

Consolidando el centro de evaluación

DISFRUTE DE LA LECTURA

ANÁLISIS DE
NECESIDADES

ISBN 978-1-56286-622-8

AUTOR

Stephen L. Cohen, Ph. D.
Vicepresidente ejecutivo
Assessment Design Intl.,
División de Wilson Learning
Corporation
Maitland, Florida, EE.UU.

Build a Strong Assessment Center,
1985

ASTD

© American Society
for Training and Development

Consolidando el centro de
evaluación, 1999

© EPISE S.A.
Sicília, 95
E-08013 Barcelona
Tel. +34 932 318 488
Fax +34 932 320 330
e-mail: epise@epise.es
www.epise.es

EPISE S.A. de C.V.
Chiapas 184 interior 6ª, Col. Roma
06700 México D.F.
Tel. (015) 264 22 31
Fax (015) 264 67 95
e-mail: epise@mx.epise.com
www.epise.com

Imprime:
TECFOTO, S.L.
Ciutat de Granada, 57
E-08005 Barcelona

Dep. Legal: B-5558-98
ISSN 1138-6037

Impreso en España
Printed in Spain

EPISE 

Formación & Desarrollo

ÍNDICE

CONSOLIDANDO EL CENTRO DE EVALUACIÓN..... 3

CENTROS DE EVALUACIÓN 4

PERFIL DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN 6

Objetivo..... 6

Utilización..... 6

Duración..... 6

Participantes..... 6

Estructura..... 6

**DIRECTRICES PARA LA CREACIÓN DE UN
CENTRO DE EVALUACIÓN 7**

PERSONAL DEL CENTRO DE EVALUACIÓN 10

Psicólogos..... 10

Evaluadores..... 10

Administrador..... 10

Role players..... 11

Consultores..... 11

Sugerencias..... 11

REDUCCIÓN DE COSTES 13

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN 14

HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO 17

Reservados los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita del propietario del *copyright*, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, electrónico o mecánico, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

CONSOLIDANDO EL CENTRO DE EVALUACIÓN

Quizás cueste creerlo, pero el método del centro de evaluación tiene sus orígenes en el clandestino mundo del espionaje. Durante la Segunda Guerra Mundial, la Oficina de Servicios Estratégicos [*Office of Strategic Services*, OSS, organismo de inteligencia y contraespionaje] utilizó centros para la selección de agentes de inteligencia y expertos en propaganda y sabotaje. Los primeros logros de los evaluadores de la OSS constituyen en la actualidad la base de numerosos procedimientos de evaluación múltiple en selección y traslado de personal. En 1948 los evaluadores de la OSS informaron sobre sus actividades durante la guerra en *Assessment of Men*, un libro que despertó el interés por las creativas e interesantes simulaciones empleadas durante la guerra, en notable contraste con las pruebas escritas de uso habitual. Sin embargo, a pesar de esta reacción entusiasta, fueron poco los defensores del nuevo método que se mostraron dispuestos a ponerlo en práctica.

Después de los informes de la OSS se llevaron a cabo varios intentos, con resultados insatisfactorios. El más destacado fue la aplicación realizada por la Administración de Veteranos [AV, organismo oficial encargado de los veteranos de guerra] para la selección de psicólogos clínicos y psiquiatras para la AV y la Clínica Menninger. Los descubrimientos efectuados fueron desconcertantes, y desaparecieron casi por completo las expectativas profesionales de futuros centros de evaluación en el ámbito de la función de personal.

No obstante, un estudio decisivo de la *American Telephone and Telegraph Company* (AT&T) dio comienzo a un decenio de creciente interés por el método. Centrándose en el desarrollo de 422 directivos jóvenes, los psicólogos de la AT&T iniciaron una investigación longitudinal para determinar la validez de los procedimientos de evaluación, y descubrieron que la calificación evaluadora predecía con exactitud el desarrollo de los participantes a lo largo de los cuatro años siguientes. Este estudio sobre los directivos descubrió la eficacia de los ejercicios de evaluación múltiple y de los sistemas de calificación global.

La dirección de Michigan Bell modificó el método para su utilización por quienes no fuesen psicólogos, y en 1958 comenzó a funcionar el primer centro de los EE.UU. Los directivos internos, en lugar de evaluadores profesionales, se encargaban de recoger los datos para decidir la promoción de empleados de

nivel técnico al primer nivel de mando. Exento de limitaciones, el movimiento de centros de evaluación comenzó a crecer gradualmente y a suscitar el interés de grandes empresas industriales, como General Electric, IBM y Standard Oil de Ohio.

El auge de principios de los años 60 continuó durante el decenio siguiente, despertando el interés y el apoyo de organismos de la Administración pública federal de los EE.UU. y de las organizaciones profesionales. En los años 70 se publicaron diversos estudios científicos y en las revistas empresariales destinadas a ejecutivos y otros responsables de tomar decisiones comenzaron a proliferar artículos destinados a los profesionales de la evaluación. Sin embargo, el apoyo más significativo que recibieron los centros de evaluación surgió de la preocupación de todo el mundo empresarial por las prácticas de empleo justo, y del creciente compromiso con la formación y el desarrollo de los empleados.

En la actualidad, los profesionales calculan que cada año pasan por los centros de evaluación entre 60.000 y 70.000 participantes. Más de 1.000 organizaciones utilizan este método como procedimiento normalizado de evaluación.

El presente número de INFO-LINE se propone familiarizar al lector con el proceso propio de un centro de evaluación, su manera de funcionar, y por qué constituye un medio eficaz de predecir el rendimiento en el puesto de trabajo y la evaluación de las necesidades de formación. Se indican los requisitos necesarios para crear un centro útil y sólido, qué tipo de personas deben colaborar y qué materiales hay que utilizar. Se formulan sugerencias para el funcionamiento del centro y la reducción de costes, la elección de ejercicios y sistemas de calificación. Los centros de evaluación poseen un valioso historial de éxitos porque se aproximan lo más posible a la situación de un puesto de trabajo real. Piense en la posibilidad de crear un centro interno de esta clase: quizás sea la inversión adecuada para su organización.

CENTROS DE EVALUACIÓN

Un centro de evaluación no es un lugar físico. Es un método o proceso en el cual los examinadores adecuadamente formados observan la conducta de los participantes en simulaciones y ejercicios relacionados con el puesto de trabajo. Los examinadores observan y califican las capacidades y el potencial de cada participante para desarrollar las habilidades necesarias en el desempeño satisfactorio de un puesto de trabajo específico. Las organizaciones empresariales, la Administración y las entidades sin ánimo de lucro utilizan el método del centro de evaluación para tomar decisiones más adecuadas en la selección y el desarrollo del personal.

Uso del centro

- Ayuda en la toma de decisiones en los procesos de selección y promoción de empleados.
- Identifica con rapidez el potencial directivo.
- Diagnostica las necesidades de formación y desarrollo de los empleados.
- Realiza evaluaciones profesionales de personas discapacitadas.
- Mejora la exactitud y la precisión en la planificación de los recursos humanos.
- Evalúa la eficacia de los programas de desarrollo de recursos humanos.

Ventajas

- En mayor proporción que otras técnicas de evaluación de necesidades, el método del centro de evaluación se aproxima al máximo a la conducta real porque se centra en simulaciones pertinentes y relacionadas con el puesto de trabajo.
- La precisión y la profundidad son características clave del método de observación propio del centro de evaluación.
- Los estudios realizados muestran que los métodos del centro poseen validez y una elevada fiabilidad.
- Los centros brindan resultados valiosos para identificar directamente y satisfacer las necesidades de formación.
- Los participantes reconocen que el centro de evaluación les proporciona una oportunidad justa de demostrar sus habilidades y capacidades.
- Los participantes también saben que el proceso es justo y pertinente porque cada persona actúa en situaciones semejantes a aquellas con las que se enfrentará cuando se le promocióne o traslade.

Inconvenientes

- Los centros de evaluación pueden ser muy caros, sobre todo si se encarga a un consultor externo el diseño del centro y la formación de los evaluadores.
- Los centros también exigen una gran dedicación de tiempo. Las organizaciones que creen centros internos quizás tengan que pagar el elevado coste de muchas horas de su personal.
- Los centros plantean a los participantes un riesgo importante. La información sacada de su contexto o utilizada de manera ilegítima puede provocar consecuencias de largo alcance en la carrera de una persona. Una posible situación es la del ejecutivo con éxito que ve frenado su avance por un rendimiento escaso en el centro de evaluación.

Poniendo a los participantes en situaciones semejantes a aquellas en las que deberán desenvolverse después de la promoción o el traslado, el proceso se convierte en algo relevante y justo para todos los participantes.

William C. Byham
Handbook for Professional Managers

Ejercicios del centro de evaluación y requerimientos del puesto de trabajo

Ejercicios

La mayoría de ejercicios de un centro de evaluación constituyen variaciones sobre muestras de trabajo. Cada tipo de ejercicio tiene un objetivo específico y genera una clase determinada de información. Véanse algunas explicaciones sobre los ejercicios que se emplean con mayor frecuencia:

Juegos de empresa (Business Games) – Un grupo de participantes analizan problemas empresariales reales y toman decisiones basadas en las condiciones cambiantes y la interacción con *role players* que representan a distintas personas: directores generales, directores de producción, jefes, etc., que podrían influir en las situaciones reales.

Discusiones grupales sin líder – Este ejercicio también exige un elevado nivel de interacción entre los miembros de un grupo. Tratan de negociar conjuntamente y llegar a un consenso para llevar a cabo una tarea o solucionar un problema. En esta clase de ejercicios también pueden realizarse *role plays*. Los evaluadores observan el potencial de liderazgo, la capacidad de influir sobre los demás y las habilidades negociadoras.

Simulaciones de entrevistas – Se trata de simulaciones de diversas clases de entrevistas relacionadas con el puesto de trabajo. Por ejemplo, el participante y el evaluador pueden celebrar entrevistas en las que se representen situaciones de orientación o de sanción a un empleado, asesoramiento a un cliente, realización de una venta, contratación de un nuevo empleado, etc.

Bandejas de entrada – En esta clase de ejercicio situacional un participante procesa materiales escritos como aquellos a los que tendría que enfrentarse de hecho en el puesto de trabajo, y toma decisiones sobre ellos. Algunas de las tareas en cuestión consisten en analizar problemas, documentos e informes; redactar cartas o memorándums de respuesta sobre un tema específico, y organizar y estructurar el trabajo, tomando decisiones y ordenando los asuntos según la importancia que tengan.

Exposiciones orales y escritas – El participante prepara y lleva a cabo una exposición que haga referencia a una cuestión o un problema de relevancia en el puesto de trabajo simulado.

Requerimientos

Además del análisis del puesto de trabajo, los evaluadores tienen que identificar los requerimientos básicos de dicho puesto, aquellos requisitos que determinan las habilidades y las características personales necesarias para llevar a cabo las tareas específicas de modo satisfactorio. Por ejemplo, los requerimientos importantes para el trabajo directivo son la comunicación, el liderazgo, la iniciativa, la planificación, la organización, la delegación y la negociación.

PERFIL DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN

Objetivo

La mayoría de las organizaciones deciden poner en marcha centros de evaluación con el propósito de reunir un volumen de datos importante que sirva de base a las decisiones sobre promociones. Asimismo, los centros deben diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada individuo, determinar su potencial para desarrollar las habilidades necesarias, y diseñar programas de formación y desarrollo basados en lo que se descubra en el centro.

Utilización

Organizaciones de diversas clases y tamaños utilizan el método del centro de evaluación para tomar decisiones de distintos tipos relacionadas con el personal. Además de las aplicaciones que se han mencionado antes, determinadas organizaciones municipales y comerciales emplean este método para llevar a cabo la selección inicial de personal de ventas, directivos en formación, bomberos, policías y operarios especialistas.

Duración

Cada centro tiene un objetivo y un foco de atención diferentes, según la complejidad de los puestos de trabajo y las habilidades que evalúen. Por lo general, los programas de un centro de evaluación para mandos intermedios, así como los destinados a seleccionar personal de ventas, directivos en formación y operarios, duran un solo día. Los centros con programas de 2 días y medio de duración están destinados a altos directivos. Normalmente, los centros que formulan recomendaciones para el desarrollo precisan más tiempo que los centros que sólo toman decisiones de selección o promoción.

Participantes

La mayoría de centros pueden evaluar hasta doce participantes, pero los destinados a efectuar una selección inicial trabajan con una sola persona cada vez. Aunque algunos tienen un evaluador por cada participante, la mayoría funciona con una proporción de un evaluador por cada dos participantes.

Estructura

Los centros de evaluación son flexibles. Cada uno está diseñado para satisfacer necesidades específicas. Puesto que los problemas y los entornos organizativos difieren en las distintas empresas, también tienen que ser diferentes los centros de evaluación que solucionan dichos problemas. Éstos han demostrado que son medios adaptables y eficaces para generar información útil en diversas situaciones, y el método permite pasar con facilidad de la evaluación grupal a la individual.

El objetivo de los ejercicios de evaluación consiste en suscitar una conducta, para que el candidato pueda ser juzgado posteriormente con respecto a una diversidad de características. Por lo tanto, es obvio que se debe disponer de personal formado para observar estas conductas.

Douglas W. Bray
The Training and Development Handbook

DIRECTRICES PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN

Aunque existen diversas variantes, éstos son los pasos básicos para iniciar un centro:

1. Fijar objetivos y metas.

Antes de iniciar la planificación, hay que definir con claridad los propósitos del centro. Pueden asignarse a éste diversos objetivos y metas, pero es preciso recordar que un exceso de objetivos puede representar un trabajo caro y prolongado. Deben establecerse prioridades entre los objetivos de promoción y selección, y también con respecto a las metas de diagnóstico de necesidades de formación y desarrollo.

2. Planificar y diseñar el programa.

La planificación abarca todos los elementos del centro, e incluye analizar los puestos de trabajo y comunicar los resultados o el *feedback* a los participantes y a la dirección. Habrá que tomar muchas decisiones difíciles sobre la posibilidad de que el centro forme parte de otros programas y procedimientos existentes, y manifestar sensibilidad ante las actitudes y los sentimientos tanto de los participantes como de los no participantes.

3. Establecer las pautas del desempeño en el puesto de trabajo.

Un análisis correcto del puesto de trabajo indicará las pautas clave a seguir en el proceso de definición y observación. Algunas de estas formas de analizar el puesto de trabajo comprenden los siguientes elementos:

- Examinar las publicaciones y los registros de la empresa.
- Observar una muestra de rendimientos en el puesto de trabajo.
- Entrevistar a altos directivos y a mandos intermedios, o hacer que rellenen cuestionarios de encuesta para conocer sus puntos de vista sobre dimensiones importantes.

- Reunir a directivos familiarizados con el puesto de trabajo para el cual se están evaluando los candidatos, y realizar un debate acerca de lo que —en su opinión— son los requisitos decisivos del puesto de trabajo.
- Leer evaluaciones de desempeño o hablar con el personal para conocer qué clase de conductas han originado un rendimiento satisfactorio o insatisfactorio en el puesto de trabajo.
- Centrarse en las dimensiones actuales y futuras del puesto de trabajo.
- Dejar de lado aquellos requisitos que pueden valorarse dentro del puesto de trabajo.
- Ordenar los otros requisitos por orden de importancia.

4. Crear escalas de calificación.

Una vez definidos los requerimientos, hay que diseñar escalas de calificación de conductas, para averiguar si los participantes ponen de manifiesto las habilidades, el conocimiento y las cualidades personales que se precisan para desempeñar adecuadamente el puesto de trabajo. Estas escalas se utilizan para cada ejercicio y para todo el sistema de puntuación en la evaluación.

5. Elegir actividades situacionales y ejercicios de evaluación.

Actualmente los formadores están en condiciones de elegir entre más de 100 actividades elaboradas y comprobadas comercialmente, que abarcan ejercicios de bandeja de entrada y de toma de decisiones, juegos, *role plays*, discusiones en grupo con papeles asignados o no, y simulaciones de entrevistas. Los ejercicios y actividades tienen que ser pertinentes para el puesto de trabajo; es decir, tienen que ser tareas reales desempeñadas en el puesto de trabajo. A continuación se enumeran algunos criterios de importancia en la selección de actividades:

- Tiempo real asignado a las actividades del centro de evaluación.
- Nivel de experiencia y de formación de los participantes.
- Naturaleza específica y grado de importancia de los requisitos del puesto de trabajo.
- Tareas efectivas que es preciso realizar para desempeñar el puesto de trabajo.

- Oportunidad de observar a los participantes en diversas circunstancias.

- Flexibilidad para centrar los diferentes ejercicios con respecto a dimensiones específicas del puesto de trabajo.

(Véase «La obtención de resultados mediante la simulación y el *role play*», INFO-LINE n.º 6, Edición española).

6. Preparar y formar a los observadores.

Los examinadores y evaluadores observan y califican el rendimiento de cada persona en cada uno de los ejercicios, de acuerdo con los requerimientos correspondientes al puesto de trabajo. Estos observadores requieren una preparación, que implica:

- Clarificar y acordar las definiciones de los distintos requerimientos.
- Familiarizarse detalladamente con cada clase de ejercicio o actividad que se utilicen en el centro.
- Practicar técnicas de observación, registro y redacción de informes sobre las conductas.
- Practicar técnicas de entrevistas, y comprender los procedimientos para lograr un consenso final sobre las evaluaciones.

Entre las herramientas útiles de formación y preparación se cuentan la grabación de ejercicios en vídeo y las muestras de ejercicios e informes finales.

7. Puesta en funcionamiento del centro.

El administrador del programa puede optar por instalar el centro en la sede de la empresa, o en un local de alquiler. Para dirigir de modo satisfactorio el programa, el administrador del centro de evaluación deberá poseer un conocimiento detallado acerca del proceso, y estar formado a ese respecto.

Probablemente existe un cierto temor vinculado con los procesos de evaluación y examen. Se debería tranquilizar a las personas a este respecto. Hay que decirles con exactitud en qué forma van a utilizarse los datos, dónde se almacenarán en último término, quién tendrá acceso a ellos, etc. Para que el proceso de examen y evaluación tenga credibilidad, debe existir un sentimiento de confianza acerca del empleo, divulgación y almacenamiento de los resultados.

Mary F. Cook
Human Resource Director's Handbook

Habilidades

A continuación se definen algunas de las habilidades que se evalúan durante un proceso de centro de evaluación:

Organización – capacidad para estructurar actividades y coordinar los esfuerzos del personal con objeto de lograr un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo o en la tarea.

Toma de decisiones – capacidad para decidir de manera correcta y lógica, y elegir las acciones adecuadas después de tomar en consideración la situación de una forma cuidadosa y detallada.

Análisis – capacidad para juzgar la calidad de la información o para investigar minuciosamente una situación o una cuestión. Formular las preguntas apropiadas, darse cuenta de que se necesita información, o de que no existen pruebas en apoyo de determinado criterio, y saber dónde buscar las respuestas, constituyen distintas facetas de esta habilidad.

Liderazgo – capacidad para proporcionar orientaciones y guía a otras personas; capacidad de influir sobre los demás. Los líderes adecuados logran resultados delegando su autoridad, ejerciendo un determinado grado de control, y haciendo un seguimiento de aquellos a quienes han encargado un trabajo.

Flexibilidad – capacidad para adaptarse a los cambios, y ajustar a éstos los planes o acciones.

Relaciones interpersonales – las cualidades que forman parte de esta habilidad son la persuasión, la atención, la sensibilidad y la firmeza, siempre que se requiera.

Percepción – capacidad para identificar cuáles son los aspectos significativos de una situación; saber por qué son importantes, y cómo se relacionan entre sí. La parte más importante de las habilidades perceptivas es la capacidad para discernir los puntos débiles y fuertes del rendimiento en el puesto de trabajo.

Decisión – capacidad para actuar y tomar decisiones siempre que sea necesario, confiar en la capacidad de defender las acciones y decisiones que uno lleve a cabo.

Comunicación – capacidad para hablar y escribir con claridad utilizando la sintaxis y el léxico adecuados; empleo del contacto ocular y las inflexiones de la voz en la comunicación oral.

PERSONAL DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

Además de los evaluadores o examinadores, el personal del centro de evaluación puede estar compuesto por:

Psicólogos

Los creadores del diseño inicial de un centro a veces son psicólogos profesionales que están familiarizados con el método del centro de evaluación. Sin embargo, los expertos afirman que no es necesario que los diseñadores sean psicólogos, siempre que posean formación en sistemas de gestión de recursos humanos, desarrollo de carreras, asesoramiento personal, contratación, y procedimientos de examen. El diseñador también debe comprender las preocupaciones referentes, por ejemplo, a la igualdad de oportunidades en el empleo y a las prácticas de empleo justo.

Evaluadores

Los evaluadores observan a los participantes en los diversos ejercicios de simulación y, a continuación, clasifican y puntúan las conductas de los participantes en relación con el puesto de trabajo. Se trata, por lo general, de personal de la empresa que ha sido formado en técnicas de observación y evaluación. A menudo los evaluadores internos se encuentran uno o dos niveles por encima de la persona analizada y, por lo tanto, están familiarizados con el puesto y con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo.

Cuando no disponen de personal interno para realizar evaluaciones, a veces las empresas contratan evaluadores profesionales que estudian los puestos de trabajo antes de comenzar las valoraciones. Otra opción consiste en utilizar una combinación de evaluadores internos y externos. En cualquier caso, para garantizar la competencia todos los evaluadores deben realizar programas de formación certificados, que pueden tener hasta cinco días de duración.

Administrador

A menudo es un representante del departamento de formación o de desarrollo de recursos humanos de la empresa, y su función principal consiste en controlar la calidad. Esta persona se encarga de administrar los ejercicios y tomar notas, redacta el informe final referente al consenso sobre cada participante, y lleva a cabo la sesión de *feedback* con los participantes. El administrador no califica rendimientos pero se asegura de que el equipo de evaluadores mantenga su objetividad durante todo el proceso.

Los administradores garantizan la coherencia y la estandarización a lo largo de todo el programa, y protegen la integridad y la ética del centro. Son expertos en el proceso y ayudan a los evaluadores a ajustarse a los procedimientos estándar. En programas centrados en el desarrollo el administrador a veces asesora a los participantes y a sus supervisores sugiriendo determinadas actividades y asegurándose de que se llevan a cabo actividades de desarrollo.

Los centros de evaluación adquieren su máximo valor cuando el participante aspira a un puesto de trabajo significativamente distinto del que ocupa en este momento. La simulación de requisitos para el nuevo puesto de trabajo brinda una oportunidad de valorar habilidades que normalmente no podemos apreciar en el desempeño del trabajo actual. La técnica también ha resultado efectiva para puestos de trabajo aparentemente similares en los que se requiere una mayor fiabilidad u objetividad en la observación.

George C. Thornton III y William C. Byham
Assessment Centers and Managerial Performance

Role players

Los *role players* son necesarios para los ejercicios de simulación. Como todos los puestos de trabajo requieren determinado nivel de interacción con otros, los ejercicios deben proporcionar a los participantes la oportunidad de poner de manifiesto habilidades interpersonales. Durante los ejercicios los participantes entran en interacción con los *role players*.

Los encargados de representar roles se responsabilizan de proporcionar a todos los participantes la misma clase de interacción. Para lograrlo, los *role players* necesitan sesiones de formación y de información. La formación implica estudiar los materiales de los ejercicios y ensayar sus roles. En las sesiones de información se llevan a cabo debates acerca de las instrucciones del *role play* que explican los roles y las acciones correspondientes. Los administradores son los que se encargan de formar e informar a los *role players* con objeto de que las interacciones resulten lo más parecidas posible a la realidad.

Consultores

Los consultores especializados ayudan a las organizaciones a establecer programas eficaces y relacionados con el puesto de trabajo, que se ajusten a los criterios estipulados por la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo. Los consultores con la capacitación requerida ahorran tiempo a los directivos y ejecutivos mediante una realización profesional de los análisis de los puestos de trabajo, ayudando al personal del centro a elegir actividades relevantes y relacionadas con el puesto de trabajo, y a diseñar procedimientos eficaces de evaluación.

Sugerencias

Es preciso centrarse en la imagen que se proyecta a los evaluadores y a los participantes en el programa, y en la eficiencia de los procedimientos empleados. Estas sugerencias pueden ser de utilidad:

- Asegúrese de programar con exactitud los ejercicios y las actividades de las personas, con objeto de evitar retrasos e incomodidades.
- Compruebe que los materiales escritos tengan la máxima claridad y profesionalidad que el presupuesto permita.
- Si puede utilizar una impresora para elaborar los materiales escritos, hágalo. La calidad de los materiales con una impresión profesional supera con mucho los productos de las máquinas copiadoras o las fotocopadoras convencionales.
- Aumente la precisión de las evaluaciones formando a los evaluadores en métodos estructurados de observación y análisis de conductas, y desarrollando un procedimiento estandarizado para todos los participantes.
- Aumente la validez de los materiales de evaluación sometiéndolos a una comprobación práctica. Utilice un grupo de control o envíe los materiales a directivos, analistas de puestos de trabajo y ocupantes actuales de los puestos para que los revisen. Después, haga las rectificaciones oportunas basándose en este *feedback*.
- Exponga los resultados del centro de evaluación mediante un resumen escrito de los puntos fuertes y débiles de la persona y, en su caso, incluya una estimación del potencial de la persona para tener un rendimiento adecuado a un nivel superior.
- Guarde el informe en el expediente personal del empleado, y utilícelo como base para las sesiones de *feedback*. Estas sesiones poseen un carácter peculiar porque acentúan observaciones específicas acerca de la conducta.

- Brinde *feedback* con sensibilidad. Como el método se centra en conductas específicas, los resultados son directos y francos. Los participantes que quizás manifiesten dificultades de mayor importancia ante valoraciones tan específicas son los directivos, los ejecutivos y los mandos intermedios.
- Mantenga una actitud de competencia profesional y, al mismo tiempo, muestre interés por la experiencia de los participantes durante el programa.
- Si surgen pequeños problemas, afróntelos con rapidez y discreción. Hasta el más intrascendente de los resbalones puede influir en la opinión de los participantes y los evaluadores acerca de la competencia y profesionalidad de los responsables del centro.
- Esté siempre preparado para lo inesperado. Planifique la reacción en caso de desastre, planteándose preguntas como: «¿Qué haría yo si un evaluador dejase de hacer un ejercicio, o si alguno de los participantes no pudiese participar en un debate de grupo?»
- Disponga siempre de ejemplares adicionales de los materiales de evaluación para el caso de que los originales se extravíen o se destruyan.
- Cree una atmósfera grata. Recuerde que el programa constituye una ardua tarea para los asistentes que han abandonado su puesto de trabajo temporalmente para participar en la experiencia. También puede provocar ansiedad en participantes que se sientan nerviosos ante el rendimiento que tendrán. Tranquilícelos ofreciéndoles café y té, haciendo pausas y trabajando en un entorno cómodo.
- Disminuya el temor de los empleados con respecto al procedimiento de evaluación comunicándoles con toda precisión en qué forma van a utilizarse los datos, dónde se guardarán y quién estará autorizado a ver los resultados. Para conservar la credibilidad deberá instaurar una relación de confianza con los participantes.
- Para medir la validez del proceso evaluador consulte las directrices de selección de empleados que aparecen en el Registro Federal (1978). Todos los ejercicios simulados o situacionales deben basarse en análisis de puestos de trabajo reales.

REDUCCIÓN DE COSTES

- Puesto que el método del centro de evaluación puede ser caro, utilícelo para varios objetivos al mismo tiempo. Por ejemplo, un primer objetivo puede consistir en recoger datos para tomar decisiones sobre promociones o selecciones. Conserve la información del centro y empléela para diseñar programas de formación.
- Si dispone de consultores externos, facilíteles la actividad del centro de evaluación referente al análisis del puesto de trabajo. El personal interno puede ayudar a reducir el tiempo y los costes actuando como un recurso al servicio de los consultores.
- Nunca trate de reducir costes en la elaboración de ejercicios o simulaciones. Se trata de áreas decisivas que requieren una inversión importante. Si no concede a estas áreas la atención suficiente, podría acabar derrochando dinero en simulaciones y ejercicios inadecuados.
- Utilice una persona de la plantilla para formar a los evaluadores. Si contrata a un consultor, encárguele un trabajo breve y especializado que no pueda desempeñar alguien de la empresa. En algunas organizaciones los consultores externos sólo se necesitan para ayudar en el diseño inicial del centro. El personal interno puede realizar la mayor parte de los demás trabajos.
- En cambio, utilice consultores externos si la organización no puede permitirse que el personal interno abandone sus puestos de trabajo durante el tiempo necesario para llevar a cabo un programa de esta índole.
- Utilice ejercicios grabados en vídeo y sistemas de puntuación informatizados. Las cintas de vídeo y la puntuación informatizada ahorran costes salariales, reducen el riesgo de errores costosos, y reducen el tiempo durante el cual los participantes deben abandonar su puesto de trabajo cotidiano.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias

Introducción

BECK, L. (1983). Assessment Centers. En F. Ulschak (ed.), *Human resource development: The theory and practice of need assessment* (pp. 165-178). Reston, Va., EE.UU.: Reston Publishing Company, Inc.

JAFFEE, C.L., FRANK, F.D. y PRESTON, J.R. (1985). Assessment centers. En W.R.

TRACEY (ed.), *Human resources management and development handbook* (pp. 575-590). Nueva York: AMACOM.

THORNTON, G.C. III y BYHAM, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial Performance*. Nueva York: Academic Press, Inc.

Centros de evaluación

BRAY, D.W. (1976). The assessment center method. En R.L. Craig (ed.), *Training and development handbook* (2ª ed.) (pp. 16.1-16.5). Nueva York: McGraw-Hill.

BYHAM, W.C. (1985). El método del *assessment center*. En L.R. Bittel, J.E. Ramsey y M.A. Bittel (eds.). (1997) *Enciclopedia del management*. Océano Grupo Editorial, S.A.

FRANK, F.D., SEFCIK, J.T. y JAFFEE, C.L. (1983). *The assessment process: A participant's workbook*. Orlando, Fla., EE.UU.: Human Resources Publishing Company.

JAFFEE, C.L. (1985). *Historical and future perspectives on assessment centers*. (Videocassette). Alexandria, Va., EE.UU.: ASTD Press.

PHILIPS, J.J. (1984). Preparation for evaluation: Developing an evaluation philosophy. En L. Nadler (ed.), *The handbook of human resource development* (pp. 12.15.-12.16). Nueva York: John Wiley & Sons.

YAGER, E. (1981). *Is there life after assessment?* Park City, Utah, EE.UU.: Mountain Press.

El perfil de un centro de evaluación

BRAY. The assessment center method.

BYHAM. Assessment center method.

JAFFEE, FRANK & PRESTON. Assessment centers.

Directrices para la creación de un centro de evaluación

BYHAM. Assessment center method.

PETERSON, M. (invierno 1984). Vocational evaluation and work sample development for skilled, technical, managerial, and professional positions. *Vocational Evaluation and Work Adjustment Bulletin*, pp. 145-147.

Ejercicios del centro de evaluación y dimensiones del puesto de trabajo

BRAY. The assessment center method.

PETERSON. Vocational evaluation and work sample development.

YAGER. *Is there life after assessment?*

Habilidades

BRAY. The assessment center method.

FRANK, SEFCIK y JAFFEE. *A participant's workbook*.

JAFFEE, FRANK y PRESTON. Assessment centers.

YAGER. *Is there life after assessment?*

El personal del centro de evaluación

BYHAM. Assessment center method.

COOK, M.F. (1984). *Human resource director's handbook*. Englewood Cliffs, N.J., EE.UU.: Prentice-Hall, Inc.

JAFFEE, FRANK & PRESTON. Assessment centers.

Sugerencias

BECK. Assessment centers.

BYHAM. Assessment center method.

COOK. *Human resource director's handbook*.

PETERSON. Vocational evaluation and work sample development.

La reducción de costes

BECK. Assessment centers.

JAFFEE. *Historical and future perspectives*.

Recursos

Libros y artículos

- BENDER, J.M. (1973). «What is 'typical' of assessment centers?» *Personnel*: 50-57.
- BERGER, F. (agosto 1985). «Assessing assessment centers for hospitality organizations.» *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*: 56-61.
- BOTTERBUSCH, K.I. (1976). *A comparison of commercial work sample systems*. Menomone, Wisc., EE.UU.: Materials Development Center, University of Wisconsin, Stout.
- BRAY, D.W., GRANT, D.L. y CAMPBELL, R.J. (1972). «Studying careers and assessing ability,» en A.J. Marrow (ed.), *The Failure of Success*. Nueva York: AMACOM.
- BYHAM, W.C. (1970). «Assessment centers for spotting future managers.» *Harvard Business Review*: 150-160.
- CASCIO, W. y SILBEY, V. (1979). «Utility of the assessment center as a selection device.» *Journal of Applied Psychology*: 107-118.
- Catalog of assessment and development exercises*. (1977). Pittsburgh, Penn., EE.UU.: Development Dimensions.
- COHEN, B., MOSES, J.L. y BYHAM, W.C. (1974). «The validity of assessment centers: A literature review.» *Monograph II*.
- COHEN, S.L. (1980). «Pre-packaged vs. tailor-made: The assessment center debate.» *Personnel Journal*: 989-991.
- COHEN, S.L. (1980). «The bottom-line on assessment center technology.» *Personnel Administrator*: 50-56.
- COHEN, S.L. (1980). «Validity and assessment center technology.» *Human Resources Management*: 2-11.
- CUNNINGHAM, R.B. y OLSHFSKI, D.F. (verano 1985). «Objectifying assessment centers.» *Review of Public Personnel Administration*: 42-49.
- DENNING, D.L. y GRANT, D. (1979). «Knowledge of the assessment process: Does it influence candidate ratings?» *Journal of Assessment Center Technology*: 7-12.
- FRANK, F.D. y PRESTON, J.B. (junio 1982). «The validity of the assessment approach and related issues.» *Personnel Administrator*.
- FRANK, F.D. y WHIPPLE, D. (1978). «An assessor certification program based on simulation of the assessor job.» *Journal of Assessment Center Technology*: 1-5.
- HOYLE, D.F. «AT&T completes assessment of nearly 1700 women under consent agreement.» *Assessment and Development*: 4-5.
- JAFFEE, C.L., FRANK, F.D. y ROLLING, J.B. (1976). «Assessment centers: The new method for selecting managers.» *Human Resource Management*: 5-11.
- JAFFEE, C.L. y MICHAELS, C. (1978). «Is in-basket Performance subject to coaching effects?» *Journal of Assessment Center Technology*: 13-17.
- JOINER, D.A. (invierno 1984). «Assessment centers in the public sector: A practical approach.» *Public Personnel Management*: 435-450.
- Keil, C.C. (1982). *Assessment centers: A guide for human resources management*. Reading, Mass., EE.UU.: Addison-Wesley.
- KOLB, L.L. (octubre 1984). «Use of assessment center methodology for appraising Performance.» *Personnel Administrator*: 68-72.
- Kraut, A.I. (1972). «A hard look at management assessment centers and their future.» *Personnel Journal*: 317-326.
- LATHAM, G.P., WEXLEY, K.N. y PURSELL, E.D. (1975). «Training managers to minimize rating errors in the observation of behavior.» *Journal of Applied Psychology*: 550-555.
- LOSCHENKOHL, G.H., CONRAD, K.A., LOWENBERG, G. y FAUST, B.D. *A bibliography of articles on assessments and the assessment center method 1938-1985*. Maitland, Fla., EE.UU.: Assessment Designs, Inc.
- MCCRAY, P. (1978). *Learning assessment in vocational evaluation*. Menomone, Wisc., EE.UU.: Materials Development Center, University of Wisconsin, Stout.
- MCCRIMMON, M.D. (1978). «Strategies to increase the cost effectiveness of the assessment center method.» *Journal of Assessment Center Technology*: 12-16.
- MOSES, J.L. (1980). «Assessing the assessor.» *Journal of Assessment Center Technology*: 1-5.
- MOSES, J.L. (1973). «Assessment center Performance and management progress.» *Studies in Personnel Psychology*: 569-580.
- MOSES, J.L. y BYHAM, W.C. (eds.) (1975). *Applying the assessment center method*. Nueva York: Pergamon Press.
- NIRTAUT, D.J. (1978). «Assessment centers: An examination of the process, participant reaction, and adverse effects.» *Journal of Assessment Center Technology*: 17-22.

- OSS Assessment Staff. (1948). *Assessment of men: Selection of personnel for the office of strategic services*. Nueva York: Rinehart and Company.
- PARKER, T.C. (1980). «Assessment centers: A statistical study.» *Personnel Administrator*: 65-67.
- RAMOS, R.A. (1980). *Management job analysis: Comparisons of work dimensions across five levels of management*. (Manuscrito inédito.) Basking Ridge, N.J., EE.UU.: AT&T.
- RANDALL, E.J., COOKE, E.F. y SMITH, L. (mayo 1985). «A successful application of the assessment center concept to the salesperson selection process.» *Journal of Personal Selling and Sales Management*: 53-61.
- ROSS, J.D. (verano 1985). «Update on assessment centers: Implications for public sector selection.» *Review of Public Personnel Administration*: 1-8.
- SAAL, F.E., DOWNEY, R.G. y LAHEY, M.A. (1980). «Rating the ratings: Assessing the psychometric quality of rating data.» *Psychological Bulletin*: 413-428.
- SAUSER, W.I., Jr. y POND, S.B., III (1981). «Effects of rater training and participation on cognitive complexity: An exploration of Schneider's Cognitive Reinterpretation.» *Personnel Psychology*: 563-577.
- SHROUT, P.E. y FLEISS, J.L. (1979). «Intra-class correlations: Uses in assessing rater reliability.» *Psychological Bulletin*: 420-428.
- SINK, J. y FIELD, T. (1981). *Vocational assessment planning and jobs*. Athens, Georgia, EE.UU.: VDARE Service Bureau.
- SLIVINSKI, L.W., BOURGEOIS, R.P., PEDERSON, L.D., MCCLOSKEY, J.L., McDONALD, V.S. y CROOKS, L.A. (1981). *Identification of senior executive potential*. Ottawa, Canadá: Public Service Commission of Canada, Personnel Psychology Centre, Managerial Assessment and Research Division.
- «Standards and ethical considerations: for assessment center operations.» (1979). *Journal of Assessment Center Technology*: 19-23.
- STEINES, J. (abril 1985). «Assessment centers: Promoting the right employee.» *Security Management*: 23-25.
- STRUTH, M.R., FRANK, F.D. y AMATO, A. (1980). «Effects of assessor training on subsequent Performance as an assessee.» *Journal of Assessment Center Technology*: 17-22.
- THORNTON, G.C., III y ZORICH, S. (1980). «Training to improve observer accuracy.» *Journal of Applied Psychology*: 351-354.
- TURNAGE, J.J. y MUCHINSKY, P.M. (noviembre 1984). «A comparison of the predictive validity of assessment center evaluations versus traditional measures in forecasting supervisory job Performance: Interpretive implications of criterion distortion for the assessment paradigm.» *Journal of Applied Psychology*: 595-602.
- Work sample manual clearinghouse catalogue*. (1982). Menomonee, Wisc., EE.UU.: Materials Development Center, University of Wisconsin, Stout.
- VANCE, R.J., KUHNERT, K.W. y FARR, J.L. (1978). «Interview judgments: Using external criteria to compare behavioral and graphic scale ratings.» *Organizational Behavior and Human Performance*: 279-294.
- VOSBURGH, R.M. (1980). «A proposed model for sequentially programmed, criterion-referenced assessor training and certification.» *Journal of Assessment Center Technology*: 6-16.
- WINGROVE, J., JONES, A. y HERRIOT, P. (septiembre 1985). «The predictive validity of pre- and post-discussion assessment centre ratings.» *Journal of Occupational Psychology*: 189-192.

HERRAMIENTAS PARA EL TRABAJO

Planificación de un centro de evaluación

- I. Establezca los objetivos del centro de evaluación que piensa crear. ¿Desea utilizar el proceso para seleccionar o promocionar empleados, diagnosticar necesidades de formación y desarrollo, recoger datos para diseñar programas de formación efectivos, o elaborar fuentes de información destinadas a programas de desarrollo de carrera?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

- II. Indique el puesto de trabajo que está analizando, señale las conductas que han originado rendimientos satisfactorios e insatisfactorios, y enumere las dimensiones clave del puesto de trabajo, por orden de mayor a menor importancia.

1. Título del puesto de trabajo: _____

2. Las conductas que han originado un rendimiento satisfactorio han sido las siguientes:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

3. Las conductas que han originado un rendimiento insatisfactorio han sido las siguientes:

- a. _____
- b. _____
- c. _____

4. Requerimientos: (la comunicación oral y escrita, el liderazgo, las habilidades negociadoras, la planificación y la organización son ejemplos de requerimientos)

- a. _____
- b. _____
- c. _____

- d. _____
- e. _____

III. Utilice el espacio que aparece a continuación para esbozar una escala de clasificación correspondiente a las dimensiones señaladas antes. Experimente con diferentes clases de escalas, utilizando números del uno al cinco o del uno al diez, letras, *checklists* o listados de prioridades.

IV. Enumere los ejercicios de evaluación que piensa utilizar, y explique por qué cada uno de ellos es adecuado para un programa de centro de evaluación. Las bandejas de entrada, los *roleplays*, los juegos de empresa, los grupos de discusión sin líder y las exposiciones verbales son ejemplos de ejercicios.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

