

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales

Licenciatura en Psicología

Trabajo Final Integrador

Utilización del método de assessment center para selección de operarios por medio de la
modalidad online

Alumna: Natalia Inés Rocha

Tutor metodológico: Dra. María Laura Lupano Perugini

1/7/2021

Índice

1. Introducción	4
2. Objetivo General	5
2.1 Objetivos específicos.....	5
3. Marco Teórico	5
3.1 La psicología organizacional.....	5
3.2 La evaluación psicológica en el ámbito laboral.....	7
3.2.1 Las pruebas en la evaluación psicolaboral.....	8
3.3 El proceso de selección.....	10
3.3.1 Análisis del puesto.....	10
3.3.2 Reclutamiento y Preselección.....	11
3.3.3 Entrevistas en la selección de personal.....	12
3.4 Assessment Center.....	14
3.4.1 Origen del Assessment Center.....	14
3.4.2 Características de un Assessment Center.....	15
3.4.3 Cómo se diseñan las técnicas de evaluación en un Assessment Center.....	16
3.4.4 Rol del evaluador en el método Assessment Center.....	20
3.5 Tecnología en la psicología organizacional.....	21
3.5.1 Proceso de reclutamiento y preselección por medio de nuevas tecnologías.....	22
3.5.2 Entrevistas mediadas por las nuevas tecnologías.....	23
3.5.3 Evaluación psicolaboral mediada por la tecnología.....	24
3.5.3.1 Assessment Center Virtual.....	27
4. Metodología	28
4.1 Tipo de estudio.....	28
4.2 Participantes.....	28
4.3 Instrumentos.....	29
4.4 Procedimiento.....	29
5. Desarrollo	30
5.1 Características de un <i>assessment center</i> en modalidad online utilizado en una consultora de recursos humanos para la selección de operarios.....	30
5.1.2 Ejercicios de AC.....	32
5.2 Diferencia de la implementación del <i>assessment center</i> en forma online de la forma presencial para el mismo proceso de selección de operarios.....	37

5.3 Las ventajas y desventajas del <i>assessment center</i> en modalidad online que considera la consultora de recursos humanos para la selección de operarios.....	40
6. Conclusión.....	43
6.1 Alcance de objetivos.....	43
6.2 Limitaciones.....	44
6.3 Perspectiva crítica.....	44
6.4 Nuevas líneas de investigación.....	46
7. Referencias.....	48

1. Introducción

El presente trabajo se realizó en el marco de la asignatura “Práctica y Habilitación profesional”, correspondiente a la Licenciatura en Psicología. La práctica tuvo lugar en una consultora de recursos humanos, la cual presta servicios de: reclutamiento de personal, selección individual y grupal por medio del método de *assessment center*, evaluación psicológica, capacitaciones en empresas, coaching empresarial y servicios de asesoría en relaciones laborales. La misma, se ha desarrollado de forma virtual dada la situación de pandemia y el decreto de aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO). Las tareas que se realizaron durante la pasantía fueron: reclutamiento, filtrado de *curriculum vitae*, observación de entrevistas para una posición administrativa, observación de toma de psicotécnicos y realización de *assessment center* para selección de operarios de diferentes categorías de una empresa metalúrgica.

Se ha formado parte de la observación y participación del proceso integral de numerosos *assessment center* realizados en modalidad online. Dicha modalidad ha sido utilizada por primera vez para la selección de operarios. Dado que la selección es para un puesto meramente operativo denota una diferencia sustancial al momento de adaptarla a la modalidad online. Por lo tanto, se busca por medio de este trabajo ahondar en el proceso de selección de personal de forma grupal, que la consultora realiza con la metodología de *assessment center*, y las diferencias que se presentan ante estas modalidades.

2. Objetivo General

Describir el proceso de *assessment center* utilizado en la selección de operarios para una empresa metalúrgica por medio de modalidad online.

2.1 Objetivos específicos

Objetivo 1

Describir las características de un *assessment center* en modalidad online utilizado en una consultora de recursos humanos para la selección de operarios.

Objetivo 2

Analizar la diferencia de la implementación del *assessment center* en forma online de la forma presencial para el mismo proceso de selección de operarios.

Objetivo 3

Analizar las ventajas y desventajas del *assessment center* en modalidad online que considera la consultora de recursos humanos para la selección de operarios.

3 Marco teórico

3.1. La psicología organizacional

El desarrollo de la psicología industrial tiene un corto periodo de tiempo. Se considera su inicio a fines del siglo XIX, principios del siglo XX. Si bien hay discrepancias sobre el comienzo de la misma, se considera que William Dill Scott, en 1903, con el escrito *The Theory of Advertisement* utilizó por primera vez la psicología para el campo de los negocios, seguido por la publicación de Hugo Munsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency* (Aamodt, 2010). Ellos, son considerados los fundadores de la psicología industrial, dado que comenzaron a explorar la aplicación de la psicología en problemas de educación, derecho, marketing y gestión empresarial (Scroggins, Thomas & Morris, 2008). Con la publicación de *Journal of Applied Psychology*, en 1917, se generó un sentimiento de identidad respecto a la utilización de la psicología en el ámbito laboral (Kelly, 1992). Los pioneros de la psicología industrial consideraron que era necesario tratar los problemas humanos en la empresa e industria teniendo en cuenta las diferencias individuales (Ghiselli, 1974).

Frederick Taylor, de profesión ingeniero, brindó sus aportes al campo al considerar que había principios científicos que podrían aplicarse para estudiar el comportamiento laboral y ser de ayuda al aumento de la eficiencia y productividad. Para ello, utilizó un registro de los movimientos que realizaba un trabajador para efectuar una tarea y el tiempo que se empleaba en cada uno de ellos. Este método científico lo nombró *time and motion*. Mediante su aplicación logró una mejora significativa en la productividad dando lugar a la realización de tareas en menor tiempo y de manera

más eficiente. Incluso se lo ha utilizado para la selección de los trabajadores en función de sus capacidades y el uso adecuado de herramientas (Riggio, 2017).

El matrimonio de Lillian y Frank Gilbreth, lograron convertirse en una de las figuras más importantes en la psicología industrial, gracias al uso de los métodos descubiertos por Taylor (Riggio, 2017). Ellos han sido de los primeros científicos en mejorar la productividad y reducir la fatiga en los trabajadores luego de estudiar sus movimientos (Aamodt, 2010).

El primer gran impacto de la psicología industrial se produjo durante la Primera Guerra Mundial, donde un gran número de soldados debían ser seleccionados y evaluados según sus condiciones para ser ubicados en el área en la que podría cada uno desempeñarse mejor. Los psicólogos se dedicaron a examinar a los reclutas por medio de las pruebas Army Alfa y Army Beta (Aamodt, 2010). El uso extenso de los tests psicológicos para la selección, clasificación, motivación y decisiones de entrenamiento se produjo luego de terminada la Primera Guerra Mundial (Scroggins et al., 2008).

La psicología industrial tuvo un menor campo de acción en las industrias debido a la crisis (Riggio, 2017); pero, con los experimentos de Hawthorne, durante el fin de la década de 1920 y principio de 1930, se estudiaron los efectos que producían las mejoras de las condiciones de trabajo en la productividad de las fábricas. Luego se centraron en las relaciones humanas dentro de los grupos de trabajo (Hsueh, 2002). El estudio Hawthorne produjo un quiebre por el cual los psicólogos se involucraron más en la calidad del ambiente de trabajo y en las actitudes de los empleados (Aamodt, 2010).

En la década de 1940, los psicólogos eran capaces de evaluar y validar las técnicas de clasificación y entrenamiento. Se generaron avances significativos en el análisis de los factores humanos en el diseño y las operaciones del equipamiento, también en la evaluación laboral. Durante este tiempo se desarrollaron nuevas pruebas de aptitud y de habilidades especiales que eran utilizadas en modo de *assessment centers*, sentando las bases de las posteriores pruebas para selección de militares (Scroggins et al., 2008).

Durante los años 1950, la investigación continuó desarrollando las pruebas psicológicas y herramientas de cálculo (Bäckström & Björklund, 2017), produciendo un acelerado crecimiento en la aplicación de la psicología industrial con el fin de abordar problemas empresariales complejos. Entre las herramientas utilizadas se encontraban las pruebas psicológicas destinadas a la identificación de los individuos que serían empleados eficaces (Scroggins et al., 2008).

En los últimos años la psicología industrial, también conocida como organizacional, es un campo que fue creciendo exponencialmente. Esto se puede observar en varias tendencias que confluyen en el área, tales como los tradicionales procesos que realizaban los psicólogos organizacionales relacionados al proceso de selección, entendimiento del trabajador, el ambiente de

trabajo y el comportamiento en el puesto. Durante el último tiempo se adicionaron las tendencias en investigación que apuntan a la naturaleza cambiante del trabajo y la expansión de los puestos laborales, los cuales son producidos por la reducción de mano de obra y composición de las organizaciones. Todo esto se desarrolla en un mundo globalizado donde la tecnología impera en las relaciones laborales (Riggio, 2017).

3.2. La evaluación psicológica en el ámbito laboral

La evaluación psicológica en el ámbito laboral se refiere al proceso de compilación de información de una persona para la posterior predicción de su comportamiento por medio de sus características de personalidad. Estas evaluaciones pueden estar compuestas por entrevistas, observación, tests, o, incluso, por información adicional que proporcionan personas relevantes del contexto social o profesionales (Hubley & Zumbo, 2013). Por medio de los resultados obtenidos, permite elegir entre diferentes alternativas y así poder tomar decisiones en base a éstas (Aragón 2015).

El evaluador busca conocer en profundidad al postulante, considerando las tareas que debe llevar a cabo, y si posee la capacidad de realizarlas (Albajari & Mames, 2005). Según Pérez Jáuregui, Adam y Boso (2012), la evaluación psicolaboral es el proceso en el que se estudia al evaluado, brindándole una jerarquía, dándole importancia a diversos factores que comprenden la dinámica de cómo funciona el campo laboral, utilizando las técnicas adecuadas para su realización. Estas técnicas, no son efectivas por sí mismas, sino que lo importante es su administración por medio de profesionales que estén capacitados para ello. La calidad de la evaluación laboral radica en que las pruebas brinden resultados de predictibilidad del futuro desempeño en el puesto, siendo esta la principal característica de la selección laboral (Diekmann & Konig, 2015).

Dentro de las formas de evaluación psicológica en el ámbito laboral, se pueden encontrar la evaluación de los empleados actuales, en la cual se busca detectar las habilidades de un empleado para poder ocupar otros puestos en la empresa que requieran mayor responsabilidad; y la evaluación a futuros empleados - propia del proceso de selección de personal - que no solo permite decidir si un candidato es la persona adecuada para el puesto, sino que también ayuda a que el postulante pueda adaptarse adecuadamente a la empresa (Albajari & Mames, 2005).

La tarea del psicólogo industrial parte de la base de tomar al postulante en el hoy, explorando cuáles son sus puntos fuertes y débiles en relación con el perfil y sus posibilidades para desempeñarse en el mismo. El contexto social tendrá un rol importante en las respuestas que brindan los postulantes (Richino, 2000).

Pérez Jauregui et al. (2012) refieren que a diferencia de las evaluaciones psicológicas que se llevan a cabo en el ámbito clínico o forense, en el laboral las personas que se presentan a la

evaluación lo hacen con el fin de conseguir el empleo o un ascenso, por lo cual tiende a resaltar aspectos positivos y ocultar los negativos, buscando generar una buena impresión en el evaluador. También, puede suceder que los postulantes se informen con anterioridad sobre los tests, o que sean entrenados para responder de manera adecuada a éstos. En los casos de evaluación laboral, la persona tiene la obligación de aceptarla si quiere ser seleccionado para el puesto, o bien ascender dentro de la empresa. En las evaluaciones de selección de personal se busca que el perfil se adecue con el trabajo a realizar. De esta manera se tendrán en cuenta el talento, la personalidad y la cualificación para la tarea. En cuanto a cambios dentro de la empresa, se centra en el desempeño que produce el empleado en los puestos, la posible adaptación al equipo, al líder del grupo, como también a la cultura organizacional.

Una vez realizada la evaluación, el evaluador presenta la devolución de los datos que ya han sido recibidos, decodificados y procesados. Finalmente se produce la decisión cerrando el proceso de evaluación (Richino, 2000).

3.2.1 Las pruebas en la evaluación psicolaboral

Las pruebas psicológicas pueden ser clasificadas de distintas formas. Una primera clasificación es por el campo de estudio, por ejemplo, pruebas neuropsicológicas, inventarios de intereses, pruebas de rendimiento, pruebas de aptitud, pruebas de comportamiento y pruebas de inteligencia. A su vez, se pueden subclasificar en base a sus procedimientos de administración, ya sean pruebas individuales o de aplicación en forma grupal (Geinser, 2013). Dentro de las evaluaciones individuales generalmente estas se aplican cuando se necesita conocer con mayor profundidad a la persona y sus aptitudes respecto a la tarea que desempeñará en el puesto de trabajo; por lo tanto, en mandos altos es recomendable realizar la evaluación de forma individual (Conte & Landy, 2018).

Las formas grupales de administración permiten evaluar gran cantidad de personas en menor tiempo, siendo una gran herramienta de screening y reducción de costos (Conte & Landy 2018). Un tipo particular de evaluación grupal es el método de assessment center. En él se evalúa el comportamiento de los candidatos en situaciones relacionadas al trabajo. Esta evaluación es llevada a cabo por medio de la observación de comportamientos (Jackson, Michaelides, Dewberry & Kim, 2016).

La evaluación comienza con la preparación de una batería de tests que evalúan diferentes atributos. La elección de la batería es realizada de acuerdo con lo que se busca indagar y puede que se tome en un solo día o en varias oportunidades (Conte & Landy, 2018). Algunos tests son creados o adaptados para el ámbito laboral y exploran con alta precisión variados aspectos: habilidades, aptitudes intelectuales, psicomotrices, maduración psicomotriz, intereses y expectativas,

características personales, características de relaciones interpersonales y competencias (Pérez Jaureguí et al., 2012).

Se pueden encontrar dos tipos de técnicas que se complementan y es necesario incluirlas en la batería de tests que se seleccionarán para evaluar a los candidatos: las técnicas psicométricas y las técnicas proyectivas (Pérez Jaureguí et al., 2012).

Las técnicas psicométricas se incluyen en el campo de estudio que se enfoca en la medición de constructos (Hubley & Zumbo, 2013). Estos tests, luego de un siglo de uso, son los más utilizados por los psicólogos industriales para predecir comportamientos (Conte & Landy 2018). Los tests psicométricos proporcionan información por medio de la medición de las diferencias individuales en relación con un constructo, ya sean atributos o rasgos (Aragón 2015).

Pérez Jaureguí et al. (2012) distinguen dentro de los tests psicométricos a aquellos que miden capacidades intelectuales, cuya función es explorar la inteligencia y las distintas aptitudes específicas. Dentro de éstos se pueden encontrar el Test de inteligencia para Adultos de Wechsler (WAIS-III), el Test de Aptitudes Diferenciales (DAT), el Test de Matrices Progresivas de Raven, Test de Dominó y Test de Toulouse Pieron. También existen tests psicométricos para la evaluación de la personalidad; son cuestionarios o inventarios de personalidad que exploran los aspectos no intelectuales de la persona. Uno de los más difundidos es el Inventario de Estilos de Personalidad de Millon (MIPS) que brinda información de motivación, interacción social y cognitiva. Los tests de aptitudes psicomotrices, por su parte, evalúan la coordinación visomotora, la capacidad para producir movimientos complicados y la sincronización manual. Entre los tests utilizados para la medición de esta variable se encuentran el Test de Bender y el subtest de Laberintos de PIA. Un grupo importante para la evaluación en el ámbito laboral es el constituido por los tests psicométricos de intereses o motivaciones que exploran las expectativas y gustos que se producen en las actividades laborales. Un ejemplo de este tipo de evaluación es el Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT).

Las técnicas proyectivas, por su parte, se basan en la idea de que la percepción que tiene el individuo del mundo que lo rodea es influida por su personalidad. Es así como el individuo proyecta su personalidad a los distintos estímulos dando un significado subjetivo a cada uno de ellos (Edenborough, 2005). Estas técnicas se caracterizan por ser poco estructuradas y presentan estímulos para que el evaluado los organice según las propias características e intereses (Riccino, 2000). Entre los tests proyectivos se encuentran los tests gráficos, en los que se le presenta a la persona una hoja y se le pide que dibuje, ya sea a sí mismo, a una persona bajo la lluvia, dos personas trabajando, o sucesivamente una persona, una casa y un árbol (H-T-P). En los test de láminas se muestran a la persona láminas incitando a una respuesta verbal, pueden ser en base a manchas -Roscharch, Zulliguer (Z Test) - con escenas -Test de Relaciones Objetales (TRO)- o escenas lacunarias - Test de Rosenzweig. Por otro lado, se ubican los test verbales. Por medio de una consigna verbal se le solicita al evaluado una respuesta de tipo verbal; un ejemplo de este es el

cuestionario desiderativo. Otro tipo de Test es el de clasificación. Aquí se brinda al evaluado un material y se le pide que lo ordene. Por último, se encuentra el Test de construcción, donde se le solicita a la persona que escenifique situaciones o construya algo - por ejemplo, Pirámides de Color (FPT) (Pérez Jaureguí et al., 2012).

3.3 El proceso de selección

El proceso de selección de personal se pone en marcha frente a la necesidad de cubrir una vacante en una organización (Alles, 2006). Se comienza con la identificación de las características que se requieren para desempeñarse en ese puesto. Una vez que se establecen estos criterios, se maximizan por medio de la administración de medidas que prevean la buena performance en el puesto laboral, pre seleccionando así a los posibles candidatos. Por último, se utilizan técnicas con probada validez que predecirán cuáles son los candidatos que contribuirán de forma óptima a los objetivos de la empresa (Viswesvaran & Ones, 2018).

3.3.1 Análisis del puesto

El análisis del puesto es un proceso fundamental en la selección de personal (Aamodt, 2010). Es una técnica que analiza de forma detallada la actividad de las organizaciones para delimitar las tareas que hace cada uno de los trabajadores y determinar la manera de realizarlas eficientemente (Grados, 2013). Se busca recopilar información sistemática sobre el puesto. Dentro de los procesos utilizados hay dos vertientes: por un lado, la orientada al puesto de trabajo y, por el otro, la orientada al trabajador. La primera focaliza en la tarea a realizar elaborando una descripción exhaustiva de los equipos usados, los resultados u objetivos que tiene como finalidad el trabajo y los recursos materiales que se emplean en él. La vertiente orientada al trabajador hace énfasis en describir los aspectos psicológicos o conductuales, como ser la comunicación, capacidades de razonamiento y toma de decisiones (Arnold & Randall, 2012).

Antiguamente este análisis tenía por finalidad obtener información de las tareas y responsabilidades para determinado rol laboral. Al ser complejo en la práctica delimitar las conductas que se desean, se ha vuelto popular el uso de análisis de competencias. Ellas, según Alles (2006), son características de personalidad que acaecen en comportamientos generando un desempeño exitoso en un puesto laboral determinado. También las competencias sirven como criterio de evaluación de diversa aplicación, tanto en la selección de personal como en la evaluación de desempeño para el desarrollo dentro de la compañía y asesoramiento sobre carreras. Estas competencias pueden ser adquiridas o innatas y definen el perfil que debe tener una persona para realizar exitosamente una actividad. Un gran número de organizaciones las utilizan para poder identificar conocimientos, destrezas y conductas que son relevantes para la realización de una tarea

determinada (Arnold & Randall, 2012). De esta manera, a través de un adecuado análisis, es posible definir con mayor precisión el perfil del empleado que se desempeñe mejor en un puesto determinado, al mismo tiempo que proporciona herramientas para la selección de las técnicas de evaluación más pertinentes (Aamodt, 2010).

3.3.2 Reclutamiento y Preselección

El reclutamiento se define como el proceso que hace la organización con el objetivo de llamar la atención de posibles candidatos hacia un puesto de trabajo, influir en ellos para que apliquen a la empresa, mantengan interés en el puesto hasta que se les haga una oferta de trabajo y, por último, influir en que acepten formar parte de la compañía (Breaugh, Macan & Grambow, 2008). En virtud de estos objetivos, se lo considera como la herramienta que permite proveer los recursos humanos a la organización en un momento determinado (Alles, 2006; Grados, 2013; Li & Song, 2018). Según Breaugh et al. (2008) el objetivo que persigue un reclutamiento es atraer una gran cantidad de postulantes, que sean adecuados para el puesto, haciéndolo en un periodo de tiempo determinado.

En diferentes momentos en una empresa es necesario reclutar personal: cuando se crea un nuevo puesto, cuando hay una vacante frente a una baja o promoción, o bien, para cubrir un lugar por tiempo determinado (Grados, 2013). Es importante definir qué procedimiento se utilizará para obtener postulantes cualificados (Li & Song, 2018). En un primer momento se define si se realiza una búsqueda interna, donde se reubica o asciende un empleado, o bien si se realiza una búsqueda externa (Aamodt, 2010). Entre las distintas fuentes de reclutamiento internas se pueden encontrar: promoción o transferencia de personal, familiares o referidos del personal, y base de datos de la empresa, ya sea de búsquedas anteriores o por postulaciones espontáneas que forman parte del archivo. En cuanto a las fuentes de reclutamiento externo se presentan fuentes profesionales o académicas, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, consultoras especializadas, medios impresos, portales web, redes sociales y grupos virtuales (Grados, 2013). Si se opta por una fuente externa, es fundamental el buen armado de la publicación; cuantos más detalles tenga, se llegará a los candidatos deseables para que apliquen al puesto (Li & Song, 2018).

La etapa de preselección comienza con la lectura de los currículos vitae y su filtración (Alles, 2006). Para perfiles específicos - como arquitectura, fotografía o diseño - pueden ser preseleccionados por medio de los portafolios. Otra forma de preselección se puede dar por primeras entrevistas breves mediante videollamadas o chats para conocer al postulante, como también realizando una llamada telefónica con el fin de conversar con el solicitante para corroborar la información volcada en el currículum vitae y sus pretensiones salariales (Grados, 2013). Estas evaluaciones se producen con el fin de poder separar a los candidatos que no cumplan con el perfil deseado de una forma temprana (Alles, 2006).

Una vez que se preseleccionan los candidatos más cercanos al perfil requerido, se procede a chequearlos técnicamente y, así, confirmar si reúnen los conocimientos y aptitudes que se necesitan para el puesto (Richino, 2000). Simultáneamente se evalúa la motivación que tiene la persona entrevistada respecto a la búsqueda (Alles, 2006). En esta etapa puede pedirse a los postulantes que realicen tests de screening, los cuales son vistos por ellos como menos intrusivos y relativos al trabajo a realizar (Li & Song, 2018).

3.3.3 Entrevistas de selección de personal

En la historia de la psicología organizacional las entrevistas han sido altamente populares. Éstas se utilizan en la selección de empleados de diferentes niveles (Arnold & Randall, 2012). Con relación al proceso, representan una herramienta fundamental de gran peso en la decisión final sobre la incorporación de empleados a una organización (Alles, 2006). Desde el punto de vista del candidato, las entrevistas consisten en una situación ambigua ya que están siendo evaluados, pero, al mismo tiempo, están motivados para causar una buena impresión y, así, incrementar las posibilidades de obtener el puesto de trabajo (Melchers, Ingold, Wilhelmy & Kleinmann, 2015). Por lo tanto, son utilizadas como un método de recopilación de información de los diferentes atributos que poseen los solicitantes. Este intercambio de información interpersonal puede suceder durante un episodio o varios, y puede ser llevado a cabo por uno o más entrevistadores (Viswesvaran & Ones, 2018).

Desde el punto de vista organizacional, las entrevistas se realizan con el objetivo principal de conocer y evaluar las capacidades, cualidades e intereses de los aplicantes que desean obtener determinado puesto. A su vez, buscan, por parte del entrevistador, generar una impresión positiva de la compañía en el postulante (Dipboye, Macan & Shahani-Denning, 2012). La información obtenida a partir de la entrevista permitirá evaluar si las características de personalidad que posee el evaluado son las indicadas para el trabajo a realizar. Entre las áreas a evaluar se encuentran: nivel de instrucción, historia laboral, experiencia, situación familiar, disponibilidad, aspectos motivacionales e intereses, competencias que posee, así como también las que es necesario adquirir o mejorar, habilidades sociales y situación económica (Albajari, 1996).

La entrevista debe ser planificada partiendo del análisis del puesto. Luego, se tienen en cuenta los candidatos que surgen de la etapa de preselección, y se procede a planificar cuáles son los aspectos por indagar atendiendo a las dudas que pudieran surgir con respecto al candidato y que podrían evacuarse en la conversación (Alles, 2006). Se divide en cuatro fases. Primero la bienvenida, que es una forma de cortesía, de corta duración, que tiene como objetivo poner cómodo al postulante. En segundo lugar, se recopila la información; constituye el mayor porcentaje de la entrevista. La fase tres es muy breve; en ella el entrevistador invita al candidato a hacer preguntas que tenga sobre la empresa o la propuesta laboral. Por último, en el cuarto paso, el entrevistador

concluye explicando cómo continúa el proceso de selección y cómo se comunicarán con él (Chamorro-premuzic & Furnham, 2010).

Pueden ser clasificadas en entrevista directa, indirecta y mixta. En la entrevista directa el entrevistador tiene más protagonismo dado que suele incluir preguntas que fueron previamente armadas, buscando obtener información puntual y rápidamente. En la entrevista indirecta el entrevistado es quien tiene más participación. En este caso, el entrevistador hace preguntas abiertas que le permitirán hablar como lo desee. Mientras contesta, el entrevistador pone especial atención a la información que brinda el entrevistado, los gestos, movimientos en el cuerpo, cambio en el tono de voz, y la coherencia que existe entre el lenguaje verbal y no verbal. Por último, se ubica la entrevista mixta, la cual combina las dos citadas anteriormente (Grados, 2013).

Las entrevistas directas o estructuradas se caracterizan por preguntas basadas en el análisis del puesto de trabajo. A cada aplicante se le realizan las mismas preguntas y, a su vez, poseen un sistema de puntuación. Dentro de las entrevistas estructuradas se pueden distinguir dos tipos, la situacional y la basada en la experiencia. Ambas se realizan llevando al entrevistado a una situación positiva o negativa relacionada con la experiencia laboral (Dipboye & Johnson, 2013). Las llamadas situacionales se centran en pedirle al entrevistado que describa con detalles específicos cómo respondería a una situación hipotética crítica (Dipboye & Johnson, 2013) midiendo así el futuro desempeño. Este tipo de preguntas suelen ser “¿Qué harías sí...?” (Blackman, 2017). La entrevista conductual o basada en la experiencia -que forma parte de la llamada entrevista por competencias - tiene como premisa que el comportamiento pasado puede repetirse en el futuro. En este caso, el entrevistador hace una pregunta llevando al postulante a un comportamiento previo en un trabajo o también en el ámbito académico (Dipboye & Johnson, 2013). Generalmente comienzan con el enunciado “¿Qué has hecho cuando...?” (Blackman, 2017). Este tipo de entrevista es la que tiene mayores coeficientes de validez.

La imagen que da el postulante en la entrevista, comprendida tanto en los comportamientos verbales como no verbales, influye sobre el entrevistador, siendo considerada como un predictor del desempeño laboral futuro (Barrick, Shaffer & DeGrassi, 2009). Por lo tanto, durante mucho tiempo, se ha cuestionado a las entrevistas laborales, considerándose poco confiables y subjetivas, dado que el postulante puede caer en el sesgo del entrevistador. Recientemente, se probó que el modo de entrevista estructurada no es una simple conversación, como lo era antiguamente, y que posee cierto grado de validez (Arnold & Randall, 2012; Riggio, 2017).

Con respecto a la configuración de postulantes y entrevistadores, entre las formas de entrevista más utilizadas se encuentran la individual -que puede ser realizada por uno o dos entrevistadores -, el método de assessment center - en donde se trabaja con un grupo en un centro de evaluación (Grados, 2013) - y las entrevistas del tipo panel donde interviene un entrevistador frente a varios postulantes (Blackman, 2017).

Algunos aspectos por considerar con respecto a la validez de las entrevistas es que las evaluaciones incluidas en ellas pueden afectar el nivel de las habilidades sociales y de comunicación del entrevistado. Además, para ciertos trabajos que sean primordialmente técnicos, la performance en la entrevista puede no ser predictiva del desempeño de la persona en el puesto de trabajo, ya que las habilidades que mostrará y se requieren en una entrevista pueden no ser las necesarias para el trabajo en sí. Usada correctamente, la entrevista puede brindar información adicional que no se encuentra en los currículums o en los tests y que tienen relación de alguna manera con el trabajo a realizar (Riggio, 2017).

3.4. Assessment Center

El método de *assessment center* (en adelante, AC) es un procedimiento utilizado para la evaluación y desarrollo personal en términos de atributos y habilidades relevantes para la efectividad de la organización (Thornton & Rupp, 2006). Se considera como un espacio, no precisamente físico, en el cual los postulantes participan de una amplia variedad de técnicas estandarizadas con la finalidad de obtener una evaluación objetiva (Moses, 1977). Ian Taylor (2007) hace una diferencia entre la definición técnica utilizada por la psicología organizacional sobre AC, donde refiere que es una combinación de herramientas de selección en la cual normalmente se utilizan pruebas de trabajo, simulación, test psicométricos en alrededor del 70% de los procesos y en un 81-88 % de los casos distintos tipos de entrevistas. Por otro lado, distingue la percepción del método de AC utilizada por el ámbito empresarial, el cual es más limitado y se basa en el uso de tareas relacionadas a pruebas de trabajo. En estas evaluaciones intervienen observadores, llamados asesores, que evalúan a los participantes (Arnold & Randall, 2012).

Entre los beneficios que posee el AC se pueden considerar: la posibilidad de medir habilidades complejas; la predicción de una gran variedad de comportamientos a futuro; la percepción de los participantes frente al método, al cual lo califican como justo y válido para todos los que son evaluados, y, a diferencia de otras pruebas que se utilizan para la evaluación laboral, un menor impacto negativo en los evaluados (Thornton & Rupp, 2006).

El método de AC no solo se utiliza para la selección de personal, también es usado para desarrollar la carrera de los empleados, para el desarrollo organizacional y la selección de herramientas de planeamiento (Joiner, 2002). Por medio de este método se diagnostican fortalezas y debilidades relacionadas a las competencias que son esperables para los diversos puestos de trabajo (Thornton & Rupp, 2006).

3.4.1 Origen del Assessment center

Las primeras referencias sobre el uso del método de AC se remontan a 1920, cuando psicólogos alemanes lo utilizaron para la selección de militares. Luego, con la Segunda Guerra Mundial, este método se extendió a Estados Unidos e Inglaterra. En un principio estos programas seleccionaban candidatos para entrenamiento de oficiales militares, en procesos que consistían en entrevistas tradicionales, test psicológicos y ejercicios situacionales que se realizaban en forma individual y grupal. Los oficiales eran observados por asesores que evaluaban dimensiones tales como liderazgo, estabilidad emocional y energía (Adler, 1987).

El procedimiento utilizado en Estados Unidos en 1940 por la Oficina de Servicios Estratégicos fue el programa de reclutamiento militar más popular y tiene una gran influencia en el utilizado en la actualidad. Este programa era desarrollado por psicólogos académicos quienes profundizaron en la investigación del método brindando más legitimidad. Posteriormente, con las investigaciones que realizaron de recolección de datos y análisis pudieron sentar las bases de validez del programa (Adler, 1987). La Oficina de Servicios Estratégicos para la selección de oficiales de inteligencia procedía, en un principio, evaluando los comportamientos relacionados a un desarrollo efectivo de la tarea a realizar, continuaba con una serie de técnicas que evaluaban estos comportamientos deseados y, por último, los evaluadores interpretaban estos comportamientos (Moses, 1977).

El método de AC es utilizado, finalmente, para el uso industrial a comienzos de los años 1950 por la American & Telegraph Company, donde pusieron en práctica los parámetros utilizados por la Oficina de Servicios Estratégicos, haciendo énfasis en la predicción de comportamientos (Moses, 1977).

A lo largo de los años el método de AC fue extendiendo su uso hacia diversas empresas y al resto del mundo, con diferentes propósitos: para la selección de militares, puestos gerenciales y administrativos, para desarrollo empresarial, individual y desarrollo de las organizaciones. Ha sido utilizado satisfactoriamente en militares, civiles, universidades, y grandes y pequeñas empresas (Moses, 1977).

3.4.2 Características de un assessment center

Las actividades que se realizan en un assessment center tienen como objetivo: describir los comportamientos de las personas, explicarlos, cuál fue el motivo que los genera, por qué se han producido de esa manera, predecirlos bajo las condiciones laborales y en qué momentos pueden presentarse (Grados, 2013).

Como se ha mencionado anteriormente, el AC consiste en una prueba situacional grupal. En general, el número de participantes torna alrededor de seis y 12 participantes (Moses, 1977). Se considera una evaluación grupal ya que la finalidad es la puesta en común de las competencias. De todas formas, se encuentran distintos tipos de presentación de las actividades, pudiendo ser

individuales y luego incitar a una exposición grupal, o bien utilizar actividades individuales y grupales en todo el proceso (Alles, 2006).

La duración del método puede variar según su finalidad, aunque suelen ser de no más de medio día (Alles, 2006). Taylor (2007) añade que con un día máximo, en un AC bien estructurado, se puede obtener un amplio rango de información. O bien, como plantea Thornton y Byham (1982) en algunos casos puede extenderse hasta tres días.

Durante el AC hay diferentes personas involucradas en el proceso. Por un lado, el administrador/coordinador quien se encarga de la elección de técnicas a tomar, de dar comienzo a la actividad, explicar las consignas de los ejercicios, intervenir frente a conflictos y dar el cierre a la actividad (Alles, 2006; Grados, 2013). Por otro lado, los asesores/ evaluadores que observan a los participantes sin tener un papel activo (Alles, 2006); éstos son altamente calificados y se estipula una cantidad de uno cada dos participantes (Grados, 2013). Además, durante el proceso, puede participar un supervisor del área, quien conoce el puesto a cubrir y también evaluará a los postulantes (Adam, 2012; Alles, 2006). Por último, es indispensable que los participantes evaluados compongan un grupo homogéneo, que reúnan características similares, para ser evaluados para una misma posición, teniendo todos la posibilidad de acceder al puesto independientemente del género, etnia, experiencia y formación (Olaz Capitán, 2011).

Las pruebas que se realizan tienen una determinada estructura y contenido que responden a reglas que deben cumplir para así responder a la validez del método (Alles, 2006). Estos son contruidos para responder a situaciones donde se puedan visualizar los comportamientos en el puesto de trabajo (Lievens, Tett & Schleicher, 2009).

El método de assessment center es una herramienta eficaz para la selección de personal, pero se considera como un proceso complejo, de difícil administración, que requiere gran cantidad de tiempo ya que, según la planificación de este, puede llegar a ser extenso. A su vez, necesita gran cantidad de personas para llevarse a cabo (evaluadores) y un entrenamiento que se traduce en tiempo extra. También, a la hora de armar los grupos para realizar la evaluación, éstos no permiten una gran cantidad de personas en simultáneo, lo que dificulta su utilización en selecciones masivas. En casos de niveles básicos de trabajos, no es recomendable el armado de un AC de acuerdo con el costo beneficio. Por todo lo anteriormente expresado, este método, representa un alto costo para la empresa (Thornton & Rupp, 2006). Por otro lado, el AC tiene beneficios tales como predecir múltiples comportamientos futuros en base a los ejercicios de simulación y poder observarlos sistemáticamente en un tiempo estipulado por medio de los asesores (Kleinmann & Ingold, 2018). Thornton y Rupp (2006) añaden que los ejercicios son creados de acuerdo con las necesidades de la organización. También, el tipo de evaluación produce comportamientos espontáneos, lo cual genera que sea difícil para los evaluados hacer trampa en ellos.

3.4.3 Cómo se diseñan las técnicas de evaluación en un assessment center

Los AC industriales utilizan técnicas como las entrevistas individuales, observaciones, tests proyectivos y psicométricos, ejercicios de simulación o performance, como también discusiones grupales, juegos y otras simulaciones que requieren que los participantes se aproximen a una situación de la vida real. Es así como lo importante del método es hacer hincapié en los comportamientos relevantes y observables del postulante (International Task Force, 2015; Taylor, 2007; Thornton & Byham, 1982).

Al momento de construir un AC, se hace con base en las características que se necesitan para el puesto a cubrir (Richino, 2000). Es por esto que se toma como primer paso el considerar cuáles son las aptitudes que se necesitan para el puesto en cuestión. Estas deben ser comportamientos específicos y observables que puedan clasificarse de forma fiable y lógica. Es importante para ello haber realizado con anterioridad una evaluación exhaustiva del puesto a cubrir, teniendo en cuenta cómo se manifiestan estos comportamientos en el contexto real del trabajo o mismo de la organización y, a su vez, que tenga una relevancia luego en el proceso de evaluación. Al desarrollar la información sobre la complejidad del puesto de trabajo y la idoneidad deseada para su óptimo desarrollo permitirá enfocar el objetivo de la evaluación. Dentro de este análisis de puesto es importante destacar el análisis tanto de la visión, valores, estrategias y objetivos de la organización, los cuales permitirán la identificación de las competencias deseadas por dicha organización. Es así como el análisis del puesto lleva a armar un modelado de competencias para las tareas a desarrollar en el puesto de trabajo (International Task Force, 2015).

De esta manera, como se ha mencionado anteriormente, se determina lo que se debe evaluar en términos de competencias. Estas se pueden clasificar en:

- Competencias básicas: es la capacidad del individuo de procesar ideas abstractas e interpretar instrucciones de forma correcta, utilización óptima del lenguaje tanto escrito como oral.
- Las competencias genéricas: en ellas se considera la autonomía del sujeto, independencia, capacidad de liderazgo, adaptación al cambio, creatividad, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- Las competencias específicas: referidas a las habilidades propias o las habilidades requeridas para un trabajo en particular en el cual se desempeñe el individuo (Lolito, 2016).

En general están divididas en seis grandes áreas: liderazgo y habilidades personales, dirección de personas, flexibilidad al cambio, trabajo en equipo, uso de recursos y obtención de resultados (Taylor, 2007). Al diseñar un AC las definiciones de competencias que se utilizan no son precisamente académicas, sino que dependen de lo que la empresa considere que es una característica valiosa. Es importante que esta información sea bien específica, tanto al momento de

planificar el AC como posteriormente al momento de la evaluación, y que las competencias sean identificables fácilmente (Grados, 2013).

Una vez que se define qué se quiere evaluar, se procede a la elección de técnicas. No todas las técnicas sirven para el mismo tipo de puesto de trabajo, por lo cual se decidirá a la hora de elegir las con cuánta fiabilidad se va a acercar la técnica a replicar la situación laboral durante el AC (Thornton & Rupp, 2006). Las herramientas de evaluación que se desarrollan tienen por objetivo, fomentar los comportamientos que se requieren para el puesto de trabajo a evaluar, reflejar el rol laboral, evaluar el desempeño del postulante en diferentes situaciones que se presenten, a la vez que varios asesores evalúan las competencias por medio de estos diferentes ejercicios (Arnold & Randall, 2012). En general, los ejercicios de AC se dividen en tres grupos: ejercicios individuales, ejercicios uno a uno y ejercicios grupales (Lievens et al., 2009). Entre los diferentes tipos de ejercicios se pueden encontrar los que se describen a continuación.

Técnica in basket. Es diseñada para la simulación de los diversos tipos de información diaria que aparece en el escritorio del gerente o empleado. En la evaluación se presentan ejemplos de papeleo referidos al trabajo a realizar como si estuvieran en él. En la actividad el postulante es evaluado por asesores que lo califican en diversas dimensiones como calidad de decisión, qué decisión llevó a cabo y qué jerarquía utilizó para la toma de decisiones (Aamodt, 2010).

Presentaciones Orales: La tarea consiste en pedirle a los postulantes que realicen un discurso corto sobre una temática en particular o sobre un tema discutido anteriormente. La presentación se realiza ante un evaluador, el cual hace preguntas con el fin de desafiar al postulante y ponerlo bajo estrés; para eso puede cuestionar los resultados que da en su presentación, puntualizar debilidades y limitaciones (Thornton & Mueller, 2004).

Discusiones grupales sin líder: para este ejercicio se presenta al grupo de solicitantes un problema para que lo resuelvan o lo discutan en grupo durante un tiempo determinado. Una vez cumplido el tiempo presentan las recomendaciones a las cuales han arribado (Thornton & Rupp, 2006). Este tipo de actividad está diseñada especialmente para observar el consenso grupal y la toma de decisiones (Taylor, 2007). En este caso no hay un líder designado y discutirán en grupo el problema, siendo así evaluados de manera individual en la cooperación, liderazgo y habilidades analíticas (Aamodt, 2010; Thornton & Rupp, 2006). Las respuestas que dan los candidatos serán comparadas con una muestra blanco que es respondida por un experto. De esta manera se comparan, dando un puntaje preciso sobre la efectividad de las mismas (Taylor, 2007).

Actividades grupales con líder asignado: El evaluador asigna un participante para que actúe como líder del grupo y dé directivas sobre qué actividades realizar. Puede pedirle que guíe la construcción de un edificio usando piezas Lego. Las ventajas de este tipo de actividad radican en

simular un aspecto del trabajo que realizan los puestos medios que tienen subordinados a cargo. Esta prueba estimula las habilidades de liderazgo (Thorton & Mueller, 2004).

Hechos relevantes: en este ejercicio se le brinda al participante una cantidad de información sobre una problemática que procede a leer. A partir de esto se le permite realizar preguntas para obtener información adicional a un asesor. Luego de hacer las preguntas que consideraba pertinentes para ampliar la información se le pide una recomendación. Es un procedimiento utilizado mayormente en Alemania, que busca evaluar el pensamiento analítico, capacidad de toma de decisiones y juicio acorde a las circunstancias (Thorton & Rupp, 2006).

Juicios situacionales: Es uno de los test que más se utilizan en el último tiempo. Es una variante de los ejercicios de simulación y se la conoce también como “simulación de poca fidelidad”. Puede ser presentada de manera escrita o en forma de video. En este tipo de evaluación se le presentan a los candidatos diferentes situaciones en forma de historia. Una vez que termina la situación hay una lista con una serie de posibles cursos de acción a tomar. El postulante debe ordenarlas desde la más adecuada a la peor decisión posible a tomar (Joiner, 2002).

Simulaciones: son las más utilizados en los centros de evaluación y es donde se ve al postulante en acción. Estas incluyen actividades diversas, donde se ubica al solicitante en una situación lo más parecida con lo que se puede encontrar en el puesto. Para que estas puedan ser efectivas, se deben basar en comportamientos relacionados con el puesto y, a su vez, ser lo más realistas posibles. Una vez que les brindan la situación hipotética, se presentan una serie de pasos a seguir y deben decir en qué orden las realizarían para solucionar la situación conflictiva (Aamodt, 2010; Arnold & Randall, 2012). Las simulaciones capturan tanto los aspectos psicológicos como físicos del trabajo a realizar y tienen una alta fidelidad (Viswesvaran & Ones, 2018).

Muestras de trabajo: Se refieren a las pruebas de simulación, pero en este caso son del tipo manuales; se presentan a postulantes que ya tienen la experiencia y habilidades para realizar la tarea (Viswesvaran & Ones, 2018). Este tipo de evaluación propone realismo a la selección de personal, simulando de la mejor forma posible las condiciones de trabajo, lo que las vuelve bastante fieles para predecir cómo se desempeñarán los postulantes en el trabajo, aunque se consideran más costosas en términos relativos (Arnold & Randall, 2012).

Juegos de negocios: Es un juego complejo que tiene una variada secuencia de simulación de ejercicios - grupo sin líder, varias interacciones uno a uno, presentaciones, discusiones en equipo, toma de decisiones conjuntas (Thorton & Rupp, 2006). Son ejercicios en que se le permiten al postulante desarrollar atributos como creatividad, toma de decisiones y capacidad de trabajo en equipo, planificación y liderazgo. Por ejemplo, se le presenta a un grupo un problema en el cual son parte de una compañía que hace juguetes, se les pide que desarrollen el producto y lo comercialicen (Aamodt, 2010).

Entrevista dimensional o de antecedentes: Es una de las tareas de mayor importancia dentro de los AC. La realiza el observador/ asesor con el candidato siendo esta una prueba clasificada como uno a uno. Se le pregunta sobre hechos pasados, siendo un ejercicio más de evaluación. Esta tiene las características similares a una entrevista laboral tradicional, pero en este caso se evalúa cómo respondió a situaciones pasadas (Grados, 2013).

Los ejercicios o situaciones utilizadas pueden ser existentes en alguna bibliografía referente al tema pudiendo adaptarse a la necesidad de la empresa, o bien se pueden diseñar de forma específica para ella (Grados, 2013). Es importante que estos ejercicios no evalúen todas las competencias a la vez, ya que es una tarea ardua para los evaluadores el tener que considerar muchos criterios de evaluación en una misma actividad (Sackett & Tuzinski, 2001). En síntesis, el método de AC, mediante las distintas tareas seleccionadas, da lugar a que los evaluados puedan desenvolverse mostrando sus conductas para que, de esta manera, los evaluadores por medio de la observación y el registro puedan evaluar los comportamientos (Grados, 2013).

3.4.4 Rol del evaluador en el método Assessment Center

Los elementos que se requieren para la administración de un AC son del tipo material y humanos (Grados, 2013). Dentro de los elementos humanos se encuentran los asesores, que son capacitados y se basarán en las dimensiones de comportamientos que estaban predefinidas para evaluar a los participantes (Jackson et al., 2016). El rol de los asesores es observar y evaluar a cada postulante, para lo cual es necesario que se mantengan neutrales, tengan capacidad de escucha, concentración y toma de decisiones en equipo (Taylor, 2007). Según la International Task Force (2015), los AC deben contar con varios asesores que provean de distintos sexos, razas, lugares geográficos y posean experiencia en organizaciones, en el área del trabajo que se está reclutando, ya sean jefes de la organización o bien psicólogos formados en este método. Povah y Povah (2012) añaden que, al ser más de un observador, el método permite que no se dé lugar a subjetividades perjudicando a los postulantes. La elección del número de asesores es en base a diversos factores, tales como el objetivo del método, la viabilidad de recursos, los tipos de ejercicios que se evaluarán y el nivel de habilidades que presentan los postulantes. La International Task Force (2015) destaca que para que el AC se considere como tal debe haber más de un evaluador en el proceso.

Los asesores cumplen un rol fundamental en el AC ya que son los encargados de puntuar a los participantes y serán decisivos en la selección de los empleados. Estas puntuaciones son las que sientan las bases de validez del método. Los evaluadores, a diferencia de otros métodos de evaluación psicolaboral, no tienen relación con los evaluados hasta el momento de la observación (Kleinmann & Ingold, 2018).

El papel que los asesores desempeñan se caracteriza por la observación de lo que está sucediendo, adaptándose al lugar de la evaluación: por ejemplo, en una discusión grupal, el asesor

se mantiene a distancia, pero se asegura de poder visualizar de manera correcta a todos los participantes sin entrometerse en el ejercicio. Se continua con el registro de la observación, donde toma nota sobre lo que dicen los participantes como también sobre lo que hacen (Edemborough, 2005). Los asesores valoran a uno o varios participantes sobre las competencias previamente definidas y, al mismo tiempo, toman nota y completan las planillas de evaluación. Para esta tarea, tienen un tiempo determinado, lo cual plantea una presión aún mayor ya que en un corto tiempo tienen que tomar decisiones en base a los comportamientos que pueden observar (Kleinmann & Ingold, 2018). Luego, con la información recolectada se clasifican las competencias observadas diferenciándolas en positivas y negativas resumiendo el comportamiento observado de cada postulante (Edemborough, 2005). Los asesores/evaluadores, mediante la observación, calificarán el desempeño de los participantes, utilizando una escala del 1 a 5. Los criterios en este caso son: 1, el postulante no muestra nada o muy poca de la dimensión a evaluar, señalando al desempeño como malo; 2, muestra la dimensión en una proporción menor; el 3 se considera como desempeño regular; 4, donde muestra bastante cantidad de la dimensión; y 5, óptima cantidad de la dimensión, por lo que el desempeño puede clasificarse como muy bueno. Este tipo de escalas puede variar según la empresa (Grados, 2013).

Por la gran complejidad que presenta el método, la formación de los evaluadores es fundamental para el funcionamiento de éste. La capacidad de los asesores, pueden influir en los resultados, ya que una mala evaluación produce baja validez del AC (Lievens & Klimoski, 2001). Según la International Task Force (2015), el entrenamiento de los asesores es esencial. Entre los lineamientos que tiene que seguir un asesor en su preparación se encuentran : comprender las competencias en profundidad y cómo se pueden presentar en la evaluación; observación, registro y clasificación de las conductas observadas; conocer a fondo los ejercicios que se toman y cuáles son los parámetros de evaluación de los mismos, respuestas, conductas eficaces, esperables o las no esperables; conocer cuáles son los errores típicos en los cuales pueden caer en cuanto a la observación y clasificación (hacer inferencias sobre una conducta); deben transmitir ante todo seguridad, confidencialidad, profesionalidad, medidas de equidad y no discriminación. Un punto para destacar es el conocimiento de la empresa, el puesto y el poder expresarse satisfactoriamente tanto en forma escrita como oral al momento de dar una respuesta.

3.5. Tecnología en la psicología organizacional

Con el advenimiento de internet se han generado grandes cambios en la vida de las personas llegando a diferentes áreas, entre ellas a las organizaciones (Reynolds & Weiner, 2009). Mientras la tecnología va evolucionando se ha ido expandiendo a varias funciones de las organizaciones, entre ellas a los recursos humanos (Bartram & Tippins, 2017). Internet ha sido ideal para facilitar el intercambio de información en los procesos de selección de personal (Reynolds & Weiner, 2009). Además, actualmente los tests que se encontraban en formato de papel poseen una

versión digital, haciendo la evaluación más rápida y eficiente, no sólo en la fase de obtención de los datos, sino también en el cálculo de resultados (Conte & Landy, 2018).

Entre las innovaciones introducidas por la tecnología en los procesos de selección y evaluación se encuentran las mencionadas modificaciones en los tests, el desarrollo de evaluaciones que incluyen audio y video, la *gamification* y el uso de datos provenientes de redes sociales (Bartram & Tippins, 2017). Se encuentran grandes ventajas en el uso de las nuevas tecnologías, haciendo los procesos simples, rápidos, llegando a una gran cantidad de postulantes y, en algunos casos, generando en ellos una experiencia interactiva y divertida. A su vez, reducen la distancia, el costo y el tiempo invertido en la selección de personal (Woods, Ahmend, Nikolaou, Costa & Anderson, 2020).

3.5.1 Proceso de reclutamiento y preselección por medio de nuevas tecnologías

En los últimos años, con los grandes cambios tecnológicos y, en particular, el crecimiento de las redes sociales y la web 2.0, en general, se ha producido una transformación en las formas de reclutamiento de personal; hoy se puede recurrir a variados recursos que intervienen haciendo a la experiencia de reclutamiento más flexible (Chapman & Mayers, 2015). Los desarrollos tecnológicos aplicados al reclutamiento y selección de personal generan un impacto que se produce entre los selectores y los postulantes creando un canal de comunicación de alta interacción (Nikolaou, Bauer & Truxillo, 2015). Los sitios web diseñados específicamente para la búsqueda laboral proporcionan información sobre las búsquedas disponibles y los requisitos para cada puesto. Estos, pueden ser propios de las empresas donde los postulantes suben sus currículums y, en algunos casos, se presentan cuestionarios para descartar a quienes no se ajustan al perfil buscado (Aamodt, 2010).

Algunas organizaciones han adoptado el uso de inteligencia artificial (IA) en el proceso de reclutamiento. Estos sistemas automatizados son utilizados más frecuentemente en la búsqueda y en el filtrado de candidatos, donde integran a quien busca trabajo con los reclutadores por medio de los requerimientos predefinidos del puesto y así producen sugerencias. Los sistemas de IA poseen los datos que requiere el puesto tales como habilidades, conocimiento, experiencia y distintos atributos; a partir de ellos, automáticamente, escanean la información de los postulantes para luego clasificarlos de acuerdo con sus posibilidades. Estas prácticas son beneficiosas ya que dan mejor resultado en relación con los métodos convencionales, reduciendo costos, tiempo y el riesgo de errores humanos (Hmoud & Laszlo, 2019). También se encuentra una forma de IA llamada *Chabots* que puede producir una conversación de modo auditivo o textual; su diseño permite comprender la respuesta humana y contestar como otro interlocutor. Esta herramienta se utiliza para automatizar procesos tales como búsqueda, selección y la comunicación por medio de mensajes o mails. Al generar una respuesta más inmediata por parte de la empresa, produce en el postulante una apreciación positiva (Akash & Kulkarni, 2018).

En los últimos años, las compañías del mundo han incorporado el uso de las redes sociales en el reclutamiento de personal mediante Facebook, LinkedIn, Twitter, Wechat, Instagram, Pinterest, Google+ y Youtube. Hoy en día, las redes sociales permiten hacer el proceso de reclutamiento más simple, brindando a los reclutadores la posibilidad de optar por una postura más agresiva a la hora de buscar nuevos talentos. Tal es el caso de la red LinkedIn, donde las empresas pueden decidir rápidamente extender una oferta laboral a los usuarios, alcanzando una cantidad de potenciales candidatos que, de otra manera, hubiera requerido la contratación de un costoso servicio de *headhunter* (Headworth, 2015).

Las técnicas de *screening* en redes sociales están emergiendo entre los reclutadores de personal (Davison, Bing, Kluemper & Roth, 2016). La práctica de investigación, por un lado, se realiza por medio de buscadores como Google que pueden brindar información más general, o recurriendo a las redes sociales. Estas búsquedas se utilizan como una herramienta más para conocer la personalidad de un posible candidato (Kluemper, Daison, Cao & Wu, 2015). Sin embargo, este tipo de prácticas utilizadas por un selector, sin el conocimiento del postulante, puede ser considerado como una forma de discriminación y acaecer en una decisión ilegal de no contratación; por lo cual se recomienda no utilizarlas, no solo por el poco nivel de predicción, sino por las características de invasión a la privacidad (Davison et al., 2016). Distinto es el caso de los perfiles profesionales, como LinkedIn, que sí pueden ampliar la información que se proporciona en un CV, permitiendo además a los postulantes y reclutadores intercambiar información relativa al puesto de trabajo que se está buscando. En este caso reducen costos y se evitan problemas éticos y legales de privacidad asociadas a otras redes sociales (Roulin & Bangerter, 2013).

3.5.2 Entrevistas mediadas por las nuevas tecnologías

Las entrevistas realizadas por videoconferencia se han vuelto populares siendo la mejor alternativa frente a las entrevistas presenciales (Basch, Melcher, Kurz, Krieger & Miller, 2020). Estas se realizan mediante aplicaciones tales como Facetime, Google Chat, Skype, entre otras, las cuales permiten que los entrevistados puedan acceder a ellas por medio de computadoras, tabletas u otros dispositivos como teléfonos inteligentes; de esta manera, las personas involucradas pueden estar en diferentes lugares geográficos (Nehls, Smith & Schneider, 2015). También, diferenciándose de las entrevistas presenciales, las videoconferencias facilitan a los empleadores la evaluación de una gran cantidad de postulantes en un tiempo reducido y a menor costo (Fletcher, Fealing, Gerrard & Kornell, 2018). Si bien la entrevista por videoconferencia posibilita verse cara a cara y establecer un diálogo, hay información importante como, por ejemplo, contacto visual, dar la mano y otros signos de lenguaje verbal y no verbal que se pierden debido a las barreras de la tecnología (Toldi, 2011; Woods et al., 2020).

A pesar de las ventajas que ofrece para las empresas, diversos estudios demuestran que el uso de la tecnología puede influir negativamente a la hora de puntuar el desempeño de las personas (Blacksmith, Willford & Behrend, 2016). Un estudio realizado por Fietcher et al. (2018) demuestra que los candidatos que han tenido mejor calidad de video en la entrevista han sido calificados con mejores puntuaciones y son más elegibles para contratar. Esto representa una desventaja para las personas que tienen menor calidad de conexión o dispositivos con sistemas operativos no aptos para estas aplicaciones. Una investigación efectuada por Blacksmith et al. (2016) muestra que las puntuaciones que dan los selectores son menores cuando la entrevista es mediante videoconferencia. Esto puede ser resultado de las limitaciones que el formato impone en cuanto a las posibilidades de demostrar sus habilidades sociales, o bien por las restricciones que tiene el sistema; incluso, puede suceder que los postulantes tengan niveles más altos de ansiedad frente a este tipo de entrevista, debido a la frustración que genera el no poder hacer contacto visual, dar una buena impresión, comprender lo que les dice el interlocutor o mantener una conversación fluida como sería en persona. Por otro lado, los postulantes perciben que no pueden generar una buena impresión en el entrevistador sintiendo que este tipo de entrevista es injusta e impersonal generando frustración y pensando que no serán valorados justamente. Los investigadores concluyeron que tanto la percepción de los entrevistadores como la de los postulantes había sido influenciada por el uso de la tecnología.

Las *digital interviews* - o entrevistas pre grabadas - pueden ser utilizadas como una primera entrevista. En este caso se les brinda a los postulantes una serie de preguntas estandarizadas que tendrán que responder, grabar mediante la cámara de su dispositivo en formato de video y, por último, subirlas a la plataforma que se les indique. Luego, los reclutadores observarán las entrevistas para puntuar las respuestas y decidir con quiénes continúan el proceso de selección (Brenner, Ortner & Fay, 2016; Hemamou, Felhi, Martin & Clavel, 2019). Este tipo de entrevistas son ampliamente aceptadas por los postulantes, debido a la reducción de tiempo en viaje, la amplitud del rango horario para realizarlas y la posibilidad de no perder tiempo en el trabajo para hacerlas (Toldi, 2011). No obstante, al mismo tiempo, son percibidas como impersonales, menos controlables, ambiguas y menos equitativas que las entrevistas realizadas por videoconferencia (Woods et al., 2020).

3.5.3 Evaluación psicolaboral mediada por la tecnología

Las evaluaciones psicolaborales mediadas por la tecnología han tenido un gran aumento en la década pasada. Este fenómeno se ha producido debido a diversos factores: el incremento en la velocidad y número de las conexiones a internet, avances en la teoría de medición de tests en forma remota y la demanda de las empresas de hacer el proceso de evaluación más eficiente y a escala global. Estos avances han producido una evolución, impactando en el diseño de nuevos procedimientos de evaluación, y permitiendo que las evaluaciones puedan realizarse en varios

idiomas, en distintos puntos del planeta simultáneamente y obteniendo resultados al instante (Scott & Lezotte, 2012).

Los tests psicométricos de respuesta del tipo múltiple choice que se utilizan para medir campos poco complejos, como habilidad cognitiva, conocimientos, cuestionarios del tipo de integridad o personalidad fueron de los primeros tests en pasarse a la modalidad online (Scott & Lezotte, 2012). Hay dos tipos de pruebas que se practican: las que tienen una respuesta correcta estandarizada que mide el máximo rendimiento (test de habilidad cognitiva o de conocimiento) y las de típico rendimiento en las que no hay una respuesta correcta (inventarios de personalidad). El grupo de las de máximo rendimiento tienen el riesgo que los postulantes busquen las respuestas o bien que otra persona los asista o los realice por ellos. En los de típico rendimiento, las personas solo pueden querer mostrar una imagen positiva de ellos. Esto redundaría en una debilidad de la evaluación online al reducir, o al menos poner en duda, la fiabilidad de los datos. Para evitar que las pruebas se realicen de una manera poco ética, se puede utilizar un protector remoto en el que se usa la webcam para grabar y monitorear al postulante. Por otro lado, se encuentran ciertas ventajas respecto al uso de la tecnología en el testeo, ya que acarrearían un costo menor para la empresa, los resultados pueden enviarse a cualquier lugar en un corto tiempo, el proceso de puntuación realizada por medio de los programas es más fiable y evita errores que pueden sucederle a los evaluadores. Además, permiten a los evaluados responder a los instrumentos de evaluación en el tiempo y lugar que decidan, siendo una ventaja para quienes están sujetos a horarios laborales. También ayuda a las empresas en el proceso de atracción de candidatos ya que estos obtienen de la organización una imagen tecnológica y novedosa (Bartran & Tippins, 2017).

Otro tipo de evaluación que ha sido ampliamente adaptada y se presenta en forma online son los juicios situacionales o simulaciones. Estos ejercicios toman elementos del entorno del trabajo que los postulantes deben clasificar para luego ser puntuadas de forma estandarizada. Las simulaciones pueden realizarse por medio de video -donde hay actores que realizan una representación-, animaciones que reproducen la situación con altos detalles (Weekley, Hawkes, Guenole & Ployhart, 2015), o mediante juegos de realidad virtual. En estos últimos, es donde mejor pueden representarse las situaciones ya que involucran elementos multisensoriales en los cuales las personas interactúan mejor (Viswesvaran & Ones, 2018). El procedimiento consiste en mostrar la situación en alguna de las formas mencionadas anteriormente para que los participantes elijan una respuesta entre múltiples opciones. Una de las ventajas de la utilización de esta tecnología es la posibilidad de reproducir de una forma más realista las características del trabajo. Esto permite que la situación narrada produzca en los candidatos una experiencia más entretenida, comprometiéndolos en la tarea a completar (Weekley et al., 2015). Es por esto que se considera que las evaluaciones que son realizadas en este método tienen mayor validez que las efectuadas por medio de las técnicas de papel y lápiz (Viswesvaran & Ones, 2018). Otra forma de realización de las

pruebas situacionales son las llamadas *webcam test*, que consisten en mostrarle al evaluado un video corto y luego ofrecerle múltiples alternativas de respuesta para que la persona responda por medio de una grabación por cámara web; de esta manera, se puede observar la reacción del evaluado (Oostrom, Born & Van Der Molen, 2013). Este tipo de prueba es frecuentemente usada en los AC, pero al ser online se pierde la posibilidad de evaluar los comportamientos complejos, ya que el evaluado solo elige una opción y en muchos casos tenderá a elegir la opción que cree mejor sin mostrar el comportamiento que se busca evaluar. A su vez, este formato no permite la interacción entre los participantes (Weekley et al., 2015).

Una evaluación que ha crecido exponencialmente son los llamados *Serious Games* o *gamification*, que refieren al empleo de elementos de juegos en contextos que no son juegos. Se utilizan para crear un juego que será usado para un propósito que no es el entretenimiento. La gamification tiene como finalidad aumentar el nivel de compromiso de la audiencia a la que se está evaluando (Fetzer, McNamara & Geiner, 2017). Las evaluaciones mediante juegos, en los contextos de las organizaciones, permiten medir una gran variedad de constructos tales como habilidad cognitiva, personalidad, y otros factores que son predictores de la *performance* laboral (Ellison, McClure Johnson, Tomczak, Siemsen & Gonzalez, 2020).

Estos juegos deben cumplir con ciertos criterios. A modo general se suele plantear un problema que es producido de manera interactiva, en el cual el participante deberá resolver una serie de tareas. Las mismas tienen objetivos por cumplir pudiendo ser explícitos o implícitos con pocas reglas que generan en el jugador un ambiente desafiante, lo cual provoca una condición necesaria para que se comprometa con el proceso y no se aburra. Para incrementar el compromiso con el juego, en su diseño se recurre a la estimulación sensorial mediante gráficos, videos, sonidos e historias atrapantes. En la medida que las técnicas usadas en el juego produzcan en el jugador acciones que reflejan los comportamientos en el puesto, serán más predictivas del comportamiento futuro en el trabajo (Fetzer et al., 2017). El uso de juegos en el proceso de selección promueve un ambiente entretenido, transparencia a la hora de la evaluación, son desafiantes y mejoran la interacción (Tippins, 2015). Además, ayudan a mejorar la calidad de la información de los participantes, ya que, a diferencia de los tests tradicionales, llevan a que los candidatos sean más espontáneos (Armstrong, Ferrell, Collums & Landers, 2016). También, este método puede ser más atractivo para cierto rango etario que está más acostumbrado a los juegos de video. Es por esto que se deben tener en cuenta las cuestiones demográficas al adoptarlos (Stanciu & David, 2020). Por otra parte, si bien son una herramienta eficaz, no dan tanta fiabilidad debido a la no realización en ambientes protegidos, por lo cual factores tales como iluminación, temperatura de la habitación y la velocidad de conectividad a internet generan variaciones en la puntuación entre los candidatos (Ellison et al., 2020). Por último, cabe señalar que estos juegos de diseño demandan un alto costo en la producción (Fetzer et al., 2017).

3.5.3.1 Assessment Center virtual

Un Assessment Center virtual es una nueva variante de los tradicionales AC. Estos tienen una variedad de herramientas que evalúan las competencias requeridas como en los AC tradicionales. En la era digital, los AC virtuales se volvieron procesos que exigen velocidad, precisión y resuelven decisiones críticas de talento en poco tiempo. Al ser mediados por la tecnología producen que sean creíbles, rentables, cómodos y atractivos. Esto se realiza sin dejar de comprometer los principios básicos que hacen a un AC tradicional. Dentro de las tendencias de los AC virtuales hay nuevos avances día a día en el diseño, administración y evaluación (Knolskape, 2017).

Los diseños de los AC virtuales buscan atraer a la generación de los milenials- que poseen niveles de interés y atención fluctuante- produciendo en ellos una buena impresión sobre la empresa e interés en ser contratados por la misma. Asimismo, los AC virtuales permiten a los candidatos realizarlos desde cualquier lugar del planeta y elegir el momento en que lo desean hacer (Knolskape, 2017; Pachová, 2020). Les posibilitan a los empleadores realizar selecciones de personal que producen decisiones justas, rápidas y objetivas (Knolskape, 2017). Para llevar a cabo cada AC virtual, Pachová (2020) refiere que es importante que cada participante cuente con una computadora, webcam, micrófono y una conexión disponible de internet. A su vez, dado que los AC virtuales son enteramente online es imprescindible tener en cuenta los requerimientos técnicos necesarios para el buen funcionamiento de la plataforma (Knolskape, 2017). Los AC virtuales son producidos enteramente en una plataforma permitiendo al evaluado loguearse para realizar las evaluaciones en el momento que desea. Por otro lado, ante la preocupación de las empresas por no hacer los AC virtuales en espacios seguros se recomienda, para perfiles juniors, realizarlos en un lugar bajo supervisión (Knolskape,2017).

Pechová (2020), plantea una estructura común que se puede presentar en cada AC virtual- depende de cada tipo de búsqueda que realiza la empresa-. Las evaluaciones que se tienen en cuenta son los tests de conocimiento los cuales tienen por finalidad obtener resultados referentes a los saberes necesarios, tanto para el trabajo a realizar, como las habilidades blandas y cuánto el evaluado conoce de la empresa. Por otro lado, los test psicológicos tradicionales o impersonales suelen algunas veces utilizarse para casos de trabajos de alto stress. Se presentan distintos tipos de ejercicios utilizados también en los AC tradicionales tales como soluciones de dilemas, simulador de diálogo y simulación grupal. La simulación de dilema se produce cuando se le presenta al evaluado una situación compleja y la debe resolver de manera individual. Por otro lado, se encuentra el simulador de diálogo que evalúa las habilidades comunicacionales de los postulantes y cómo se expresan en situaciones específicas. Por último, las simulaciones grupales plantean una situación real, la cual se resuelve entre los postulantes mediante la interacción que se presenta de manera novedosa. También Pechová (2020), sugiere como actividad la entrevista individual producida

mediante teleconferencias. Knolskape (2017), incluye entre las pruebas de los AC virtuales a los *Neuro games*, los cuales se caracterizan por ser cortos, divertidos, de fácil desarrollo y administración, y evalúan diferentes habilidades cognitivas.

Los AC virtuales experimentales realizados por Howland, Rembisz, Wang-Jones, Heise & Brown (2015) se caracterizan por el diseño de realidades virtuales donde se reproduce un ambiente por medio de plataformas especiales, en la que cada postulante ingresa armando un avatar que será la forma en la que participará dentro de la evaluación. En estos escenarios las personas pueden interactuar por medio de estos avatares en situaciones desafiantes o bien reproduciendo las actividades laborales grupales. Además, con el auge de la Big Data, los sistemas informáticos son capaces de analizar el comportamiento humano en múltiples aspectos simultáneamente, pudiendo establecer comparaciones y relaciones entre las conductas individuales y grupales.

En este proceso de evaluación realizada por medio de AC virtual, se concluye que esta metodología es una herramienta útil y con un gran potencial por desarrollar a futuro que puede ser utilizada sobre todo para la selección de equipos virtuales. Entre los beneficios que aporta es que los procesos de evaluación pueden ser grabados completamente; esto permite volver a ver la performance de los participantes. También pueden analizarse los movimientos de mouse, y de cada avatar, contabilizar el tiempo que hablan y otras variables específicas como el seguimiento de los avatares de cada participante. Esto es posible gracias al uso de la Big Data. Además, reduce el nivel de error que puede ocurrir si la observación está a cargo de un asesor presente, como sucede en el caso de un AC tradicional. Por otro lado, lo que se pierde con los mundos virtuales son las expresiones faciales y movimientos, el lenguaje verbal y no verbal, y la forma en que se presentan e interactúan los participantes. Cabe destacar que el costo es muy elevado para realizar este tipo de evaluación (Howland et al., 2015).

4. Metodología

4.1 Tipo de estudio

Estudio descriptivo.

4.2 Participantes

El trabajo se llevó a cabo con la observación de 11 participantes hombres de entre 20 y 40 años, que participaron de un proceso de selección para cubrir el puesto de operario - este se categorizaba en operario base, operario calificado y técnico joven - en una renombrada empresa metalúrgica ubicada en Buenos Aires. Los requisitos que se pedían eran secundario completo, de preferencia en escuela técnica.

Además, se contó con la participación del director de consultora de Recursos humanos con 14 años de experiencia en consultoría. Formado en Licenciatura en Psicología, y con una especialización en psicología laboral y coaching empresarial, es quién realizó el AC y brindó información sobre el método utilizado.

4.3 Instrumentos

Observación no participante: se generó un registro sobre las características del AC y su funcionamiento de manera online, en base a la observación de dos dinámicas grupales para el puesto de operario correspondiente a distintas categorías.

Registro de observación no participante de la dinámica grupal: se obtuvieron notas con la información necesaria de los procesos de AC conformes a la posterior desgrabación de los mismos.

Entrevista con el director de la consultora de Recursos Humanos: se procedió a realizar una entrevista semidirigida con el director de la consultora con el fin de obtener información sobre la metodología del AC en modalidad presencial, como así también se recabó información relacionada a las ventajas y desventajas de la modalidad online que se ha utilizado para realizar el proceso de selección de operarios.

4.4 Procedimiento

Los datos correspondientes se recopilaron por medio de la observación no participante de dos entrevistas grupales realizadas por la consultora de recursos humanos mediante la modalidad online. Los mismos tuvieron una duración de tres horas cada uno, divididos en cuatro etapas. La primera, una entrevista individual de presentación y recopilación de información pertinente. La segunda constó de un ejercicio que se desarrolló por medio de un caso de formación de equipos. La tercera constaba de una simulación. Por último, la toma del test de Zulliger (1970). La información se recopiló por medio de notas y desgrabación del AC.

Se complementó con dos entrevistas al director de la consultora, de 20 minutos cada una, en la que se recopiló información del AC de forma presencial como también de las ventajas y desventajas de la modalidad online para la selección de operarios.

5. Desarrollo

5.1 Características de un *assessment center* en modalidad online utilizado en una consultora de recursos humanos para la selección de operarios.

Se busca describir las características que tiene un proceso de *assessment center* realizado para la selección de operarios de diferentes categorías, establecidos en distintos partidos de la

zona sur y oeste de la Provincia de Buenos Aires. El mismo ha sido ejecutado durante el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO).

El proceso de evaluación de los participantes que han sido previamente seleccionados, comienza cuando se les envía un mail con material para completar, pruebas psicométricas- en este caso utilizan el Test de Aptitudes diferenciales (DAT)- (Bennet, Seashore & Wesman, 1992). Estas tienen que ser respondidos de forma online, permitiendo una evaluación veloz y eficiente en la obtención de datos y resultados tal como presentan Conte y Landy (2018). Los test tienen que ser completados antes de entrar a la reunión. También, se adjunta un link para acceder a la reunión que será producida en Google Meet. Esta plataforma se volvió popular últimamente siendo un buen remplazo de las reuniones presenciales (Basch et al., 2020). Por último, se les adjunta una planilla que tendrán que completar durante el AC.

Una vez que comienza la reunión, se espera que los participantes vayan accediendo a la plataforma. Todos los seleccionados ingresarán en la misma sala de Google Meet. Una vez que se incorporan, tal como plantea Alles (2006), el coordinador de la actividad comienza explicando cómo será el proceso al cual se van a enfrentar dando inicio a la actividad. Teniendo en cuenta a Taylor (2007), los AC utilizados en la psicología organizacional se componen por distintas técnicas entre las cuales se incluyen las propuestas en el AC virtual realizado por la consultora.

La International Task Force (2015) presenta que para cumplir con los criterios necesarios de un AC debe haber más de un evaluador. En el caso de este AC online, solo una persona oficia de evaluador y al mismo tiempo es el que realiza las tareas de coordinador siendo estas el armado, bienvenida, explicación de tareas y cierre de actividad, tal como expresa Alles (2006).

La actividad es iniciada por el coordinador exponiendo las tareas a realizar durante la jornada. Esta está compuesta por una entrevista individual, seguida por dos ejercicios, uno que se conforma de una parte individual y, posteriormente, continua con una exposición grupal, y el otro es un ejercicio situacional tal como plantean Lievens et al. (2009). Por último, se termina con una muestra de láminas del tipo de manchas que corresponden al Test de Zulliger (1970) que será respondido individualmente por cada postulante en la planilla que se envió previamente por mail.

El coordinador les indica a los postulantes que es imprescindible que en todo momento tengan las cámaras encendidas para la evaluación, no así el micrófono ya que produce interrupciones y complicaciones en la audición.

El evaluador de la actividad, por orden aleatorio, llama a un participante con el cual comienza la entrevista individual. En ésta se realizan las siguientes preguntas: ¿A qué planta estás designado? En esta selección, tal como plantean Nehls et al. (2015) en la actualidad los dispositivos permiten tener conexión desde distintos puntos geográficos. En esta ocasión se observa que los postulantes se conectan desde diferentes localidades del conurbano bonaerense teniendo la posibilidad postularse a diferentes plantas.

Prosigue con las siguientes preguntas: ¿Con quién vivís?, ¿Qué estudios tenés?, ¿El secundario está terminado?, ¿El título secundario es del tipo técnico? Luego procede a inquirir sobre la

experiencia laboral pidiendo que detallan desde la más cercana en el tiempo a la más lejana, consultando en cada momento el motivo de desvinculación. Mediante este tipo de preguntas se busca una respuesta rápida obteniendo información específica (Grados, 2013). Por otro lado, se consulta sobre la personalidad del postulante, cómo es y cómo se describiría a sí mismo. Por su parte, se pudo observar que algunos participantes no entendían a qué se refería el evaluador. Por ejemplo, uno de ellos, en particular, no comprendía si era una descripción física la que se estaba pidiendo ya que comenzó a describirse por su altura. En otros casos, sucedió que uno de los evaluados contestaba que se consideraba “*tranquilo*” y en las entrevistas posteriores el resto de los candidatos repetían la misma característica, creyendo que esa era la respuesta correcta. En las primeras preguntas se los observaba activos y predispuestos a contestar, pero en las que se les presentaba dificultad se retraían.

Durante la entrevista una de las preguntas que realiza el evaluador es en base a algún momento en el pasado donde hayan tenido un conflicto en el trabajo o en su vida estudiantil, cómo actuaron para solucionarlo y qué aprendieron de eso. Este tipo de preguntas son las basadas en comportamientos pasados para predecir acciones futuras, según Grados (2013) este tipo de actividad es llamada *entrevista dimensional o de antecedentes* incluida en los AC tradicionales. En estos momentos se observó que los participantes tendían a contestar que no habían tenido nunca un conflicto o no se habían peleado con nadie, lo cual hace pensar que no entendían la consigna en sí. También, se les pregunta que dirían los ex jefes de ellos y si han sido alguna vez felicitados y cuál ha sido el motivo de la felicitación. En estos casos se daban respuestas escuetas sin mucho detalle.

Según Grados (2013), algunas empresas tienen en cuenta en la etapa de preselección a los familiares de los empleados. El coordinador de la práctica expresa que la organización tiene muy en cuenta cuando los empleados refieren a familiares o amigos, es por esto que se les pregunta en la entrevista si tienen relación con alguien de la empresa y de contestar de forma positiva se pide el nombre del mismo.

Cabe destacar que la entrevista individual detallada anteriormente es vista por el resto de los compañeros, a diferencia de lo que plantea Pechová (2020) respecto a los AC virtuales en los que se suelen realizar las entrevistas de forma individual utilizando una reunión específica para cada postulante. Durante estos momentos se puede observar que algunos de los participantes se encuentran hablando con otras personas, otros apagan la cámara y también se van del dispositivo dejando la cámara prendida.

5.1.2 Ejercicios de AC

Una vez terminada la etapa de las entrevistas se comienza con un ejercicio en el cual se presenta un caso para que los participantes lo resuelvan. Se lo conoce como “Terremoto, caso de formación de equipos”. Este tipo de ejercicio se divide en dos partes. La primera es individual y se la considera un ejercicio de *juicio situacional* (Joiner, 2002); la segunda parte es del tipo de *discusión grupal sin líder* (Thorton & Rupp, 2006). El coordinador respecto a esta actividad remite

durante la entrevista que la empresa elige este tipo de actividad ya que le da mucha importancia a las medidas de seguridad dentro de la planta. Tal como plantea Grados (2013) los ejercicios son diseñados según las necesidades de la empresa. Esta actividad es armada con el fin de evaluar ciertas características (Sackett & Tuzinski, 2001), ya que se busca saber cómo reaccionarían los operarios frente a situaciones extremas y qué criterio tienen para resolverlas.

Al comienzo de la actividad se pide entre los presentes un voluntario para que lea el texto y se recomienda a los demás que presten atención sobre lo que van a escuchar. Se les sugiere la toma de notas. El postulante comienza a leer y se puede observar que los demás postulantes empiezan a tener problemas. Ellos expresan que debido a la conexión de internet que tienen, o bien no escuchan o se escucha muy bajo. Esto resulta diferente a cómo se realiza en otros AC virtuales que se llevan a cabo en plataformas específicas donde se utiliza este tipo de ejercicios en forma multimedia reproduciendo para los participantes una realidad virtual en la cual interactúan entre ellos sin la necesidad de la utilización de cámaras evitando problemas de conexión (Howland et al., 2015).

A continuación, el voluntario lee el caso el cual se trata de una situación hipotética donde el grupo se encuentra en una biblioteca ubicada en el subsuelo de un edificio de 10 pisos. Mientras están ahí se produce un terremoto de gran magnitud. En los diálogos se plantea que solo hay un poco de luz que viene de una rendija, los involucrados huelen a gas y hay algunos heridos de poca gravedad. A su vez, escuchan un reporte de la radio comunicando: "ha habido un terremoto de gran escala en San Francisco, de los más fuertes en los últimos tiempos; en la ciudad produjo cortes de luz, de comunicaciones, de tráfico aéreo y explosiones. Se habla de una ciudad colapsada y se pide a la población no salir a la calle por tres días.". Luego, se les presenta una lista de ítems que encuentran en la biblioteca donde se incluyen linternas, filtros de café, pilas extras, una radio y hielo.

Una vez que el voluntario termina de leer el caso, el coordinador comparte en la pantalla una lista de acciones las cuales tienen que leer y poner en orden. Estas son:

- Intentar remover los escombros
- Dividir los sandwiches y racionarlos para los siguientes días
- Encender las velas para poder ver y para que el personal de rescate pueda encontrarnos
- Localizar y asegurar una provisión de agua
- Dividir los sandwiches y comerlos esta tarde
- Discutir en grupo la estrategia a largo plazo
- Golpear los caños con la llave inglesa de acero
- Asignar a alguien para que escuche la radio y oiga las noticias
- Chequear las lesiones y administrar primeros auxilios
- Cortar todos los servicios

- Desarrollar técnicas para enviar señales de auxilio para día y noche comenzado a enviarlas inmediatamente.

En este momento, varios participantes refieren no poder ver la lista que está compartida. El coordinador/ evaluador les pregunta qué tipo de dispositivo están utilizando ya que si es mediante un celular no tienen la posibilidad de poder ver esta información, salvo que hagan un cambio en la aplicación. Pero, no todos tienen el conocimiento para realizarlo lo que genera un tiempo extra leyendo las acciones para que las copien y posteriormente puedan realizar la tarea.

Una vez que todos acceden a la lista de acciones, según Thorton y Rupp (2006) el coordinador/evaluador les provee un tiempo determinado para resolverlo. En este caso, se brindan 15 minutos para que ordenen las acciones a tomar de forma individual según el criterio de cada participante refiriéndose a cuáles efectuarían primero, según la prioridad, y cuáles dejarían para lo último (Joiner, 2002). Durante este periodo se puede ver que muchos apagan nuevamente la cámara lo cual no permite observar el comportamiento durante la actividad. Incluso, se puede dudar sobre si están recibiendo ayuda, por lo cual Bartman y Tippins (2017) proponen el uso de cámara web para monitorear al postulante y así evitar fraude de parte de ellos.

Pasados los 15 minutos el coordinador les pide a los candidatos que presenten las decisiones que han tomado. Tal como plantea Thorton y Rupp (2006), se los invita a que lo discutan en forma conjunta donde se les aclara que todos deben participar. En este momento, el coordinador les recalca: *“todos tienen que participar, si no hablan tengo que poner en el informe que es mudo”*. En esta etapa se les pide que busquen ponerse de acuerdo en el orden en que tomarían esas medidas donde no hay respuestas correctas ni incorrectas, solo las que ellos consideran. Taylor (2007) refiere que las respuestas que los candidatos proporcionen serán evaluadas en base a una muestra de respuestas esperables.

Aquí, al comenzar la discusión se deja de compartir en pantalla la imagen que tiene los ítems. Se pudo observar que algunos postulantes anotaron los ítems en orden pudiéndolos leer sin problema, mientras que otro no comprendió y a cada ítem le puso un número pasando a leer solo los números. Esto generó una confusión adicional en los participantes. Entre las respuestas se podía ver que la primera opción que elegía la mayoría era prender las velas siendo una de las respuestas menos recomendable dado que se ubican en una biblioteca con una pérdida de gas. Otra observación es que algunos participantes insistían en mover los escombros entre las primeras medidas a tomar.

Durante el proceso en el cual van debatiendo los participantes, tal como plantea Taylor (2007), se observa el consenso y toma de decisiones, aunque también pueden generarse disidencias. Sin embargo, se puede observar cómo algunos participantes se cristalizan en una idea y discuten por la misma sin buscar llegar a un acuerdo. Por ejemplo, un participante estaba en desacuerdo en remover los escombros, proponía una justificación diciendo que de hacerlo había posibilidad de derrumbe. Otros postulantes, no participaban en toda la actividad o solo asentían a lo que respondieron sus compañeros. Además, se podían observar, pero en menor medida, las

expresiones faciales frente a las argumentaciones de otros participantes; tal como lo plantean Toldi (2011) y Woods et al. (2020) en las videoconferencias se pierden detalles del lenguaje no verbal.

Por otro lado, como observador es complicado seguir el discurso de los evaluados ya que muchas veces hablan al mismo tiempo. Al generarse esta situación se pierde el hilo de la conversación, como también es difícil saber quién está hablando al ver la pantalla con los múltiples participantes. Howland et al. (2015) plantean como solución en este tipo de ejercicios en los AC virtuales, la utilización de avatares, evitando así los inconvenientes que suceden en las videoconferencias.

Una vez que los participantes lograron un mínimo acuerdo, el coordinador interviene pidiendo que expliquen a qué conclusiones llegaron. En estas intervenciones cuestiona las decisiones de los postulantes. Por ejemplo, cuando respondían con la opción de prender las velas, él les decía: ¿Se acuerdan dónde están? ¿Qué hay en una biblioteca? ¿Qué puede pasar si hay réplicas? Él les solicita que le den una explicación del porqué de la decisión del orden de las acciones. También interpela a quienes no hablaron para obtener una respuesta sobre lo que ellos consideran, generalmente se pudo observar que están de acuerdo y no harían cambios. En definitiva, se observó que quienes participaron poco no daban respuestas propias y solo asentían a lo que decía el grupo.

No obstante, el coordinador refiere que estas intervenciones se dan ya que buscan que las personas entren en conflicto y observar cuál es la respuesta tanto verbal como no verbal frente a las mismas. Tal como destacan Thorton y Rupp (2006), en el tipo de ejercicio de *hechos relevantes* el evaluador interviene buscando evaluar el pensamiento analítico por medio de preguntas en el ejercicio, dejando de lado el lugar de observador como plantea Edemborough (2005).

El coordinador/ evaluador indica que es importante observar la actitud de los evaluados frente al riesgo, la flexibilidad ante los criterios y cristalización de ideas que pueden aparecer. Arnold y Randall (2012) refieren que los ejercicios tienen como finalidad evaluar cada uno según lo que considera importante la empresa. En este caso las competencias que busca evaluar en este ejercicio son trabajo en equipo, liderazgo, adaptabilidad, flexibilidad, compromiso e iniciativa.

En última instancia el coordinador/ evaluador, al momento que considera que los participantes llegaron a ponerse de acuerdo luego de sus intervenciones, da por terminado el ejercicio. En este momento se les propone tomar unos minutos de descanso a los participantes.

Luego continua con un ejercicio de simulación el cual es uno de los más utilizados en los AC tradicionales que busca acercar al participante a una forma lo más parecida posible a una situación que se da en el trabajo (Aamodt, 2010). Es por esto que la empresa elige el ejercicio "Parada de Planta". En el caso de los AC virtuales este tipo de evaluación se realiza ya sea por videos pregrabados (Weekley et al., 2015) o juegos de realidad virtual (Viswesvaran & Ones, 2018). A continuación, el coordinador vuelve a pedir la colaboración a los participantes para poder leer el texto. A diferencia de las simulaciones virtuales, al realizarlas mediadas por la tecnología

produce en los participantes una experiencia más entretenida y comprometida, pero a su vez se pierde la interacción entre los postulantes (Weekley et al., 2015).

El ejercicio de simulación se basa en una situación hipotética donde se les cuenta una historia referida a una "Parada de Planta programada". En ésta se habla de un día en particular en el que hay que cambiar un repuesto de una máquina. El relato va expresando los pormenores sobre las decisiones que ha seguido una persona a quien se le encomendó la misión de coordinar las actividades para hacer ese cambio. Dentro de esta narración se exponen una serie de errores que suceden durante la acción que debían hacer los operarios: por ejemplo, se cambia un repuesto en una máquina y cuando van a realizar la tarea no habían medido el tamaño del marco de la puerta del lugar por donde tenía que pasar la máquina; por consiguiente, esto ocasiona problemas al tratar de cambiarla. También propone que en ese horario pautado hubo empleados que llegaron a trabajar ya que nadie les había avisado que ese día se iba a realizar la reparación. Por otro lado, el electricista que debía estar en la planta para cortar la electricidad no había sido contactado, lo que generaba que no hubiese nadie que lo pudiese hacer.

A continuación, el coordinador/evaluador, invita a los candidatos a que en base a los errores que fueron escuchando del relato sugirieran qué harían en esta situación determinada. Tanto Aamodt (2010) como Arnold y Randall (2012) plantean que hay opciones para ordenar como en la actividad grupal sin líder. Pero, en este caso, en el presente ejercicio no deben ordenar ítems, sino que se les pide que lo resuelvan en forma autónoma. Para su realización se les proporcionan 15 minutos para pensarlo.

Transcurrido el tiempo, el coordinador/ evaluador les pregunta ¿Qué realizarías en esta situación? a cada uno de los participantes. En este caso se observó que los evaluados respondían marcando cuáles habían sido los errores que había cometido el personaje del ejercicio, repitiéndolos sucesivamente. Por ejemplo, algunos de los participantes expresaron en cuanto al marco de la puerta que tiene que ser más grande o en el caso de cortar la luz llamar a un electricista. De acuerdo con las respuestas que proporcionaban, el evaluador/coordinador inquirió a cada participante sobre lo que cambiarían o harían diferente respecto a esos errores que marcaron. Pero al no poder llevar a cabo el objetivo del ejercicio que era no sólo resolver cuáles fueron los errores, sino hacer una nueva planificación en base a las actividades que deberían hacer, el coordinador decide culminar con la actividad. Cabe destacar que estos ejercicios en modalidad virtual mediados por videos o juegos tienen mayor validez que los realizadas con un método tradicional (Viswesvaran & Ones, 2018).

En la entrevista efectuada posteriormente al Director de la consultora, refiere respecto a esta actividad que es más difícil de realizar ya que mucha gente que está en este proceso de selección no posee experiencia y tiene poca capacidad de abstracción, planificación y un nivel intelectual que no les permite llevar a cabo este ejercicio. Es por esto que se les complica entender la consigna. Sobre todo, ha sido notorio cuando se observó al comenzar la actividad que los participantes hacían preguntas sobre la misma ya que no llegaban a comprender del todo la

situación. El coordinador tomó este ejercicio solo en un AC. Luego alude en la entrevista *“que es una actividad que puede ser utilizada más para niveles superiores, pero en los perfiles de operarios tiene una dificultad alta. Muy pocos pueden realizar bien el ejercicio”*. A su vez, agrega que es complicado para un puesto de operador realizar un AC que lleva al plano más intelectual. Tal como plantea Thorton y Rupp (2006), no todas las técnicas sirven para el mismo puesto y de esa elección depende la fiabilidad de la evaluación.

Los objetivos de esta actividad son evaluar la planificación y cuánta experiencia tienen en el tema. Estas son unas de las competencias pedidas por la empresa tal como lo plantea la International Task Force (2015). El coordinador, en la entrevista, relata que la finalidad que se busca con la respuesta dada por los participantes de cómo actuarían frente a la situación, es predecir si realizarían esta tarea encomendada de una forma correcta en un ámbito real (Kleinmann & Ingold, 2018).

Por último, el coordinador/ evaluador les explica la última actividad, la cual consiste en la toma del test Zulliger (1970). Les explica el procedimiento de cómo se va a llevar a cabo. En primer lugar, plantea que se les mostrarán tres imágenes. La primera será compartida por diez minutos en los cuales tendrán que completar la planilla que había sido previamente adjuntada al mail. En esta planilla de Excel debían completar *¿Qué ves?, ¿En qué lugar lo ves? ¿Qué te hace pensar que es eso?* pudiendo dar hasta cinco respuestas por lámina.

En este momento, se puede observar la confusión en varios de los participantes que preguntaron si se hacía en grupo o si una vez que escribían lo que veían lo compartían como en las otras actividades. También se pudo notar desconcierto en cuál era la planilla para completar ya que muchos no la encontraban. Asimismo, algunos no entendían cómo rellenarla, ya sea por razones técnicas o por los dispositivos en los que estaban conectados en ese momento que no les permitía utilizar la aplicación. En el caso del AC virtual propuesto por Pechová (2020) se recomendaba la utilización de una PC, de esta forma se evitan los problemas que pueden ocasionarse respecto a los diferentes dispositivos.

Este tipo de inconvenientes eran recurrentes. También se observó en un participante la dificultad para ver la lámina y se tuvo que proyectar la imagen unos minutos más hasta que solucionó el problema. Como se ha planteado anteriormente, los participantes al darles las actividades procedían a apagar las cámaras impidiendo nuevamente la observación de sus comportamientos. El coordinador una vez que termina de pasar las láminas, les comunica que tienen una hora máxima para enviar la planilla por mail y así terminar con el proceso de evaluación. Procede agradeciendo la participación y dando cierre a la sesión de Google Meet, tal como refieren Alles (2006) y Grados (2013) sobre el rol del coordinador del AC.

5.2 Diferencia de la implementación del *assessment center* en forma online de la forma presencial para el mismo proceso de selección de operarios.

El objetivo es poder presentar las diferencias que surgen al tener que adaptar el AC presencial que se utilizaba para la selección de operarios con la que se puso en práctica para poder realizar el proceso de manera online.

Una de las principales diferencias a las cuales se refiere el coordinador frente al AC presencial del online es la forma de evaluación. En el presencial él realiza el papel de coordinador y tiene el apoyo de otro evaluador, lo que permite realizar las observaciones en conjunto tal como plantea la International Task Force (2015), la cual considera como requisito para cada AC el tener más de un evaluador. En algunos casos cuando se necesita un operario específico, se incluye al AC un supervisor del área quién da opiniones respecto a los participantes (Adam, 2012; Alles, 2006).

El AC presencial se conforma con grupos de seis aspirantes. En esta actividad, a diferencia del AC online, se utilizan dos evaluadores/ asesores ya que el coordinador refiere que, de esta manera, se pueden dividir para observar un grupo de tres participantes cada uno, según Kleinmann y Ingold (2018) los asesores valoran uno o más participantes tomando nota del proceso. El AC presencial se produce en un ámbito cuidado dentro de la planta en la cual, posteriormente, trabajarán. En cambio, el AC online no se ha realizado en ambientes protegidos, por lo tanto, los participantes no están en las mismas condiciones para responder (Ellison et al.,2020).

El coordinador da por comenzado el proceso de evaluación contando las etapas de este tal como refieren Alles (2006) y Grados (2013). Al igual que en el AC online descrito en el apartado anterior, en el AC presencial se presenta una primera etapa de entrevistas, pero en este caso se hacen de forma individual sin ser presenciada por todos los participantes. El coordinador refiere que va llamando a los postulantes de a uno para realizar la entrevista en un lugar apartado del resto. Las preguntas que se les realizan son las mismas descritas en el apartado del objetivo 1. Al mismo tiempo, se les da el Test de Aptitudes Diferenciales (DAT) (Bennet, Seashore & Wesman, 1992) en formato de papel para que completen.

Al momento de armarse el AC presencial se tuvieron en cuenta ciertas competencias para su diseño luego de evaluar el puesto, tal como plantea la International Task Force (2015). Cabe señalar que las competencias son decididas por la empresa y es el significado que les proporciona la organización a cada una de ellas (Grados, 2013). El coordinador, en la entrevista, comenta que las competencias que utiliza la empresa metalúrgica para la evaluación de operarios son las siguientes: liderazgo, compromiso, trabajo en equipo, adaptabilidad, autonomía e iniciativa. El liderazgo como la competencia de ser referente para los demás, proporcionando ideas y, a su vez, siendo firme en las suyas. También consiste en la capacidad de planificar y utilizar las ideas de los otros de forma activa. La competencia referida al compromiso refiere a la posibilidad de cumplir los objetivos con la búsqueda de calidad en los resultados. Por otro lado, la empresa considera el trabajo en equipo como la facultad que tiene el individuo para la interacción y participación con el fin de lograr resultados en conjunto sumando valía y respetando las ideas de los otros. Además, la adaptabilidad refiere a la aptitud de proponer, escuchar y aceptar las ideas del otro trabajando en

la consigna que se le solicita. La autonomía es considerada, por la metalúrgica, como la virtud de resolver de forma independiente los problemas que se presentan y al mismo tiempo solicitar ayuda de ser necesario. Por último, la iniciativa es la capacidad de agregar valor a lo que se ha pedido ya sea comunicándolo, construyéndolo o asesorando al resto. Estas competencias responden según Lolito (2016) a las categorías de competencias básicas, genéricas y específicas.

En general, luego de las entrevistas y la realización de los tests se pasa a otras actividades continuando con el AC presencial. Un ejercicio que comúnmente se utiliza comienza por proporcionarles a cada uno una bolsa con una serie de piezas de encastre. En la primera parte de la actividad se le pide al postulante que realice con esas piezas una torre. Para esto se les da un tiempo estimado de 20 minutos. El entrevistado acota que mientras el participante va realizando la torre se van observando diferentes aspectos, tales como la organización que presenta de las piezas, cómo se mueve en el espacio que tiene y la forma en que manipula los elementos. Tal como plantean Barrick et al. (2009), la imagen que el postulante da de forma no verbal será considerada por el evaluador como un predictor futuro de desempeño laboral.

El coordinador expone que en esta actividad se busca evaluar el nivel de autonomía, compromiso, de iniciativa y las medidas de seguridad que se consideraron para armarlo. Una vez terminada la torre, él expresa que les realiza algunas preguntas sobre la misma utilizando el ejercicio "*de la misma forma que un test proyectivo*". Según Edenborough (2005) las técnicas proyectivas proyectan la personalidad del evaluado en los distintos estímulos los cuales les darán un significado subjetivo. Las preguntas que se les realizan son ¿Esta torre te representa?, ¿Por qué motivo? Asimismo, le pregunta por cualidades de la construcción, por ejemplo, si es alta, fuerte, habitable, etc., y el evaluador le solicita que le muestre estas características para constatar si son observables en la torre o no.

Según el entrevistado, la segunda parte de esta actividad consiste en que se unan todos para realizar una torre en grupo. Aquí, la consigna es que se rescaten cuatro valores que debe tener la torre nueva la cual será construida en equipo - por ejemplo, estable, segura, estética y fuerte. El evaluador elegirá un participante para que oficie de líder y dé instrucciones de cómo erigir lo que se les ha pedido (Thorton & Mueller 2004). Para esta actividad tienen un tiempo estipulado de 15 minutos. En el proceso de la torre compartida se evalúa la capacidad de trabajo en equipo, adaptación al grupo y la capacidad de liderar. A su vez, se consideran las capacidades de organizarse, dividir tareas, colaborar con los compañeros, así como incluir las ideas de otros cumpliendo el objetivo en tiempo y forma.

La siguiente actividad es de orden individual. A los participantes se les presenta un pato que, posteriormente, tendrán que copiar. Para la construcción de éste se les proporcionará seis piezas. Luego se presenta una consigna donde tienen que pensar en un momento complejo de la vida laboral o estudiantil que hayan podido resolver. Posteriormente, deben explicar qué medidas tomaron para lograr esa resolución. El pato que construyan tiene como objetivo que los represente. Este ejercicio busca evaluar la capacidad de adaptación, iniciativa, la actitud ante los conflictos,

aprender de los errores, superar desafíos y el ver los problemas como oportunidades de mejora o crecimiento. Este ejercicio corresponde a un estilo de entrevista situacional utilizado en los AC (Grados, 2013), en este caso mediada por un objeto que le proporciona al participante facilidad en la exposición que se le solicita.

El ejercicio con el que continúan el AC que refiere el coordinador, tal como plantean Thorton y Rupp (2006), se lo puede clasificar como juego de negocios. Se les propone una situación hipotética donde están trabajando para la NASA y tienen que enviar un vehículo a Marte. Para su construcción deben cumplir con ciertos criterios tales como ser de cuatro ruedas, resistente, autosustentable (relacionado a la energía), con la posibilidad de desplazarse y cargar peso. Se les entregan las piezas y entre todos tienen que armar este vehículo que se les solicita, para lo cual tienen 25 minutos.

Una vez que finalizan la actividad, se les plantea que hubo una baja de presupuesto; por lo tanto, deben tomar tres piezas por persona y realizar uno nuevo que tenga las mismas características pedidas anteriormente. A continuación, les dan 10 minutos más. Acto seguido, se les pregunta cómo es que llegaron a la resolución de este nuevo vehículo y cómo es que mantiene esas características. Según el Director de la consultora, la actividad evalúa, tal como refiere Aamodt (2010), la adaptación al cambio, el cumplimiento de objetivos, la capacidad de trabajo en grupo, organización, las formas de liderazgo que se pueden presentar y la creatividad, así como también puede realizarse un análisis sobre cómo aportan las ideas. Edemborough (2005) plantea que esto se evalúa por medio de la observación manteniéndose a distancia y registrando lo que dicen y realizan los evaluados.

Según el coordinador de la práctica, la dinámica de la actividad presencial es mucho más rica para la obtención de información de parte de los postulantes. A diferencia del AC online, las consignas se presentan claras y las comprenden fácilmente. Es más fácil que puedan participar de manera activa y no se llevan a un plano abstracto, sino más bien concreto debido al uso de las piezas, tal como plantea Fetzer et al. (2017), el empleo de elementos de juegos- en este caso piezas de encastre- que no están vinculados con juegos generan mayor compromiso con la tarea. A su vez, los operarios suelen estar más familiarizados con trabajos manuales, por lo tanto, lo abstracto puede resultarles más dificultoso pudiendo estos últimos no ser buenos predictores de trabajo a futuro (Riggio, 2017). Este tipo de ejercicio mediado por piezas de encastre genera en ellos más compromiso. Por otro lado, en la modalidad presencial, según el Director de la consultora, el poder hacer una observación minuciosa de la actividad, permite que las competencias analizadas sean más visibles facilitando la tarea de la evaluación.

Finalizando, el entrevistado refiere que se produce la toma del test de Zulliger (1970). A diferencia de la opción online, se realiza de forma individual. En este caso el coordinador, en conjunto con el otro evaluador, toma el test de la manera tradicional. De este modo, tienen la posibilidad de repreguntar, algo que no ocurre cuando se aplica de forma remota, de acuerdo con

lo referido por él. Es así como los participantes tienden a rendir mejor en el test que se realiza de forma presencial.

5.3 Las ventajas y desventajas del *assessment center* en modalidad online que considera la consultora de recursos humanos para la selección de operarios.

El apartado tiene por finalidad poder postular cuáles son las ventajas de la metodología online y cuáles las desventajas de esta, pudiendo así llegar a un análisis de la eficacia del método para dicha consultora.

En la entrevista realizada al Director de la consultora, cuando se le inquiriere por las ventajas de la versión online del AC menciona que un punto a destacar es el ahorro de tiempo; según Knolskape (2017) los AC virtual son procesos que se dan velozmente y ayudan a tomar decisiones de talento en un corto tiempo.

El entrevistado refiere que la empresa metalúrgica tiene plantas en diferentes puntos de la zona sur/ oeste de la provincia de Buenos Aires y la ubicación de la consultora es en Palermo CABA. Cuando se realiza de forma presencial, para el coordinador, representa un viaje extenso. Por lo tanto, al ser en modalidad remota no sólo se ahorra el tiempo de traslado sino también el costo del mismo. Las ventajas de las tecnologías se presentan en la reducción de costos y tiempo que se invierte en los procesos de selección (Woods et al.,2020).

El coordinador de la práctica expresa en la entrevista que la empresa en cuestión durante estos meses tenía una alta demanda de AC online, debido a la necesidad de cubrir gran cantidad de puestos por reemplazos de vacaciones y por COVID-19. Al ser en modalidad online, se posibilitaba la realización de más de un AC online en un mismo día. Tal como expresan Fietcher et al. (2018) las videoconferencias permiten evaluar un gran número de postulantes con menor tiempo y costo.

A su vez, refiere que el tiempo para obtener los resultados de la evaluación de los Test de Aptitudes diferenciales (DAT) (Bennet, Seashore & Wesman, 1992) es menor desde que se implementó la evaluación online, ya que los mismos son obtenidos por medio de programas que producen resultados más fiables, como plantean Bartman y Tippins (2017). En referencia a los test hechos en papel, estos requieren más tiempo de parte del evaluador, dado que con esta modalidad debería esperar a llegar a la oficina, digitalizar la información, con el posterior armado del informe que podría tardar hasta varios días. A diferencia de la evaluación presencial, la consultora envía durante la jornada los informes de cada postulante de manera digital, produciendo una evaluación más rápida en cálculo de resultados y adquisición de datos (Conte & Landy, 2018).

El Director de la consultora destaca como la mayor ventaja que durante el momento del aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), al no poder realizar estos procedimientos personalmente, se los ha podido reprogramar de forma virtual permitiendo seguir trabajando y

brindando el recurso humano que necesitaba la empresa. Tal como planteaban Reynolds y Weiner (2009), internet es una herramienta que facilita la selección de personal.

Una ventaja que se presentó es que se pudieron realizar AC online en el cual participaban postulantes que eran evaluados para trabajar en distintas plantas. De esta manera solo se necesitaba encontrar entre cinco y seis personas que se conecten remotamente, sin tener que juntar ese número de participantes para una planta en particular. Es así que tanto Knolskape (2017) como Pechová (2020) refieren que los candidatos pueden tomar los AC virtuales desde el lugar que deseen.

Al consultarle al Director de la consultora por las desventajas del AC online destaca que, al ser de forma online, se pierde en gran parte la información que da la persona en cuanto al lenguaje no verbal, los gestos, las posturas, aspecto ya indicado por autores relevantes en la temática (Howland et al., 2015; Toldi, 2011; Woods et al., 2020).

También expone que en el caso de puestos operativos el ver a la persona en acción manipulando objetos ayuda mucho a la predicción de futuros comportamientos en el trabajo. El entrevistado ejemplifica con la versión presencial: *“se puede evaluar cómo planifica la construcción de la torre, la forma en que separa las piezas, si tiene un criterio en particular para ello, si es ordenado, qué manipulación hace del espacio de trabajo”*. En los AC online, que no tienen ejercicios en los cuales manipulan elementos, tal como plantea Riggio (2017), para los puestos que se componen de una base técnica en una entrevista pueden no ser predictores de futuros comportamientos laborales. Por otro lado, la presencialidad da la posibilidad de una mejor observación, que es una de las características fundamentales del rol del evaluador (Edenborough, 2005), dado que al ser mediado por una videollamada se dificulta mucho realizarla.

Otra de las desventajas que plantea es el problema que se presenta con la conexión a internet. En muchas ocasiones se dificulta llevar a cabo las reuniones debido a que uno o más de los participantes tiene problemas. Algunas veces la desconexión o micro cortes presentan inconvenientes, ya que no se puede llevar el hilo de la conversación. Además, parte de lo que se habla no se puede escuchar o se pierda la imagen de quien tiene la palabra produciendo una dificultad mayor en la evaluación. Según Fietcher et al. (2018) las personas con problemas o menor calidad de conexión suelen recibir menores puntuaciones que quienes tienen buen acceso entrando en desventaja frente a los demás.

Cabe destacar que otro problema son los dispositivos de conexión. Muchas veces los entrevistados se conectan por medio de los teléfonos celulares y al utilizar este tipo de aplicaciones de múltiples videollamadas se dificulta su uso cuando se comparte pantalla. Tal como expuso Fietcher et al. (2018) en su investigación, los dispositivos utilizados también influyen en la percepción del evaluador de forma negativa. El entrevistado explica que, en estos casos, múltiples veces se presentan problemas con los participantes cuando se necesita compartir pantalla, ya que varios no ven las imágenes o tienen el desconocimiento técnico de cómo realizarlo. Es, por lo

tanto, que Knolskape (2017) expresa que previamente se deben establecer los requerimientos técnicos para el buen funcionamiento del AC virtual.

Por otro lado, el entrevistado reflexiona que se observan con frecuencia las dificultades para la explicación de consignas y su posterior entendimiento. Esto suele pasar en las actividades a ejecutar, como también cuando se les pide que realicen ciertas acciones como apagar el micrófono para poder escuchar bien a todos los participantes o prender la cámara. Knolskape (2017), expone que es necesario tener en cuenta los requerimientos técnicos para un apto funcionamiento de un AC virtual. Por ejemplo, en este tipo de evaluación debe estar la cámara todo el tiempo encendida; sin embargo, muchas veces la gente la apaga o se conecta sin saber activarla. *“En estos casos se vuelve tedioso el recordar que tienen que estar con la cámara prendida en todo momento, más en este tipo de evaluación que tiene un componente observacional”*. También el tener la cámara prendida genera que el ancho de banda baje, por lo cual, aunque no se deba y complique la evaluación, algunas veces se les permite apagarla para que puedan participar de la actividad o bien se les demanda que vuelvan a conectarse en otra nueva reunión. Este tipo de obstáculos tecnológicos produce tal como expresa Blacksmith et al. (2016) que los postulantes sean puntuados negativamente y como añade Fietcher et al. (2018) sus puntuaciones estén influidas por el mal uso de los dispositivos.

Algo a destacar son los problemas de comunicación. Muchas veces cuando se debe poner en común las actividades grupales, al hablar todos juntos se acoplan las voces. Esto genera que no se puedan escuchar entre ellos y también produce que otros se queden sin hablar no pudiendo ser evaluados. A su vez, ocasiona que se pierda información valiosa complicando la posterior evaluación, ya que hay momentos en los cuales no se sabe quién está hablando. Una diferencia entre los AC tradicionales y los virtuales es que entre las ventajas de estos últimos Howland et al. (2015) plantea la posibilidad de grabar el proceso para luego verlo nuevamente al momento de evaluar.

Por último, una de las grandes desventajas es que el AC online no se produce en un lugar cuidado como sí sucede en uno tradicional. Ellison et al. (2019) refieren que el realizar las actividades en lugares cuidados da fiabilidad a los resultados y evita la intervención de factores como la baja en la velocidad de internet que pueden generar un mal desempeño en el postulante. Al hacerse el AC online, los participantes están generalmente en su casa y esto genera que se presenten diferentes situaciones anómalas. Por un lado, no están solos, hay gente al lado en el momento de la entrevista o personas hablando en el ambiente. *“En ocasiones se escucha por el micrófono cómo reciben ayuda de sus familiares quienes les dan pautas para contestar las preguntas”*, comenta el coordinador. En otros momentos, se ponen a hablar con la gente que vive en la casa olvidando que están en un proceso de evaluación. Por otro lado, cuando se les da el tiempo para pensar el problema de forma individual, si apagan la cámara no se puede estar seguro si quien responde a la consigna es el postulante o ha recibido ayuda de alguien más. Esto también sucede cuando se les envían los tests psicométricos por mail para que respondan, sin saber quién

los ha resuelto, ya que no hay control sobre esto. Bartman y Tippins (2017) hacen hincapié en la utilización de la cámara web para observar en todo momento al postulante, lo cual ayuda a que los datos sean más fiables.

En resumen, entre las ventajas que señala el Director de la consultora, sobre el AC online, se encuentran la reducción de tiempo y costos y la posibilidad de seguir con la selección de operarios cuando no era posible realizarlo de forma presencial. También es un punto para destacar la rapidez en los procedimientos. Por otro lado, entre las desventajas se encuentra la poca comprensión de las consignas al realizarlo online. Asimismo, existe una imposibilidad de la observación, que es el elemento fundamental de la evaluación mediante los AC, perdiendo todo lo referido al lenguaje no verbal y gesticulación. Es destacable que al haber realizado los AC en un ambiente no cuidado, se descrea de la fiabilidad de los datos obtenidos. En este caso los postulantes pudieron haber recibido ayuda de otros para realizar los tests que se presentaron. Además, mediante lo que se ha podido observar sobre las actitudes descritas anteriormente en los AC online, es difícil percibir cuán comprometidos están algunos participantes en la actividad encomendada.

6. Conclusión

6.1 Alcance de objetivos

El presente trabajo tenía como finalidad la descripción de un proceso de selección utilizado por una consultora de Recursos Humanos para el puesto de operario en una empresa metalúrgica realizado por medio de un AC online. Considerando el primer objetivo, se pudo observar la formación del AC online realizado mediante la popular plataforma Google Meet (Basch et al., 2020). El AC comenzaba, con una entrevista individual, seguida por una entrevista dimensional o de antecedentes (Grados, 2013). Posteriormente se planteaba un ejercicio de formación de equipos que consiste en una parte individual con un ejercicio de juicio situacional (Joiner 2002) y otra grupal con una discusión sin líder (Thornton & Rupp, 2006). Ambos ejercicios evaluaban seguridad ante el riesgo, trabajo en equipo, flexibilidad, iniciativa, liderazgo, adaptabilidad y compromiso. A continuación, se planteó un ejercicio de simulación (Aamodt, 2010) el cual medía planificación y experiencia en el área. Por último, se les tomó el test de Zulliger (1970). Durante los AC online se pudieron observar distintos inconvenientes en las actividades que se han descrito anteriormente en el desarrollo tales como inconvenientes relacionados al entendimiento de las consignas, problemas de conexión a internet y mal uso de dispositivos.

El segundo objetivo planteaba las diferencias entre un AC presencial y uno virtual. El desarrollo ha sido realizado por medio de la recopilación de información en una entrevista al director de la consultora, en la que se consideró al AC presencial como enriquecedor en obtención de datos sobre los evaluados, siendo los ejercicios utilizados más adecuados para el perfil buscado

por la organización (Thornton & Rupp, 2006). Además, las actividades resultaban comprensibles y se adaptaban mejor gracias a la manipulación de piezas. A su vez permitía el objetivo central de los AC tradicionales que es la evaluación por medio de la observación (Edemborough, 2005).

Las ventajas y desventajas del AC en modalidad online que consideró la consultora para la búsqueda correspondiente se enunciaron en el objetivo tres. Entre las ventajas a destacar se encuentran el ahorro de tiempo, la reducción de costos, rapidez en los resultados y que se pueden realizar varias entrevistas en un día a postulantes de distintos lugares geográficos (Knolskape, 2017). La ventaja más importante la constituyó el hecho de poder seguir brindando los servicios de selección online (Reynolds & Weiner, 2009), aun cuando la presencialidad se vio impedida por el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO). Entre las desventajas se enfatizó el impedimento de observación del lenguaje no verbal (Howland et al., 2015), la problemática en la conexión a internet, como también poco conocimiento del uso de los dispositivos por medio de los postulantes. También se presentaron inconvenientes para la comprensión de los ejercicios. Por último, el AC online no se realizó en un ambiente cuidado, lo cual acarrearía cierta desconfianza por parte de la consultora (Knolskape, 2017).

6.2 Limitaciones

Resulta lógico que por el momento que se está viviendo referido a la pandemia por COVID-19 muchas de las actividades que hubieran sido fructíferas para presenciar fueron impedidas, como, por ejemplo, el AC presencial de la empresa metalúrgica. Por otro lado, la información que se ha recibido en la entrevista ha sido muy limitada, generando un inconveniente a la hora de desarrollar los objetivos dado que no se poseía información detallada.

Respecto a las limitaciones que se produjeron para la realización del presente trabajo cabe destacar la escasa bibliografía que hay sobre los AC con metodología online. Se puede inferir que es debido a una nueva modalidad que en el último tiempo se está implementando. Por otra parte, los estudios que se han encontrado hablan de plataformas virtuales las cuales crean una realidad virtual, algo muy diferente a lo que se observó que era mediante una videoconferencia multitudinaria. Asimismo, de querer implementarlo, son programas sumamente costosos que se utilizan en el exterior.

Una limitación a modo personal, que ha surgido en el transcurso de la práctica, han sido los problemas en las conexiones de internet, las cuales muchas veces aún teniendo un buen servicio impedía asistir de manera óptima a las reuniones que se presentaron. Esto generaba que algunas veces se perdieran datos importantes en las observaciones debido a micro cortes o a la bajada de datos de la banda ancha.

6.3 Perspectiva crítica y aporte personal

Ante la preocupación que plantea el Director de la consultora, sobre la desconfianza que genera la toma de los tests psicométricos de máximo rendimiento mediante la modalidad online,

considerando que pudieron haber recibido ayuda o al mismo tiempo haber buscado las respuestas por internet, se recomienda que podrían implementar un protector remoto que consiste en monitorear por medio de la webcam al postulante. De esta manera se asegurarían que no haya actitudes poco éticas de parte de los participantes (Bartram & Tippins, 2017).

La International Task Force (2015) expresa que uno de los criterios para que un AC sea considerado como tal, es que se cuente con más de un evaluador. En el AC online que toma la consultora, el mismo coordinador de la actividad oficia de evaluador. Sería conveniente que a la misma reunión de Google Meet se uniera otro evaluador y así poder llevar a cabo la evaluación de una manera más prolija evitando perder información importante de los participantes. Asimismo, se evitarían subjetividades que puedan perjudicar a un evaluado (Povah & Povah, 2012).

Un aspecto a tener en cuenta, en el AC online eje de este trabajo, es que la entrevista individual es observada por todos los postulantes. De esta manera, se ha podido observar que muchas de las respuestas que dan los primeros postulantes se replican numerosas veces. Se puede inferir que copian la respuesta porque consideran que la brindada por el compañero es la correcta. En este caso, la sugerencia es realizarlas de manera individual en otra plataforma por videoconferencia tal como lo plantea Pechová (2020). También se podrían utilizar las digital interviews (Brenner et al., 2019) y así, una vez grabada la entrevista, el evaluador podría verla en el momento que le sea conveniente. De esta forma, el AC online se podría realizar en un menor tiempo.

Uno de los puntos que se vieron, e incluso expresa el Director de la consultora, es tener que repetir varias veces que se prendan las cámaras. Esta preocupación se fundamenta en que el AC tiene como componente esencial la observación de conductas de los participantes (Edemborough, 2005). Por otro lado, el apagar la cámara puede ser signo que otra persona esté ayudando al participante, o bien se puede considerar desinterés de parte de él. Asimismo, ha habido momentos en los cuales los postulantes al estar en un ambiente no cuidado para la evaluación generaron que se presenten distintos problemas. Se pudo observar otras personas en su casa, que se ponen a hablar con sus familiares o bien se escucha que reciben ayuda. En este caso, se sugiere que el coordinador cuando da comienzo a la reunión plantee pautas claras y firmes sobre lo antes mencionado; por ejemplo, que no olviden que están en un proceso de evaluación laboral por lo cual deben permanecer solos. Además, deben tener encendida la cámara en todo momento, siendo esta una condición sine qua non, ya que de no ser así no podrán seguir con la entrevista.

Otro de los problemas que se ha observado, y también ha sido planteado como desventaja, fueron los problemas de comunicación ya que en las puestas grupales en ocasiones hablaban todos al mismo tiempo produciendo un inconveniente para quien tiene que evaluar. Por tal motivo, se sugiere, como planteaba Howland et al. (2015), la grabación de todo el AC. De esta manera se podría volver a ver para una mejor evaluación y no perder datos importantes.

Si bien es una situación hipotética, el ejercicio que refiere a un terremoto en San Francisco puede que no sea el más adecuado para utilizarlo en Buenos Aires, ya que poca gente tiene la información de cómo actuar frente a este tipo de catástrofe. Por otro lado, la simulación “parada programada de planta” no está destinada para este tipo de perfil (operarios). Por lo cual, las respuestas que puedan brindar los candidatos pueden no ser del todo adecuadas para medir las competencias que busca la empresa, poniendo en juego la calidad de la evaluación (Diekmann & König, 2015). Los AC se componen de ejercicios que tienen una estructura específica y son realizados para responder a situaciones donde se pueden visualizar los comportamientos (Lievens, et al., 2009). A su vez, pueden ser diseñados específicamente para la evaluación que necesita la empresa (Grados, 2013). Es, por lo tanto, que se recomienda rediseñar la actividad (Grados, 2013) de manera que sea más acorde al perfil que se evalúa y que se consideren las competencias que solicita la empresa siendo éstas observables de forma fiable y lógica (Richino, 2000) en el ejercicio que se evaluará.

Siguiendo con los ejercicios - tanto el de “Terremoto: formación de equipos” que consiste en una actividad de juicio situacional (Joiner, 2002) como la discusión sin líder (Thorton & Rupp, 2006) y la “Parada de Planta programada” que consiste en una simulación (Aamodt, 2010) -se sugiere que puedan incorporarlas desde una perspectiva multimedia, ya sea por medio de video o bien utilizar animaciones (Weekley et al., 2015) dado que al presentarse elementos multisensoriales las personas tienden a interactuar mejor (Viswesvaran & Ones, 2018). La utilización de estas tecnologías produce en los candidatos experiencias entretenidas y los compromete con la tarea a realizar (Weekley et al., 2015). Esto representaría una diferencia respecto de la que se realizó en el AC online donde un voluntario leía el caso pudiendo interferir en la concentración en la tarea de los otros participantes.

6.4 Nuevas líneas de investigación

En lo que respecta a las nuevas líneas de investigación basándose en las investigaciones que han realizado Fietcher et al. (2018) y Blacksmith et al. (2016) en las que evalúan las reacciones de los postulantes y entrevistadores frente a las entrevistas mediadas por videoconferencia respecto de las cara a cara y cómo estas pueden influir negativamente en las puntuaciones de las entrevistas, sería enriquecedor poder realizar un estudio sobre la perspectiva de los postulantes que han participado de los AC online focalizándose en cómo se sintieron respecto a los ejercicios que se les han tomado. Además, indagar si consideran a la evaluación como justa, válida y si ha tenido en ellos un menor impacto negativo a diferencia de otras evaluaciones laborales, tal como plantean Thornton y Rupp (2006) quienes expresan que las ventajas del AC tradicional son esas.

Otra línea de investigación es cómo diseñar un AC virtual que prevea futuros comportamientos en el ámbito laboral de perfiles como el de los operarios, ya que los ejercicios a

realizar serían muy diferentes de los propuestos para otros puestos. Es decir, ¿serían en estos casos reemplazables los AC presenciales por los virtuales?, ¿Cuánto se perdería en el proceso?

También es importante ampliar las investigaciones sobre los AC virtuales y cómo es que se reemplaza en éstos el elemento fundamental que proporciona la observación que da el AC tradicional. Tal como plantean Howland et al. (2015) la desventaja está en la pérdida de visualizar a la persona y todo lo que conlleva en cuestión de lenguaje no verbal. Además, es importante profundizar la investigación en relación con el AC virtual; evaluar si este puede reemplazar en su totalidad al AC tradicional o no. Sería conveniente investigar también sobre un formato mixto que pueda cumplir con las pautas de evaluación y validez que presentan los AC tradicionales (Knolskape ,2017).

Finalizando, la experiencia que ha tenido la pasante en la consultora ha sido extremadamente enriquecedora. En la cual, ha podido aprender innumerables aspectos del área de la Psicología laboral. Además, luego de realizar el presente trabajo, se pudo interiorizar de los constantes cambios y adaptaciones que ha ido sufriendo la psicología organizacional. Los innumerables cambios se encuentran en todo el desarrollo de técnicas de evaluación online cada vez más innovadoras como la gamificación, las evaluaciones situacionales virtuales y los AC virtuales. Estas se diseñan teniendo en cuenta un mundo globalizado y con la finalidad de realizar búsquedas internacionales. A su vez, produciendo en el postulante un compromiso mayor con la evaluación como también con la empresa que está reclutando.

7. Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional Un enfoque aplicado (6 ed)*. México DF: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Adler, S. (1987). Toward the more efficient use of Assessment Center Technology in Personnel Selection. *J Bus Psychol.* 2, 74–93. doi: 10.1007/BF01061526
- Akash, B. & Kulkarni, A. (2018). Recruitment Chabot. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 5, 1248-1250. Recuperado de: <https://www.irjet.net/archives/V5/i8/IRJET-V5I8212.pdf>
- Albajari, V. (1996). *La entrevista en el proceso de psicodiagnóstico*. Buenos Aires: Psicoteca
- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Aragón, L. (2015). *Evaluación psicológica: historia, fundamentos teóricos-conceptuales y psicometría*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Armstrong, M., Landers, R., & Collmus, A.(2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Gamethinking in human resource management. En D. Davis & H. Gangadharbatla (Eds.), *Handbook of research on trends in gamification* (pp. 140–165). Hershey, PA: Information Science Reference.
- Arnold, J, & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo, Comportamiento humano en el ámbito laboral (5 ed)*. México: Pearson Educación.
- Bäckström, M. & Björklund, F. (2017). Increasing systematicity leads to better selection decisions: Evidence from a computer paradigm for evaluating selection tools. *PLoS ONE*, 12(5): e0178276. doi: [10.1371/journal.pone.0178276](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0178276)
- Blackman, M. (2017). Using Interviewing in Selection. En H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment. Selection and Employee Retention* (pp. 271-292). Hoboken: Wiley
- Blacksmith, N., Willford, J. & Behrend, T. (2016). Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda, *Personnel Assessment and Decisions*, 2(1), 12-20. doi: 10.25035/pad.2016.002

- Barrick, M., Shaffer, J., & DeGrassi, S. (2009). What you see may not be what you get: Relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1394–1411. [doi:10.1037/a0016532](https://doi.org/10.1037/a0016532)
- Bartram, D. & Tippins, N. (2017). The Potential of Online Selection. En H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment. Selection and Employee Retention* (pp. 271-292). Hoboken: Wiley.
- Basch, J. M., Melchers, K. G., Kurz, A., Krieger, M., & Miller, L. (2020). It Takes More Than a Good Camera: Which Factors Contribute to Differences Between Face-to-Face Interviews and Videoconference Interviews Regarding Performance Ratings and Interviewee Perceptions?. *Journal of Business and Psychology*, 1-20. doi: [10.1007/s10869-020-09714-3](https://doi.org/10.1007/s10869-020-09714-3)
- Breaugh, J., Macan, T. & Grambow, D. (2008). Employee Recruitment: Current Knowledge and Directions for Future Research. En G. Hodgkinson & J. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 45-82). Hoboken: Wiley.
- Brenner, F., Ortner, T., & Fay, D. (2016). Asynchronous Video Interviewing as a New Technology in Personnel Selection: The Applicant's Point of View. *Frontiers in psychology*, 7, 863. [doi:10.3389/fpsyg.2016.00863](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00863)
- Chapman, D. & Mayers, D. (2015). Recruitment and processes and organizational attraction. En I. Nikolaou and J. Oostrom (Eds.), *Employee Recruitment, Selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice* (pp. 61-79). New York: Psychology Press.
- Chamorro-Premuzic, T. & Furnham, A. (2010). *The Psychology of Personnel Selection*. New York: Cambridge University Press.
- Conte, J & Landy, F. (2018). *Work in 21st Century: an introduction to industrial and organizational psychology*. Hoboken: Wiley.
- Davison, H., Bing, M., Kluemper, D. & Roth, P. (2016). Social Media as a Personnel Selection and Hiring Resource: Reservations and Recommendations. En R. Landers & G. Schmidt (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 15-42). Berlin: Springer.
- Diekmann, J. & König, C. (2015). Personality testing in personnel selection: Love it? Leave it? Understad it!. En I. Nikolaou & J. Oostrom (Eds.), *Employee Recruitment, Selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice* (pp. 61-79). New York: Psychology Press.
- Dipboye, D., Macan, T., & Shahani-Denning, C. (2012). The Selection Interview from the Interviewer and Applicant Perspectives: Can't Have One without the Other. En N. Schmitt (Ed.), *The*

- Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 323-352). New York: Oxford University Press.
- Dipboye, R. & Johnson, S. (2013). Understanding employee selection interviews. En K. Geinzer (Ed.), *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology* (pp. 479-500). Washington: American Psychological Association.
- Edemborough, R. (2005). *Assessment Methods in Recruitment, Selection & Performance*. London: Kogan Page.
- Ellison, L.J., McClure Johnson, T., Tomczak, D., Siemsen, A. and Gonzalez, M.F. (2020). "Game on! Exploring reactions to game-based selection assessments". *Journal of Managerial Psychology*, 35 (4), 241-254. doi: 10.1108/JMP-09-2018-0414
- Fetzer, M., McNamara, J. & Geimer, J. (2017). Gamification, Serious Games and Personnel Selection. En H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 293-309). Hoboken: Wiley.
- Fletcher, J., Fealing, C., Gerrard, R. & Kornell, N. (2018). Audiovisual quality impacts assessment of jobs candidates in video interviews: Evidence for an AV quality bias. *Cognitive Research: Principles and Implications*, 47 (3), [doi: 10.1186/s41235-018-0139-y](https://doi.org/10.1186/s41235-018-0139-y)
- Geinzer, K. (2013). Reliability. En K. Geinzer (Ed.), *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology* (pp. 21-42). Washington: American Psychological Association.
- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80-87. [doi:10.1037/h0036077](https://doi.org/10.1037/h0036077)
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal* (4 ed.). México DF: El Manual Moderno.
- Headworth, A. (2015). *Social Media Recruitment How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy*. London: Kogan Page.
- Hemamou, L., Felhi, G., Martin, J. & Clavel, C. (Septiembre 2019). Slices of Attention in Asynchronous Video Job Interviews, *8th International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII)*, Cambridge, UK. doi: 10.1109/ACII.2019.8925439
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence Take Over Human resources Recruitment And Selection?. *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21-30. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/cmj/network/y2019i13p21-30.html>

- Howland, A. C., Rembisz, R., Wang-Jones, T. S., Heise, S. R., & Brown, S. (2015). Developing a virtual assessment center. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 67(2), 110–126. [doi:10.1037/cpb0000034](https://doi.org/10.1037/cpb0000034)
- Hsueh Y. (2002). The Hawthorne experiments and the introduction of Jean Piaget in American industrial psychology, 1929-1932. *History of psychology*, 5(2), 163–189. [doi:10.1037/1093-4510.5.2.163](https://doi.org/10.1037/1093-4510.5.2.163)
- Hubley, A & Zumbo, D. (2013). Psychometric Characteristics of Assessment Procedures: An Overview. En K. Geinzer (Ed.), *APA Handbook of Testing and Assessment in Psychology* (pp. 3- 20). Washington: American Psychological Association.
- International Task Force (2015). Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. *Journal of Management*, 41(4), 1244–1273. [doi:/10.1177/0149206314567780](https://doi.org/10.1177/0149206314567780)
- Jackson, D. J., Michaelides, G., Dewberry, C., & Kim, Y. J. (2016). Everything that you have ever been told about assessment center ratings is confounded. *The Journal of applied psychology*, 101(7), 976–994. doi: 10.1037/apl0000102
- Joiner, D. A. (2002). Assessment centers: what's new?. *Public Personnel Management*, 31(2), 179-185. doi: 10.1177/009102600203100204
- Kelly, K. (1992). *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Amsterdam: New Holland.
- Kleinmann, M., & Ingold, P. (2018). Toward a Better Understanding of Assessment Centers: A Conceptual Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 349-372. [doi: /10.1146/annurev-orgpsych-012218-014955](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-014955)
- Kluemper, D., Davison, K., Cao, X., & Wu, B. (2015). Social networking websites and personnel selection: a call for academic research. En I. Nikolaou and J. Oostrom (Eds.), *Employee Recruitment, Selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice* (pp. 61-79). New York: Psychology Press.
- Knolskape (2017). Navigating the Digital Age with Virtual Assessment Centres. Recuperado de <https://www.knolskape.com/blog-navigating-digital-age-virtual-assessment-centres/>
- Li, X., & Song, Z. (2018). Recruitment, Job Search and Job Choice: An Integrated Literature Review. En D.Ones, N. Anderson, C. Viswesveran & H. Sangil (Eds.), *The Sage Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 489-507). London: SAGE.

- Lievens, F., & Klimoski, R. (2001). Understanding the assessment center process: Where are we now?. En C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology vol. 16*. (pp. 245-286). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Lievens, F., Tett, R., & Schleicher, D. (2009). Assessment centers at the crossroads: Toward a reconceptualization of assessment center exercises. En J. Martocchio & H. Liao (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 99-152). Bingley: JAI Press.
- Lolito, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, 2 (1), 90-102. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=2777527>
- Melchers, K., Ingold, P., Wilhelmy, A. & Kleinmann, M. (2015). Beyond validity: shedding light on the social situation in employment interviews. En I. Nikolaou & J. Oostrom (Eds.), *Employee Recruitment, Selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice* (pp. 154-171). New York: Psychology Press.
- Moses, J & Bryham, W. (1977). The Assessment Center Method. En A. Goldstein & L. Krasner (Eds.), *Applying the Assessment center method*. New York: Pergamon Press.
- Nehls, K., Smith, B. D., & Schneider, H. A. (2015). Video-Conferencing Interviews in Qualitative Research. En S. Hai-Jew (Ed.), *Enhancing Qualitative and Mixed Methods Research with Technology* (pp. 140-157). Kansas: IGI Global.
- Nikolaou, I., Bauer, T. & Truxillo, D. (2015). Applicant reactions to selection methods: an overview of recent research and suggestions for the future. En I. Nikolaou and J. Oostrom (Eds.), *Employee Recruitment, Selection, and assessment: contemporary issues for theory and practice* (pp. 80-96). New York: Psychology Press.
- Olaz Capitán, A. (2011). Desarrollo Metodológico de un assessment center basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*. 24(1), 197-218. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3783793>
- Oostrom, J., Born, M., Van Der Molen, H. (2013). Webcam test in personnel selection. En D. Derks & A. Bakker (Eds.), *The Psychology of Digital Media at Work* (pp. 166-180). New York: Psychology Press.
- Pechová, J. (2020). Personnel trends in globalised world, *SHS Web of Conferences*, 74,1-7.
[doi: 10.1051/shsconf/20207401024](https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401024)

- Pérez Jáuregui, I. Adam, G. & Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Paidós.
- Povah, N. & Povah, L. (2012). What Are Assessment Centers and How Can They Enhance Organizations?. En D. Jackson, C. Lance & B. Hoffman (Eds.), *The Psychology of Assessment Centers* (pp. 3-24). New York: Routledge.
- Reynolds, D. & Weiner, J. (2009). *Online Recruiting and Selection Innovations in Talent Acquisition*. Chichester: Wiley- Blackwell.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Riggio, E. (2017). *Introduction to Industrial/ Organizational Psychology*. New York : Routledge.
- Roulin, N. & Bangerter, A. (2013). Social networking websites in personnel selection: A signaling perspective on recruiters' and applicants' perceptions. *Journal of Personnel Psychology*, 12, 143-151. doi:10.1027/1866- 5888/a000094
- Sackett, P. & Tuzinski, K. (2001). The Role of Dimensions and Exercises in Assessment Center Judgments. En M. London (Ed.), *How People Evaluate Others in Organizations* (pp.111-134). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Scott, J. & Lanzotte, D. (2012). Web- Based Assessment. En N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 485-516). New York: Oxford University Press.
- Scroggins, W. A., Thomas, S. L., & Morris, J. A. (2008). Psychological Testing in Personnel Selection, Part I: A Century of Psychological Testing. *Public Personnel Management*, 37(1), 99–109. doi :10.1177/009102600803700107
- Stanciu, R., & David, A. (2020). Gamethinking in Personnel Recruitment and Selection: Advantages and Disadvantages. *Postmodern Openings*, 11(2), 267-276. doi: 10.18662/po/11.2/174
- Taylor, I. (2007). *A practical guide to assessment centres and selection methods: measuring competency for recruitment and development*. London: Kogan Page.
- Thornton, G., & Byham, W. (1982). *Assessment Centers and Managerial Performance*. New York: Academic Press.
- Thornton, G. & Mueller-Hanson, R.(2004). *Developing Organizational Simulations A Guide for Practitioners and Students*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Thornton G., & Rupp D. (2006). *Assessment centers in human resource management : strategies for prediction, diagnosis, and development*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.

- Tippins, N. (2015). Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 2, 551–582. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091317
- Toldi, N.L. (2011). Job applicants favor video interviewing in the candidate-selection process. *Empl. Rel. Today*, 38: 19-27. <https://doi.org/10.1002/ert.20351>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. (2018). Non test Methods and Techniques used in Employee Selection. In D.Ones, N. Anderson, C. Viswesveran & H. Sangil (Eds.), *The Sage Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (pp. 451-473). London: SAGE.
- Weekley, J. A., Hawkes, B., Guenole, N., & Ployhart, R. E. (2015). Low-fidelity simulations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 295–322. doi:/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111304
- Woods, S., Ahmed, S., Nikolaou, A., Costa,A. & Anderson, N. (2020). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64-77. doi: 10.1080/1359432X.2019.1681401