



El Assessment Center *Cómo Método de Evaluación Grupal*

Modalidad: Taller

Objetivo: brindar un primer acercamiento al assessment center.

Duración: 2 hs

Cantidad de personas: 30

Metodología: presentación power point, trabajo de casos, role playing.

Recursos necesarios: Notebook, cañón.

1º Momento: INTRODUCCIÓN AL ASSESSMENT CENTER

(15 minutos) Presentación teórica en power point

El Assessment Center o Entrevista Interactiva Grupal (EIG) es una herramienta de evaluación. Su principal objetivo es identificar y evaluar los comportamientos de un grupo de personas preseleccionadas para desempeñarse en un determinado puesto. En sí mismo es un dispositivo de trabajo particular y claramente diferenciado de otras técnicas, cuya principales características consisten en:

1. La utilización de ejercicios lúdicos de simulación, discusiones de casos, juegos de roles, entre otras actividades, en las que se reproducen las tareas propias del puesto a cubrir.
2. El registro minucioso y la ponderación de los comportamientos de los participantes en interacción con otros, mediante la técnica de observación directa.

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



Antecedentes históricos

El Assessment Center como herramienta de evaluación encuentra su origen en el ámbito militar, particularmente en Alemania.

Ciertas restricciones impuestas por el tratado de Versalles promovieron una muy estricta selección de candidatos a oficiales. A partir del desarrollo de investigaciones (Rieffert – Berlín) se instaló en forma obligatoria para todo candidato a oficial un procedimiento de selección grupal; observado por un equipo ad-hoc compuesto por el oficial responsable de la selección, dos psicólogos, dos oficiales de rango intermedio y un psiquiatra del servicio de sanidad. La evaluación final se hacía en un plenario con la participación de todos los observadores.

En Inglaterra se introdujo un procedimiento semejante en 1942 con la creación de los War Office Selection Board. Los equipos de evaluación estaban constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos.

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

A finales de la década del 80 esta técnica fue introducida a la Argentina por la Empresa Consultora Bertoni & Asociados, quien registró la misma en propiedad intelectual y fue la primera en utilizarla.

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



Ya a fines de 1992, ese Estudio había administrado la actividad a más de 1.000 ejecutivos de empresas que operan en el país.

Hoy el assesment center se encuentra difundido hacia todas las empresas de mediano y gran tamaño con sede en nuestro terruño, y su uso sigue extendiéndose.

Aplicabilidad

Puede ser utilizado como:

- *Método de selección y evaluación de postulantes. (Ingreso)*
- *Método de evaluación de potencial (Promociones y cuadros de remplazos)*
- *Dispositivo en actividades de capacitación*
- *Dispositivo de intervención organizacional (Diagnostico y resolución de conflictos)*

Aspectos más relevantes

El Assessment Center o Entrevista Interactiva Grupal evalúa al candidato en el aquí y ahora, se ocupa de observar el desempeño del postulante ante las circunstancias que se le presentan y permite proyectar su posible rendimiento ante exigencias futuras.

Permite evaluar a varios candidatos en forma grupal, en un lapso relativamente breve, exponiéndolos a todo ellos ante una situación idéntica, con las mismas posibilidades y dentro de un marco de tiempo controlado y preciso.

Facilita identificar comportamientos, actitudes y el estilo particular de trabajo de cada postulante porque las conductas son observadas en forma precisa en la misma medida en que realiza la tarea.

El método brinda información clara sobre las destrezas de los diferentes candidatos porque estos las pueden demostrar en acción.

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



Condiciones básicas

Para que un Assessment Center se constituya en una herramienta válida debe reunir los siguientes requisitos básicos:

- *Determinación clara de los comportamientos a evaluar*
- *La selección adecuada de los participantes.*
- *El diseño de una batería de múltiples ejercicios de evaluación conforme tanto al perfil de puesto como a las características de la organización.*
- *Contar con un evaluador y un observador debidamente entrenados y capacitados para cada grupo de trabajo.*
- *Brindar la suficiente información para poder confeccionar el informe correspondiente.*
- *Asimismo incluye otra variable que la diferencia del resto de las técnicas, que es la posible participación de la línea de la empresa en todas las etapas del proceso, especialmente cuando se trata de evaluar potencial, pues nos brinda información clave para las conclusiones.*

Definición de Objetivos

En la primera etapa de la implementación de la técnica es necesario definir con claridad el perfil, así como también establecer el objetivo para el cual queremos realizarla y cuáles son los candidatos a evaluar.

Diseño de los ejercicios de simulación

Las actividades deben estar diseñadas de forma tal que logren estimular las conductas consideradas fundamentales para ocupar con éxito el puesto al que se postulan.

El diseño adecuado de los ejercicios de simulación constituye la esencia de la técnica.

Los mismos deben reflejar la complejidad de los supuestos de trabajo y ser llevados a cabo en condiciones semejantes a las de la realidad o no.

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



Lograr reproducir el escenario laboral y contar al mismo tiempo con el suficiente margen para que el sujeto se abra al juego, relajando los mecanismos de defensa, es el eje de nuestro trabajo.

Cada ejercicio varía a fin de permitir que los participantes exterioricen e instrumenten las diferentes habilidades y destrezas requeridas; y pueden o no implicar el uso de diferentes materiales.

Se busca saber del candidato, pero también apunta al autoconocimiento de los participantes sobre sus habilidades.

Idoneidad del Coordinador

El coordinador debe ser una persona con formación profesional e idoneidad en la conducción de equipos de trabajo.

Su rol consiste esencialmente en:

- *Facilitar el funcionamiento del grupo. Debe impartir y explicar las distintas consignas, promover el caldeamiento inicial del grupo y moderar y contener eventuales desviaciones en el proceso grupal.*
- *No es necesario que promueva una participación equilibrada de todos los integrantes, ya que dicha participación es en sí una variable a evaluar. Siendo el coordinador garante del encuadre.*
- *Coordinar el funcionamiento del grupo de observadores y servirle de soporte técnico.*

Procedimiento

La puesta en marcha comienza con la planeación. Todos los programas tienen un denominador común:

- *Identificación de las características de la función*
- *Elaboración de los ejercicios y técnicas de evaluación*
- *Preparación de los evaluadores*

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



Desarrollo del Assessment Center.

- *Evaluación del desempeño*
- *Decisión grupal del equipo de evaluadores y devolución a los candidatos*

Participantes

Existen tres tipos de participantes implicados:

- **Los candidatos:** *constituyen el objeto de la evaluación. Lo ideal es que participen entre diez y doce postulantes por grupo de trabajo.*
- **Los observadores:** *van a realizar la observación y la evaluación.*
- **Uno o dos consultores:** *internos o externos, entrenados en el método y en la observación de comportamientos. Funcionan como administradores del proceso.*

Duración.

La duración de un Assessment puede ir desde un encuentro de dos horas hasta una actividad programada de una semana.

El tiempo está determinado por varios aspectos:

- *El nivel para el cual se va a diseñar el método y su importancia estratégica para la empresa*
- *La naturaleza y complejidad de la función*
- *El tiempo disponible de los candidatos y evaluadores*

Beneficios

- *Brinda la posibilidad de elegir a los mejores candidatos, detectar las fortalezas y debilidades de los mismos, identificar necesidades de capacitación, etc.*

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



Permite valorar el nivel real de desarrollo que se tiene de los comportamientos observados.

- Los candidatos obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos.
- Permite evaluar a un grupo de candidatos en un tiempo acotado.

Observaciones

- El método del AC no viene a sustituir las otras herramientas de evaluación, sino que debe considerársela una técnica más en el proceso de evaluación de personal, pues cada una de ellas tiene sus propios objetivos y validez para dar la información que se requiere.
- En caso de ser utilizada para seleccionar posiciones gerenciales, puede perderse la confidencialidad de quienes compiten en el proceso, pues esta información puede salir al mercado y no ser ventajoso para los postulantes.

2º Momento: DINAMICA VIVENCIAL

Distribución de roles. Se divide a los participantes en dos grupos de 15 personas, donde 7 personas serán los candidatos para el puesto, 3 personas serán los observadores activos y 5 personas serán observadores pasivos o del staff. Lo mismo con el otro grupo. Los responsables del taller se distribuirán en los dos grupos para coordinar la actividad.

Actividad 1: PRESENTACION (30minutos)

Actividad: Elección de un personaje.

Consta de 2 momentos.

Primer momento:

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



Se le pide a los postulantes que piensen en un personaje que les atraiga por algo. Puede ser contemporáneo, pasado, real, irreal, vivo, muerto, del arte, de la política, etc. Tiene que ser un personaje conocido (por ej. No puede ser un primo) para que todos sepamos de quien se trata. **Tiempo: 2 minutos.**

Una vez que han seleccionado al personaje, cada postulante deben contar al resto cual es el personaje que han elegido y el por que de su elección. **Tiempo: 2 minutos cada uno.**

Segundo momento:

Una vez que todos han mencionado el personaje elegido y el motivo de su elección, se les pide que se presenten como si ellos fuesen ese personaje. Que creen que el personaje diría de estar presente? **Tiempo: 2 minutos cada uno.**

Actividad 2: DINAMICA GRUPAL – CASO

Se les da la consigna del caso a cada grupo:

Se plantea al grupo la siguiente situación:

“La vida en la superficie de la tierra corre serio peligro. Es por eso que se decidió evacuar el planeta, y colonizar un nuevo mundo. Lamentablemente nuestros recursos son limitados y no contamos con demasiadas naves para efectuar el operativo.

Particularmente este grupo tiene a disposición una de ellas”

Se le distribuye un sobre cerrado a cada uno de los participantes, en cada sobre habrá una profesión: **Medico, Trabajador/a sexual, Religioso/a, Psicologo/a, Juez/a, Policia, Inventor y Humorista.**

Actividad individual: Cada uno de los postulantes tiene que argumentar porque es importante y necesario que se radique en el otro planeta. Porque

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



tiene que ser él y no otro quien viaje. (**3 minutos** para que individualmente elaboren su argumento).

Luego se les da **2 minutos** para que cada uno individualmente lo exponga al grupo. (**TOTAL: 15 minutos**)

Actividad grupal: Que el grupo consensúe quienes son los 6 profesionales que tienen que viajar, quedando 1 en la tierra.

Para resolver el conflicto, se les da **10 minutos**.

Cierre de la Actividad: Los observadores y el coordinador de cada grupo puntúan a los participantes en función de los comportamientos observados. (**20 minutos**)

3° Momento: FINAL DEL TALLER

DEBATE FINAL. TIEMPO PARA PREGUNTAS Y CIERRE DEL TALLER

Bibliografía:

- Anzieu, D. 1982 *La dinámica de los grupos pequeños*. Kapeluz. Bs As
- Alvaro de Ansorena Cao: 1996. *15 pasos para la selección de personal con éxito*. México. Editorial Paidós.
- Grados, Jaime A. 2000. *Centros de Evaluación - Assessment Center. Manual Moderno*. Mexico
- Susana Richino, 1996. *Selección de Personal. Apéndice, Técnicas Grupales de Evaluación* Editorial Paidós.

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



- *Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. UBA.*

- *Cursos de posgrado y privados relacionados con la Psicología del Trabajo.*
- *Consultora Laboral. Capacitación y coordinación de equipos de trabajo. Selección de Personal. Entrevistas individuales y grupales.*
- *Evaluaciones psicolaborales de Ingreso, Desempeño y Potencial, individuales y masivas. Administración e interpretación de técnicas proyectivas y psicométricas. Actividades de Assessment Center.*
-

Rosario Pandolfi

- *Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. UBA*
- *Master en Psicología Organizacional y Empresarial. UB. Tesis en elaboración.*
- *Diversos cursos realizados en el área de Recursos Humanos.*
- *Desarrollo profesional: Selección y Evaluación de personal para diferentes consultoras, Coordinación y dictado de actividades de capacitación para empresas.*

Silvana Laura Caballero

- *Lic. en Psicología. Facultad de Psicología. UBA.*
- *Cursando la Carrera de Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo. UBA.*
- *Docente de la Escuela de Economía y Negocios Internacionales. Universidad de Belgrano.*
- *Docente en la cátedra I de "Psicología del Trabajo". Facultad de Psicología. UBA.*
- *Asesora para el Pronacap. Secretaria de Seguridad Interior. Ministerio de Seguridad Interior.*
- *Consultora en Selección y Capacitación de Personal.*
- *Responsable de Recursos Humanos de TIEMS SRL*

MARCELA IACARUSO

- *Lic. en Psicología (UK)-Integrante de equipos de capacitación y desarrollo laboral dirigido a empresas.*

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



- Participante en Evaluación de postulantes para selección y promoción de puestos de trabajo, en Bs. As y en el interior país, con técnicas individuales y colectivas.
- Docente en la Universidad de Bs. As, Facultad de Psicología, en la cátedra de Psicología del Trabajo (2001-2004).
- Especialista en evaluaciones psicológicas realizadas con técnicas proyectivas y psicométricas.
- Con gran experiencia en entrevistas de devolución a participantes de los Programas de Evaluación de Potencial desarrollados para empresas nacionales y multinacionales.

Andrea Correa

- *Psicóloga egresada de la facultad de Psicología – UBA.*
- *Coach profesional – Certificación Internacional otorgada por la ICC (International Coaching Community).*
- *Consultora de RRHH*
- *Integrante del equipo de Factores Psicosociales de AFIP.*
- *Integrante del equipo de Asistencia a víctimas de Mobbing: Programa de Extensión Universitario de la Facultad de Psicología UBA*
- *Docente de la cátedra de Psicología del Trabajo – UBA.*
- *Docente de la cátedra de Capacitación y Desarrollo en las Organizaciones – UBA.*
- *Expositora y Coordinadora en los Congresos y Jornadas Latinoamericanas de Psicología del Trabajo.*

Nora Isabel Ponzio

- *Lic. En Psicología (UBA) – Consultora en RRHH para Selección de Personal, Evaluaciones Psicotécnicas y de Potencial – Capacitación y Desarrollo -Coordinadora y Diseñadora de AC – Selectora y Evaluadora del “Programa Educar es Trabajo” para Toyota Argentina S.A. –*
- *Docente Universitaria en las materias Selección e Incorporación de Personal y Psicología del Trabajo (Catedra I – UBA).*
- *Ex.miembro de la Unidad Funcional de Ergonomía del Ministerio de Salud – Trayectoria profesional en España, Chile y Argentina.*

Lucila Inés Bollini

VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo de la UBA



- Licenciado en Psicología (UBA)
- Técnico en Administración de Recursos Humanos – *Cursando 1° año Universidad de Belgrano*
- *Graciela Filippi, Innovación en Recursos Humanos. (Consultoría). Psicóloga Laboral Jr*

Mariana Paula Sánchez

- *Lic. en Psicología. Facultad de Psicología .UBA.*
- *Cursando la Carrera de Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo. UBA.*
- *Docente en la cátedra I de “Psicología del Trabajo”. Facultad de Psicología. UBA.*
- *Docente del Programa de Extensión “Asistencia a Víctimas de Acoso Moral en el Trabajo”. Facultad de Psicología. UBA.*
- *Selectora de Personal, coordinadora de talleres en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.*
 - *Miembro del Comité Organizador de las Jornadas Universitarias y Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo. Facultad de Psicología. UBA.*

Lic. Patricia Campanario

Analista ocupacional: MP N° 1014/04 y Mat. Prof. N° 389.

**Coordinadora de grupo operativo, orientación profesional y ocupacional, recalificación profesional, evaluación de potencial para el desarrollo laboral.*

**Actividad clínica privada en el área de psicopatología y especialización en trastornos de la conducta alimentaria.*

**Docente de la Escuela Psicoanalítica de Psicología Social.*

Lic. Gabriela De Genaro

- Lic en Psicología UBA
 - Consultora en RR HH
-