente capacitados a ocupar una vacante en la empresa.
- En la Evaluación de Competencias de Liderazgo Directivo.
- En la Evaluación del Personal.
- En Ascensos y Promociones, etc.

La metodología se aplica de acuerdo a cada uno de los procesos antes descritos; y, la descripción de cada una de ellas las veremos a continuación. Este trabajo nos ayudará a realizar un análisis sobre esta técnica, su aplicación en la Corporación, así como conocer sus ventajas y desventajas.

Palabras Clave - Assessment Center, Desarrollo Personal, Potencial.

1. INTRODUCCIÓN

La Corporación, al ser un ente eminentemente técnico, maneja Tecnología de punta, lo que a su vez requiere que su personal demuestre las competencias necesarias para el manejo de la misma. El Área de Desarrollo Humano, con el objetivo de mejorar los subsistemas de Recursos Humanos, permite a la Corporación, incorporar personal con mayor potencial, debido a la exigencia en sus procesos, ésta técnica aplicará para los siguientes subsistemas: proceso de Seleccionar Personal, (sin dejar de lado los Test Psicotécnicos, y las Entrevistas, sino más bien como un complemento a este proceso); Evaluación de los profesionales, y

sus competencias, para mantener un registro de las competencias iniciales y las que han ido adquiriendo en el desarrollo de las actividades inherentes a su cargo, permitiendo ver el desarrollo del personal y el cumplimiento de las metas establecidas en la Planificación Estratégica Corporativa.

La aplicación de esta herramienta, ayudará a mejorar estos subsistemas del Área de Desarrollo Humano, cuyo objetivo principal es el Desarrollo del Personal.

2. ¿QUÉ ES UN ASSESSMENT CENTER?

Según Mulder y Cools (1998), 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.

Su propósito es predecir el desempeño en el puesto, basándose en la actuación demostrada por la persona en las simulaciones, las que se consideran muestras representativas de trabajo.

La información recabada permite identificar, por medio de criterios previamente establecidos, el potencial de la persona para la realización determinada de funciones.

Un Assessment Center es una evaluación estandarizada de conductas relacionadas con situaciones de alto desempeño en el trabajo a partir de diversos métodos que incluyen ejercicios individuales y grupales. En síntesis nos ayuda a evaluar las conductas de los candidatos (Proceso de Selección), o al personal en general (Evaluación del Desempeño), en situaciones complejas.

Esta herramienta, consta de diferentes ejercicios que pueden variar en función de las características del puesto y en consecuencia, lo que se considere necesario evaluar, pero siempre debe haber un ejercicio de simulación del puesto lo más próximo a la realidad posible.

3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL ASSESSMENT CENTER

Tuvo orígenes en Alemania, en los años 20, utilizando técnicas para selección de oficiales, del ejército, valiéndose de complejas simulaciones de trabajo y evaluaciones diversas, aunque su meta era medir el “Liderazgo”.

Los detalles de su investigación salieron a la luz en *Explorations in Personality (1938)*. Murray, además describía la formulación de una teoría de personalidad en términos de “necesidades” y “presiones”. Las “necesidades” se referían a las motivaciones y características del individuo, y las “presiones” más bien buscaban determinar los estímulos externos, ajenos a la personalidad del individuo y que le afectaban.

Luego fue utilizado por los Británicos y los Japoneses, alrededor de 1934 – 1935, durante la Segunda Guerra Mundial (Wood y Payne, 1998).

Los Norteamericanos empezaron a utilizar la técnica siendo los que llevaron a cabo la primera aplicación en el sector privado; el primer estudio que se realizó fue en American Telephone and Telegraph (1970), teniendo como objetivo determinar las carreras de los trabajadores jóvenes que ocuparían puestos de supervisión y poder conocer las características de los jefes exitosos.

En 1978, el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de Estados Unidos hizo una recomendación pública de la utilización del Assessment Center en los procesos de selección y lo consagró como el método más fiable en el reconocimiento de las capacidades personales, más allá del color, raza, sexo, religión. A partir de allí se produce su aplicación y aceptación profesional cada vez mayor del método.

En Argentina en los años 90’s hubo un rápido crecimiento en el uso del Assessment Center para selección de personal adecuado, ya sea con personas ajenas a la organización, o con personal interno, a modo de promoción y para ubicar al personal o reubicarlo según sus habilidades.

En el Assessment Center se encuentra una alternativa a las pruebas de papel y lápiz, pues se observan conductas y manifestaciones del evaluado, en condiciones similares a las que enfrentarán en su trabajo, lo cual brinda un mayor grado de validez de los resultados.

4. OBJETIVOS DE UN ASSESSMENT CENTER

Según Ramírez (1994) son:

- La evaluación eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización o de los postulantes al ingresar a la misma, a través de la aplicación de las diferentes técnicas, individuales o grupales de alta precisión evaluativa que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos.
- La evaluación eficaz de las diferentes habilidades conductuales específicas identificadas como críticas para el puesto a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del puesto a cubrir, posibilitando la oportunidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan.
- Posibilitar la evaluación eficaz en las siguientes situaciones organizacionales.
- Selección y reclutamiento.
- Promociones de puestos con responsabilidad de gestión.
- Medición de potencial de gestión.
- Planificación de carrera.
- Reclutamiento Interno de candidatos, profesionales para programas de gerenciamiento.
 - ♦ Selección de Supervisores.
 - ♦ Selección de la Gerencia Media.
 - ♦ Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales.
 - ♦ Selección de individuos con potencial para llegar a la alta gerencia.
 - ♦ Selección de individuos con habilidades especializadas.
 - ♦ Selección de individuos para aprender actividades especializadas.

4.1. ¿Quién realiza la Evaluación?

La evaluación la realiza un grupo de expertos quienes dirigen las actividades, observan a los participantes y ofrecen retroalimentación sobre sus competencias.

El grupo de expertos puede estar conformado por: 2 miembros del Área de Desarrollo Humano, el Director y Jefe Inmediato del Área donde existe la posición a contratar. Se los denomina expertos, por la experiencia en estos procesos de Selección como es el

caso de los miembros de Desarrollo Humano, y en el caso del Director y Jefe Inmediato por la experiencia en la Administración de su personal y conocimiento del perfil de la vacante.

Para la decisión final, se convoca al grupo de expertos y al Director Ejecutivo.

5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ASSESSMENT CENTER

La Aplicación de esta técnica tiene puntos a favor y puntos en contra. A continuación se detalla los posibles aspectos a favor y aspectos a considerar.

5.1. Ventajas

- Dentro del proceso de Selección ayuda a predecir conductas de los postulantes en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el cargo.
- El grupo de expertos no requiere una capacitación previa, lo que hace que este proceso sea económico para la Corporación.
- Ayuda a identificar los mejores candidatos, detectando fortalezas y debilidades.
- Brinda información precisa y completa, sobre el potencial de los candidatos.

5.2. Desventajas

- Para implantar una sala con los equipos necesarios, requiere de un presupuesto elevado.
- Falta de objetividad en la observación de la conducta de los candidatos.
- Los casos que se presentan a los candidatos no siempre ayudan a reflejar el verdadero comportamiento de los candidatos.

6. APLICACIÓN DE UN CASO PARA ASSESSMENT CENTER

En la Corporación CENACE se han efectuado 4 casos de Assessment Center de un total de 7 procesos de selección de personal en diferentes áreas y perfiles, tanto técnicos como administrativos, como se detalla a continuación para los siguientes cargos: Abogada, Ingeniero Operador en Generación y Transmisión, Ingeniero en Planeamiento Energético y Contadora. Los resultados en todos los casos son positivos desde el punto de vista del desempeño esperado contrastado con el obtenido por los seleccionados.

En este caso analizaremos uno de los procesos de selección realizado para cubrir la vacante de

Ingeniero Operador en Generación y Transmisión, el cual tiene como principal objetivo “Supervisar y coordinar con los Agentes del Mercado eléctrico la operación del Sistema Nacional Interconectado y las interconexiones internacionales, en condiciones normales y de Emergencia ejecutando el despacho económico diario programado o re-despacho vigente, con el fin de garantizar el suministro de energía eléctrica al país cumpliendo las normativas vigentes.”

Del objetivo principal del cargo a seleccionar se desprende un perfil de nivel alto para que pueda desempeñar las funciones y cumplir con las responsabilidades del mismo. Por ese motivo se busca candidatos con sólidos conocimientos técnicos y que por la naturaleza y especificidad del sector no es fácil encontrar personal con experiencia en ese campo.

Como en todo proceso de selección se dispone del perfil del cargo, el cual se encuentra en el Manual de Responsabilidades y Perfil de Competencias mediante el cual se elabora una requisición de personal la cual incluye todos los detalles necesarios para iniciar el proceso de selección.

Por los motivos antes expuestos se hace imprescindible que el proceso de selección sea más minucioso en la parte técnica y aún más en las competencias y/o rasgos de personalidad. Estos últimos deben cumplir con ciertas características que facilitará tanto el acoplamiento del nuevo funcionario a los procesos como el acortar el tiempo de aprendizaje para desempeñar dicho cargo.

Tanto la parte técnica como la de habilidades y destrezas son tomadas en cuenta en la preparación del Assessment Center, el cual consta de dos fases: el Assessment Técnico y el Assessment Conductual.

6.1. Ejercicios que se Utilizan en el Proceso de Assessment Center en la Corporación CENACE.

Según Mouret (2003), los siguientes casos pueden incluirse en un Assessment Center, y se los ha realizado en diferentes procesos de Selección en la Corporación.

6.1.1. Juego de Negocios

Los miembros del Área de Desarrollo Humano proponen simulaciones de planeación, organización, control administrativo, liderazgo, comunicación, compra, venta, en fin todo lo relacionado con la operación del negocio y dependiendo del Área

donde existe la posición a contratar, y los candidatos en grupos deberán simular estas situaciones como reales.

6.1.2. Bandeja de Entrada

En esta actividad que se desarrolla en forma grupal, los candidatos manejan un número de pendientes, entregados por el Área de Desarrollo Humano, donde deberán tomar decisiones, delegar responsabilidades, redactar cartas o reportes, planear juntas, asignar trabajos, tomar acciones, etc. Este caso se lo utiliza en cargos de Contadores, personal Financiero, etc.

6.1.3. Discusiones de Grupo (Roles no Asignados)

Al grupo de candidatos se le da la orden de organizarse internamente, con el objetivo de recomendar soluciones a un caso determinado, los candidatos en esa discusión de grupo no estructurado, sin liderazgo, sin organización previa, deberán llegar a una recomendación final, que deberán presentar al grupo de expertos en una plenaria.

6.1.4. Discusión de Grupo (Roles Asignados)

En este caso se asigna previamente a los candidatos un tipo de rol de acuerdo al caso a resolver, uno puede ser el Cliente, y otro puede ser Proveedor y cada cual deberá actuar de acuerdo a lo solicitado para el desarrollo del caso asignado.

6.1.5. Análisis y Solución de Problemas:

A los candidatos se les divide en dos grupos, y se les entrega cierta cantidad de información y datos para que recomienden una solución a un problema complejo, al final esta solución deberá ser presentada al grupo de expertos, quienes evaluarán la mejor decisión.

6.1.6. Entrevista de Antecedentes

Se trata de una conversación directa entre el entrevistador y el entrevistado, en la misma se analizan aspectos relevantes de la vida del candidato como su trayectoria ocupacional, logros en el desempeño de sus funciones en los cargos desempeñados, apreciación personal sobre sus aspectos a mejorar y aspectos positivos, expectativas dentro de la Corporación, aspectos lo harían ganar el proceso de selección, y debilidades que no le permitirían ganar el proceso de selección.

Existen otros ejercicios que ayudan a la Selección del Personal, lo importante es que el ejercicio escogido

ayude al grupo de expertos a medir lo que realmente se busca en la persona.

Para efectos de este trabajo y como muestra se considerarán los que a continuación se detallan:

- **ASSESSMENT TÉCNICO**

En esta fase se solicita a los candidatos que preparen una Disertación, que debe ser expuesto al grupo de expertos (4.1). Estos tienen la función de evaluar tanto el aspecto técnico como el dominio del tema y el desenvolvimiento en general del candidato. Esta actividad se la realiza en Procesos de Selección Interna, por ejemplo, en promociones, ascensos y en cargos en los cuales los candidatos conozcan la Corporación.

Existen algunas formas de preparar una Disertación técnica, pero algunas de las más utilizadas se basan en circunstancias que han ocurrido en la Institución.

A los candidatos se les da el tema a desarrollar con ciertos lineamientos básicos como: número de diapositivas máximo, objetivos a cubrir, tiempo máximo de exposición, etc. La presentación la realizan los candidatos en presencia del grupo de expertos, en un tiempo de 20 minutos y luego se dan 5 minutos para que puedan responder preguntas sobre lo expuesto.

Luego de la presentación los miembros del Área de Desarrollo Humano, enviarán sus formatos al Director de Área y Jefe Inmediato para que estos últimos realicen la respectiva tabulación de datos y resultados parciales.

- **ASSESSMENT CONDUCTUAL**

Para el proceso de selección aquí expresado se utilizó el ejercicio denominado CAPSELA, el cual consiste en armar un modelo a escala con piezas mecánicas y electrónicas dentro de capsulas de polipropileno transparente, las mismas que tienen diferentes funciones dependiendo del modelo elegido.

Adicionalmente es factible también crear simulaciones de posibles escenarios o situaciones de otras empresas, es un juego que se adapta fácilmente, en especial a nuestra cultura que es técnica.

CAPSELA es un juego similar a los legos que tienen componentes mecánicos y eléctricos con movimiento en ciertas piezas, este también tiene manuales para la construcción de varios modelos.



Figura 1: CAPSELA piezas completas

El primer manual contiene el modelo a armar y el número de piezas requeridas, con una breve descripción gráfica del mecanismo o función del mismo. El segundo manual es un listado de las piezas con un nombre que resume la función de dicha pieza y un dibujo a color para que sea identificable.

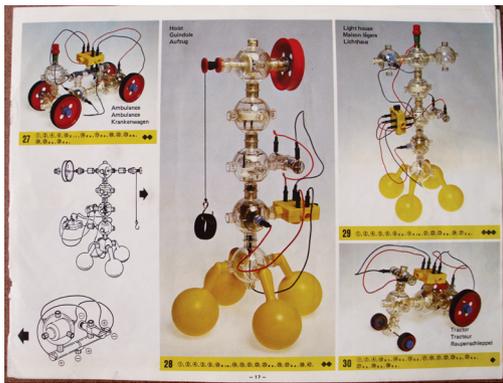


Figura 2: CAPSELA, manual

Description	Price es.	Item No.	Description	Price es.
Motor Capsule	\$4.50	16	Free Coupler	\$0.80
Speed Reduction Capsule	\$3.00	17	Axle Support	\$0.95
Worm Gear Capsule	\$3.50	18	Axle	\$0.99
Crown Wheel Capsule	\$3.00	19	Axle (short)	\$0.8
Internal Gear Capsule	\$3.00	20	Battery Case (large)	\$1.2
Rotary Switch Capsule	\$3.00	21	Battery Case (small)	\$1.1
Clutch Capsule	\$3.50	22	Switch Box	\$3.
Transmission Capsule	\$1.75	23	Lead	\$0.
Capsule	\$1.25	24	Lamp	\$2.
Octagonal Connector	\$0.12	25	Wheel (large)	\$0.
"L" Shape Connector	\$0.40	26	Triangular Wheel	\$0.
Bar Connector (Small)	\$0.50	27	Wheel (small)	\$0.
Bar Connector (Large)	\$0.75	28	Tire (large)	\$0.
Coupler	\$0.40gr	29	Tire (medium)	\$0.
Coupler Cap		30	Tire (small)	\$0.
		31	Caterpillar (large)	\$0.

Figura 3: Manual con numeración de piezas

Existen diferentes modelos y varias piezas parecidas entre sí, lo cual dificulta el ejercicio ya que si no se planifican bien las actividades, es posible que

el modelo no se pueda armar o no funcione al final. La complejidad del modelo a armar se define de acuerdo lo que se pretenda medir como competencia requerida por el cargo.

La diferencia fundamental con el Assessment Técnico, radica en que el caso es conocido únicamente en ese momento por los candidatos y se les pide que lo resuelvan en un tiempo límite, indicando previamente, que el objetivo es realizar al final una presentación de dicha solución o de cómo se sintieron durante el ejercicio, y demostrar si funciona mecánicamente el modelo ya que estos tienen movimiento, pero el trabajo lo realizan en una sala aislada, entre los candidatos y alejada del grupo de expertos.

A los participantes se les indica que van a ser escuchados por medio de un micrófono y durante todo el ejercicio. Lo que no saben es que se dispone una cámara que transmitirá la imagen en tiempo real a otra sala donde se encuentran los observadores (expertos técnicos y conductuales).



Figura 4: Ejemplo de Sala para desarrollo de Assessment Center

Para anotar los comportamientos observables existe un formato donde se detalla la competencia a medir y las características principales que la componen, con una escala de puntuación que permite evaluar y distinguir comportamientos deseados futuros.

ASSESSMENT CONDUCTUAL		
CARGO: INGENIERO OPERADOR EN GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN		
COMPETENCIAS	PAMELA VACA	DANNY LARA
TRABAJO EN EQUIPO: Tomar medidas que respeten las necesidades y contribuciones de otros, contribuir al consenso y aceptarlo, subordinar los objetivos propios a los objetivos del equipo.	PUNTAJE	PUNTAJE
Facilitar el desarrollo de los conocimientos y habilidades de otros.		

Predisposición a compartir con otros el conocimiento basado en competencias propias.		
Predisposición a participar activamente en la consecución de una meta		
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL: Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.	PUNTAJE	PUNTAJE
Escucha efectivamente y muestra empatía y comprensión. Es sensible y comprende los puntos de vista de los demás.		
Comunica sus opiniones, intereses, pensamiento, de forma asertiva, con diplomacia y autocontrol.		
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN: Habilidad para predefinir las actividades a realizarse a través de los recursos disponibles, a fin de cumplir los objetivos en el tiempo establecido.	PUNTAJE	PUNTAJE
Organiza eficazmente la propia agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de forma eficiente.		
Sigue criterios de orden y claridad en la realización de sus tareas.		
Actúa de manera metódica, evita errores y presta atención a detalles en su labor.		
PUNTAJE TOTAL:		

Puntuación 1 - 2 - 3 - 4 - 5

- 1 No se evidencia la competencia
- 2 Requiere mucho desarrollo
- 3 Requiere desarrollo
- 4 Competente
- 5 Muy competente

Figura 5: Matriz Evaluación Assessment Conductual

Tanto el caso a desarrollar como las competencias a evaluar son discutidos entre el grupo de expertos, esto previamente a la aplicación a los candidatos.

Luego del ejercicio, que dura en promedio 30 minutos, se les pide a los candidatos que realicen una presentación final con el resultado o resultados del ejercicio o situación propuesta. Lo que da una segunda oportunidad al grupo de expertos para evaluar en términos generales algún comportamiento que podría no haber sido identificado durante el ejercicio.

De igual manera que el Assessment Técnico, el grupo de expertos, tendrán tiempo para ajustar sus observaciones y enviarlas en un formato específico al Área de Desarrollo Humano, quienes realizarán un promedio con las calificaciones del grupo de expertos y la tabulación de los resultados finales, con observaciones en caso de haberlas.

7. INFORME FINAL

Una vez que se dispone de los dos informes se realiza un informe final donde constan los resultados parciales y globales con el detalle de la calificación obtenida en cada Assessment (tanto Técnico como Conductual), así como cualquier otra prueba psicotécnica que haya sido aplicada, detallando en el mismo el orden por calificación de cada uno de los candidatos y las observaciones en caso de haberlas.

Adicionalmente se adjunta un resumen curricular de cada participante. Con estos informes se realiza una reunión entre el grupo de expertos, y el Director Ejecutivo donde se discuten los resultados, percepciones en entrevistas y se define la persona a ser contratada.

En este caso en particular los resultados fueron determinantes para optar por un candidato ya que existió en las otras pruebas psicológicas y perfiles paridad en los resultados. Este método permitió no solamente tomar la decisión sino que también predecir con mayor precisión el comportamiento.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En definitiva lo que se ha demostrado en la aplicación del método del Assessment Center en proceso de selección de la Corporación, es que muestra comportamientos observables de predicción fiables. Esto lo respaldamos con los resultados de las evaluaciones tanto del período de prueba como del desempeño que han demostrado los candidatos que fueron seleccionados a través de este método, de igual manera por el tiempo de permanencia en la Corporación y su potencial dentro de la misma.

El Assessment center es un excelente medio de selección, pero además tiene un potencial de aplicación en otros ámbitos del desarrollo humano dentro de cualquier organización.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Mulder, Enrique y Cols (1998) Las Competencias, clave para una gestión integrada.

- [2] Wood, Robert y Paynes, Tim (1998) Competency Based Recruitment and Selection. Editorial Advisory Board, Inglaterra.
- [3] Mouret, Eduardo (2003) Assessment Center Asociación de Gerentes de Guatemala, México.
- [4] Ramirez, Paso, Carlos Alberto (1994) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/assecenter/htm>
- [5] Carpeta Procesos de Selección de Personal 2009 – 2010 Desarrollo Humano CENACE



Graciela Viviana Lara Betancourt.- Nació en Quito, Ecuador, en 1980. Recibió su título de Psicóloga Industrial en la Universidad Central del Ecuador de Quito, en 2006.

Actualmente se encuentra desempeñando las funciones de Asistente de Desarrollo Humano en la Corporación Centro Nacional de Control de Energía CENACE.



Diego Giovanni Betancourt Revelo.- Nació en Ipiales, Colombia en 1972. Recibió su título de Psicólogo Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, en Quito, en 1998.

Actualmente trabaja como Coordinador de Desarrollo Humano, en la Corporación Centro Nacional de Control de Energía CENACE.