

Hay Selección



Cómo afrontar con éxito
un cambio profesional

Guía práctica de auto-conocimiento
y mejora para jobseekers

2.4. Otras técnicas de evaluación Los Assessment Center

Cada vez son más las empresas que evalúan a sus Directivos a través de técnicas y herramientas de evaluación más complejas y sofisticadas que la propia entrevista personal de la que acabamos de hablar.

La entrevista, tal y como ya hemos comentado, siempre estará presente en cualquier proceso de selección, ya sea de carácter interno o externo, e independientemente del nivel del puesto que se vaya a cubrir. No obstante, en el caso de la selección de directivos, el concepto de Competencias adquiere una relevancia especialmente importante, pues está demostrado que la diferencia de rendimiento entre los directivos que poseen las competencias específicas exigidas para desempeñar un puesto con éxito, y los directivos que no las tienen o, en su defecto, las tienen desarrolladas en menor medida de la necesaria, oscila entre un 100% y un 150%.

Evidentemente, a medida que los puestos van aumentando en grado de complejidad, comienzan a ser más relevantes, no sólo los conocimientos técnicos y experiencia del ocupante, sino las habilidades que éste tiene para ejecutar las tareas de forma eficiente y eficaz, lo que necesariamente implica habilidades personales que permitan gestionar problemas, barreras y dificultades, sean de la índole que sean.

Si a la complejidad de un puesto, le añadimos que además este se desarrolla en entornos donde la relación social e interpersonal juega un papel casi más importante que el propio conocimiento técnico, es fácil de entender por qué las organizaciones están especialmente sensibilizadas con el hecho de valorar y testar en profundidad las competencias de sus directivos y de asegurar que se adaptan perfectamente a los requisitos y exigencias del puesto y del entorno organizativo.

Nivel de complejidad del puesto	Productividad diferencial por Competencias
Baja	15%
Media	30%
Alta	70%
Puestos Directivos	100 - 150%

Evidentemente la mejor manera de saber si una persona tiene o no las competencias que se requieren para un puesto en concreto sería la observación directa y continuada, a lo largo de un determinado período temporal, en su actual puesto de trabajo. Pero dado que en los casos de selección externa es imposible observar la conducta de los candidatos en el desempeño diario de su puesto, se ha creado una metodología compleja de evaluación basada en la observación de la conducta del directivo evaluado dentro de un entorno “controlado y experimental” más conocido como Assessment Center.

Un Assessment Center se basa en la idea de simular ejercicios y situaciones similares a las que cualquier directivo puede vivir en su entorno habitual de trabajo, como son por ejemplo:

- Una reunión con colaterales.
- Una elaboración y presentación de un plan de negocio.
- Una evaluación del desempeño de un colaborador.
- Una negociación con un cliente, proveedor, superior jerárquico...
- Una reorganización y asignación de tareas y prioridades ante una situación de emergencia.
- Una toma de decisiones sobre un determinado problema.
- La solución de un conflicto....

A partir de dicha premisa, en esta metodología de evaluación y selección se pretende exponer al Directivo en cuestión a dicho escenario simulado dándole la oportunidad de poner de manifiesto realmente esas competencias y habilidades que posee y que puede utilizar en la resolución de los diferentes ejercicios y casos que se le proponen.

Hay que tener en cuenta que en su puesto habitual el Directivo cuenta con ventajas tales como el conocimiento técnico de su trabajo, la experiencia en el puesto o el conocimiento del entorno organizativo, que le permiten saber hasta donde puede o no llegar y, en su caso, la posibilidad de utilizar múltiples recursos de los que puede hacer uso, además de su propia habilidad personal.

En los Assessment Center, por el contrario, se eliminan todos estos recursos, de manera que sólo quede la habilidad y la competencia personales como medio para salir airoso de cada situación planteada.

Por tanto, en las diferentes pruebas situacionales a las que se ve expuesto el Directivo en cuestión, se le pueden plantear casos empresariales de sectores absolutamente desconocidos para él, con organigramas y problemas de compañía muy diferentes a la suya propia e interactuando con personas desconocidas y de las que nada sabe.

Por tanto, dado que ni el conocimiento técnico ni la experiencia le podrá ayudar, tendrá que hacer uso exclusivo de sus propios recursos tales como: capacidad de análisis, toma de decisiones, capacidad para influir y convencer a los demás, capacidad de organización y planificación, trabajo en equipo, relación social y, en definitiva, habilidades estrictamente personales y que serán las que los evaluadores y observadores tendrán en cuenta en su valoración.

La propia situación de reto a la que se ve expuesto el Directivo en esos momentos, hará que utilice aquellos recursos naturales que más éxito le pueden proporcionar y que realmente son claras fortalezas en su comportamiento habitual. Por el contrario, dejará de lado aquellas habilidades que menos desarrolladas tiene y que pudieran ser aspectos especialmente vulnerables que pudieran generarle algún problema.

Los evaluadores, por tanto, tienen una fuente de información y observación directa absolutamente medible y contrastable, y por tanto con un elevado poder predictivo.

Método de Evaluación	Validez Predictiva
Assessment Center	.80
Entrevistas de Competencias	.60
Tests de conocimientos técnicos	.47
Tests de aptitudes	.45
Test de personalidad	.39
Entrevistas tradicionales	.32

La técnica además está basada en la observación múltiple, lo que significa que diferentes observadores evalúan las diferentes muestras de conducta exhibidas por el participante en diferentes pruebas, con lo que las posibilidades de errores de valoración se reducen muy significativamente.

Evaluación

- A través de muestras de conducta
- En ejercicios de simulación
- Mediante observación directa
- Registro sistemático de evidencias referidas a competencias definidas

Múltiple

- Múltiples competencias
- Múltiples técnicas
- Múltiples observadores
- Múltiples participantes

Es fácil entender, por tanto, por qué las empresas a la hora de tomar decisiones de selección y contratación para puestos con una repercusión e impacto relevante dentro de la organización, quieran minimizar al máximo los riesgos de error y expongan, por tanto, a sus futuros directivos a este tipo de evaluaciones por su alto valor predictivo.

Si como participante en un proceso de selección se ve usted expuesto a tener que formar parte de un Assessment Center, le recomendamos siga las siguientes indicaciones:

Consejos y Recomendaciones en un Assessment Center

- ✓ No deje que la falta de conocimiento técnico o dominio de ciertas materias le haga sentirse inseguro: los conocimientos en este tipo de situaciones no cuentan en absoluto.
- ✓ La presión del tiempo suele ser una constante: obtenga la idea general de cada ejercicio y deje de lado los datos o información que no sean relevantes. Priorice continuamente, pues si no lo hace el tiempo se le echará encima.
- ✓ Relájese y trata de dar lo mejor de si mismo. En estas pruebas, nunca se valora la resolución técnica de los problema, si no la forma en que la persona ha tratado de llegar a una solución y en esto, al igual que decíamos en la entrevista de competencias, nunca hay respuestas correctas. Cada uno es como es.
- ✓ Sobreactuar o tratar de dar una imagen distorsionada de uno mismo no es recomendable, pues los evaluadores están muy entrenados en este tipo de técnicas de observación y sólo se conseguirá un efecto negativo y su exclusión del proceso.
- ✓ Trate de sacar el máximo provecho de sus fortalezas para poder resolver todas las situaciones que se le presentan y hágalo participando en todos los ejercicios con seriedad, como si fueran situaciones reales, con ánimo de colaboración y espíritu positivo.
- ✓ Aproveche la situación como experiencia personal de aprendizaje ya que estas situaciones permiten descubrir mucho de uno mismo y obtener áreas de mejora futuras.