

UNIVERSIDAD DE PALERMO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Trabajo de Integración Final

El proceso de Assessment Center para el puesto de operario y cajero eventual

Autor: Randazzo, Hernán Lucas

Tutora: Dra. Lupano Perugini, M. Laura

Carrera: Licenciatura en Psicología

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS	4
3. MARCO TEÓRICO.....	5
3.1 La Administración de Recursos Humanos	5
3.2 Planeación de recursos Humanos	5
3.3 Definición de competencia	6
3.4 Definición de puesto de trabajo	7
3.5 Descripción y perfil de puestos	7
3.6 Interacción persona - tarea	8
3.7 Reclutamiento	8
3.8 El proceso de selección	10
3.9 La evaluación psicológica en el proceso de selección	11
3.10 El concepto del Assessment Center	13
3.11 Características del Assessment Center	15
3.12 Usos más comunes del ACM	16
3.13 Personas involucradas en el proceso de ACM.....	17
3. 14 Diferentes técnicas para el ACM	19
3.15 Las etapas del proceso de ACM.....	22
3.16 Confiabilidad y validez del proceso de ACM	26
4. METODOLOGÍA	29
4.1 Participantes.....	29
4.2 Tipo de Estudio	30
4.3 Instrumentos	30
4.4 Procedimientos	30
5. DESARROLLO	31

5.1 El perfil de puesto de cajero	31
5.2 El perfil de puesto de operario	33
5.3 El proceso de ACM para el puesto de cajero	35
5.4 El proceso de ACM para el puesto de operario	42
5.5 Comparación de ambos procesos	47
5.6 Diseño de un ejercicio de actividad grupal para el proceso de Assessment Center	50
6. CONCLUSIONES	52
7. BIBLIOGRAFÍA	55
8. ANEXO	58

1. INTRODUCCIÓN

La Práctica de Habilitación Profesional se realizó en una consultora, la cual se especializa en reclutamiento y selección de distintos perfiles de puestos de trabajo. Además, realiza capacitaciones, Assessment Centers, estructuras de remuneración, psicotécnicos, descripción de puestos, evaluación de desempeño, planes de inducción y demás actividades involucradas en el contexto de las empresas. Con el objetivo de ayudar a las organizaciones a una mejora continua.

Se asistió de lunes a viernes de 9:00 a 13:00 horas, durante cuatro meses, a fin de cumplir 320 horas de trabajo en dicha institución.

En la práctica se realizó todo lo referido al proceso de reclutamiento y selección para el puesto de operarios, para una empresa siderúrgica de gran envergadura. A tales efectos se efectuaron llamados; se filtraron los currículums que llegaban a la consultora, de acuerdo a si tienen secundario completo o no; se administraron las baterías psicotécnicas; se realizaron informes de los psicotécnicos que fueron administrados; y se observaron actividades grupales.

Por otro lado, también se observó el proceso de Assessment Center para el puesto de cajero eventual para una gran compañía de servicios. De allí surge la idea de realizar el TFI sobre dicha temática.

Es importante para todos los gerentes, no sólo los del área, conozcan las herramientas de recursos humanos, ya que la clave de la prosperidad ya no radica en la materia prima o recursos naturales, si no, el aporte en cuanto a ideas, colaboración, lealtad, motivación, dedicación, y otras virtudes que solamente los humanos poseemos (Bohlander, Sherman & Snell, 2005).

También, los gerentes deben conocer el trabajo que puede aportar el psicólogo dentro de su área, ya que muchas veces la falta de visión humana predomina en las organizaciones; y los psicólogos pueden ser vistos, tal como sostiene Ulrich (2006), como insensibles a las realidades de la empresa y defensores de los empleados. Sin embargo, son ellos los que ayudan a mantener unida la relación entre empleado y empleador. Por otro lado, es importante tener en cuenta lo que denota la palabra recursos humanos.

Ya que, las palabras o los nombres que utilizamos no son neutros e inocentes, si no que condicionan; el mismo lenguaje impone un orden en el mundo. Es así que, en términos singulares la palabra recursos humanos tiene un efecto negativo. Si cada empleado, de cualquier nivel, que se defina a si mismo como un recurso tendrá pocas posibilidades de vincularse con el trabajo o la empresa, mas allá de los estrictos términos contractuales; o cualquier persona que se vea a si mismo como una pieza del mecanismo por la que se paga un precio siente que puede ser reemplazado en cualquier momento como objeto de cambio, tan manoseable como un billete.

Como resultado, queda afuera las otras dimensiones que lo conforman como ser humano: sentimientos, sueños, deseos, esperanzas, etcétera. Los sujetos no aparecen como protagonistas de la escena, sino más bien como comparsas o miembros del coro de las tragedias griegas. Aportan, pero como telón de fondo.

En síntesis, todo lo referido anteriormente es un mal principio para pretender que un empleado de lo mejor de sí bajo esas condiciones. Por ende, es necesario revisar como queremos conocer, valorar y ubicar el trabajo humano en el discurso del siglo XXI y en la práctica cotidiana (Mosqueira, 2011). Además, las personas deben dejar de ser un recurso organizacional para transformarse en el socio principal del negocio (Chiavenato, 2001).

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Describir el proceso de Assessment Center para el puesto de cajero eventual y para el puesto de operario.

2.2 Objetivos Específicos

- a) Describir el perfil de puesto de cajero eventual.
- b) Describir el perfil de puesto de operario.
- c) Detallar el proceso de Assessment Center para el puesto de cajero eventual.
- d) Detallar el proceso de Assessment Center para el puesto de operario.
- e) Comparar ambos procesos de Assessment Center.
- f) Diseñar un ejercicio de actividad grupal para el proceso de Assessment Center para el puesto del operario.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 La Administración de Recursos Humanos

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) señalan que la administración de Recursos Humanos, o también llamado en inglés como Human Resource Management, refiere a las filosofías, políticas, y

prácticas que una organización utiliza para influir en los comportamientos de las personas que trabajan en ella.

Incluye actividades relacionadas con: planeación, contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, y compensación. Estas se presentan en todas las organizaciones, desde las más pequeñas hasta las más grandes; ya que toda empresa tiene puestos y estos incluyen un conjunto de responsabilidades.

Además, la utilización estratégica de todas estas actividades mejora la efectividad de la organización.

Por otro lado, para que estas prácticas, filosofías o políticas puedan llevarse a cabo es importante el rol del psicólogo, para lo cual Castro Solano (2002) aclara las incumbencias en el área laboral, estas son: elaboración de perfiles de puestos de trabajo; tareas de selección y reclutamiento de personal; redacción de informes psicológicos; tareas de diagnóstico psicológico, empleando distintos tipos de pruebas; desarrollo y seguimiento de programas de capacitación de personal; desarrollo de programas de evaluación de desempeño; tareas de prevención de riesgos y accidentes laborales. Además, se pueden agregar las siguientes responsabilidades, según Alles (2006), tales como desarrollar carrera, realizar compensaciones o programas de beneficios, y despedir empleados.

3.2 Planeación de recursos Humanos

Para administrar los recursos humanos de forma efectiva es necesario un proceso de planeación. Esto implica pronosticar los recursos humanos que necesitará la organización y preparar medidas que se tomarán para satisfacer esas necesidades. El objetivo principal es garantizar que el número y el tipo correctos de individuos estarán disponibles en el momento oportuno y en el lugar indicado para poder satisfacer las necesidades de la organización (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009). De este modo, según Alles (2006) es necesario vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial. El gerente de recursos humanos tendrá que preguntarse que capacidades se necesitan de la organización para cumplir los objetivos del negocio. Deberá para ello, alinear la visión, misión, valores, objetivos y metas de la empresa a su área. No hay duda de que, si no se tienen en cuenta estas cuestiones, el trabajo de recursos humanos no puede ser pensado.

En resumen, la columna vertebral de la planeación está compuesta por dos tareas: determinar cuáles serán los recursos humanos que la organización necesitará en el futuro y desarrollar una táctica para satisfacer tales necesidades. En tal caso, como parte de una estrategia, muchas empresas, emplean a expertos externos para que les ayuden a pronosticar los recursos humanos que se necesitarán. En efecto, la planeación de recursos humanos garantiza que una empresa cuente con el tipo de empleados adecuados; es decir, aquellos que tienen las competencias que requiere la organización (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).

3.3 Definición de competencia

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, en una empresa determinada y en un contexto determinado (Cravino, 2003). Alcover de la Hera (2004), aclara que estos conocimientos refieren al saber, a los comportamientos básicos de la competencia; las habilidades representan al saber hacer, que permite poner en práctica los conocimientos que se poseen; las actitudes refieren al saber estar, sobre las principales características de las tareas y el entorno organizacional, asimismo abarcan los valores y creencias laborales.

Alcover de la Hera (2004) a diferencia de Cravino (2003), agrega los aspectos motivacionales tanto intrínseco como extrínseco, que consisten en el querer hacer, y por último añade los factores personales relacionados con la capacidad personal, con el poder hacer, acá se incluye el grado de favorabilidad del medio organizacional, como los recursos disponibles.

Retomando a Cravino (2003), las competencias surgen de la consideración de cuál es el negocio de una empresa y de cuáles son los atributos de su cultura, y se definen u operacionalizan mediante patrones de comportamiento observable. De modo tal que, todas las personas de la organización comprendan que significa exactamente, reduciendo el nivel de subjetividad o libre interpretación. Por consiguiente, cuando los modelos de competencias se difunden dentro de la organización, clarifican las experiencias laborales y de empleabilidad brindando reglas más claras para todos. Esto se logra a través de un sistema de gestión por competencias.

3.4 Definición de puesto de trabajo

Según Serrano (2007), el puesto de trabajo es el conjunto de responsabilidades, cualidades, funciones y competencias que constituyen una unidad de trabajo específica e impersonal. Es impersonal por el hecho de que un puesto de trabajo, con todas las atribuciones descritas anteriormente, siempre las conservará independientemente de la persona que, en un momento determinado, lo desempeñe. El puesto en sí tiene sus condiciones establecidas por naturaleza.

3.5 Descripción y perfil de puestos

Para Mader-Clark (2008) la descripción de puestos es simplemente, una descripción concisa de las tareas y requerimientos de un trabajo. Estas pueden tomar muchas formas, pero por lo general conllevan al menos cuatro segmentos:

- a) Un resumen de las tareas o de la posición. La cual consiste en una breve descripción de las funciones más importantes. Ya que esto va a ser lo primero que los aplicantes van a leer, siendo una oportunidad para poder detallar de tal forma que atraiga la atención de los futuros candidatos que se ajustan al perfil buscado.
- b) Una lista de las funciones que debe desempeñar. Es decir una descripción más detallada de las tareas que debe ejercer.
- c) Una sección con los requerimientos del puesto. Acá, se considera el tipo de educación, y la experiencia necesaria para el puesto.

d) Y por último otra información relevante. En esta sección debe proporcionar cualquier otros factores que sean importantes sobre el puesto, como por ejemplo locación, horas de trabajo, si debe viajar, a quien reporta, etcétera.

Muchas profesionales creen que hacer una descripción de puesto solo debe hacerse cuando es tiempo de crear una nueva posición, ya que sirve para encontrar, entrevistar y contratar a la persona correcta mucho más fácil.

No obstante, sirve para muchas otras cosas, tales como: les deja saber a los empleados que se espera de ellos y que deben hacer para sobresalir en sus trabajos. Como ya que saben lo que deben hacer en sus respectivos puestos, no se genera ansiedad por la incertidumbre en su accionar, a la vez que mejora la moral de estos. De esta manera, en su primer día de trabajo los empleados pueden comenzar con éxito. Además, logra medir el rendimiento futuro de los empleados. Como también, permite diagramar las técnicas a utilizar para evaluar a los candidatos (Mader-Clark, 2008).

Alles (2006), también coincide en que la descripción de puestos es una herramienta muy valiosa para reclutar, seleccionar y contratar personal. Además, comenta que no se puede definir el perfil solo con los requisitos del puesto, la remuneración prevista es un elemento más a tener en cuenta.

3.6 Interacción persona - tarea

Chiavenato (2009), asegura que para identificar las características personales del candidato se debe tener en cuenta la tarea que debe ejecutar. Para ello propone tres aspectos a tener en cuenta: primero la ejecución de la tarea en sí, es decir que para lograr la realización de una tarea se requiere de ciertas aptitudes o características humanas, tales como atención concentrada, aptitud numérica, entre otras; el segundo aspecto es la interdependencia con otras tareas, que refiere que al momento de comenzar o finalizar una tarea puede depender de otra y exigir ciertas características o aptitudes, como puede ser facilidad de coordinación o resistencia a la frustración; y por último la interdependencia con otras personas, que refiere que toda tarea siempre exige contactos con otras personas, ya sea situada por encima, en el mismo nivel, o debajo de la jerarquía de la organización, de tal forma, puede exigir características personales como la facilidad de trabajar en equipo.

3.7 Reclutamiento

Comienza un proceso de reclutamiento con la búsqueda de candidatos, y finaliza al recibir los currículums.

Los métodos de reclutamiento son muy variados. No obstante, las descripciones de los puestos proporcionarían la información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante, y así luego poder elucidar como va a ser el proceso de reclutamiento y selección.

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevará a cabo un a) reclutamiento interno, o un b) reclutamiento externo.

a) Un reclutamiento interno: refiere al reclutamiento entre las personas que ya se encuentran trabajando para la empresa. Como ventajas se puede decir que no hay necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno, solo habrá que prepararlo para sus responsabilidades específicas. Sin embargo una de las desventajas de este reclutamiento, es que se genera un statu quo, es decir que el reclutamiento interno evita la renovación que la gente nueva aporta (Werther & Davis, 2008).

Alles (2010), postula que como canal de reclutamiento interno existe el job posting. Este consiste en colocar avisos de empleos en carteleras u otros medios internos.

En otras palabras, para Grados Espinosa (2004) el reclutamiento interno consiste en el llamado proceso de promoción. En donde las empresas poseen programas para la designación de candidatos mediante un proceso llamado autoasignación, en el cual consiste en publicar internamente, los requisitos previos para aspirar a un puesto, y quien los cumpla y este interesado participe.

b) Un reclutamiento externo, según Werther y Davis (2008), refiere al reclutamiento del capital humano disponible fuera de la organización. Este proceso como ventaja aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas. Sin embargo, como desventaja es más costoso, complejo y toma más tiempo que el otro tipo de reclutamiento.

Por otro lado, los canales de este tipo reclutamiento son variados. Como por ejemplo: bi) Sitios de reclutamiento en Internet. Estos pueden ser a través de las páginas de Internet de las empresas, en las cuales el postulante llena un formulario de empleo. Dicho formulario esta armado con los datos específicos que la empresa quiere saber sobre el candidato. Además, luego de este formulario, puede existir un cuestionario de preguntas, de tal forma que se puede obtener una preevaluación del postulante. Aparte de las páginas de las empresas, también existen páginas especializadas en ofertas de empleo. En dichos lugares, el postulante puede llenar su currículum, su carta de presentación y su objetivo laboral, para luego poder postularse a la oferta de empleo deseada. Con la expansión de la tecnología este canal de reclutamiento es el más utilizado. bii)

Publicidad, a través de diversos medios de comunicación masiva, como puede ser por diarios o propagandas televisivas. biii) Consultoras, es decir agencias de empleos que funcionan como puente entre los candidatos y el cliente. biv) Entidades gubernamentales. bv) Outsourcing, que consiste en contratar a una empresa especializada para que se encargue de determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo fin de que la administración pueda dedicarse a acciones más estratégicas. bvi) Instituciones educativas. bvii) Ferias de empleo. bviii) Reclutamiento internacional.

3.8 El proceso de selección

De acuerdo a Porret Gelabert (2010) la preselección, es decir la fase previa al comienzo de la selección, consistirá en: separar las solicitudes, cartas, currículums o formularios interesantes de los que no lo son, de acuerdo con el puesto de trabajo que se pretende cubrir.

Esta preselección deberá limitarse, en principio, a observar, en función de lo que expongan los candidatos, a comprobar si se hallan dentro de los cinco o seis parámetros básicos del perfil buscado: edad, profesión, experiencia, formación, pretensiones económicas, etcétera.

Efectuando este proceso, se excluirán los que no ofrezcan claramente los parámetros básicos imprescindibles. Si abundan los solicitantes, se clasifica de más interesante a menos, con una numeración, y que ese será el orden por el que se iniciará la selección. Si el candidato presenta un perfil interesante, hay empresas que tienen por costumbre, efectuar otras acciones previas al contacto directo con estos postulantes, tales como análisis grafológico, comprobaciones de datos, etcétera.

Acabada esa fase, se procede inmediatamente a citar a los aspirantes, señalando día, hora y lugar concreto de la entrevista, el motivo de la citación y el objeto de la misma.

Según Chiavenato (2009), selección es el proceso de comparación, elección y decisión. En síntesis, es el proceso de escoger a los mejores candidatos para la organización. Consta de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. Además, las organizaciones utilizan varias técnicas de selección para obtener la información necesaria de los postulantes. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, mayor será la oportunidad de obtener información de ellos; aunque también incrementara el tiempo y su costo operacional.

Por ejemplo, el proceso de selección más común consiste en:

Tanto en la entrevista como en las pruebas de selección, al candidato se le aplican determinados estímulos, entradas, para así verificar sus reacciones, salidas; y con base en éstas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, para Aamodt (2010), una prueba de selección válida es aquella que: posee una validez de contenido, basada en un análisis de puesto; posee una validez de criterio, es decir predice la conducta relacionada con el trabajo; y posee una validez de construcción, si mide lo que pretende medir.

Sumado a esto, Chiavenato (2009) expone que el proceso de selección debe ser flexible, no rutinario, adaptable, para que no solo logre ser válido sino para que también los gerentes de línea y sus equipos puedan involucrarse en el proceso de reclutar y seleccionar.

Al finalizar este proceso Porret Gelabert (2010) propone que a los candidatos que quedaron eliminados se les deberá dar una respuesta por escrito en la que se les dé las gracias por el interés depositado en la empresa, indicándoles que el puesto de trabajo será cubierto por otra persona

con un perfil que se ajusta al requerido por el cliente, y que a su vez su perfil puede ser de interés para otra ocasión, por lo tanto se procederá a guardar sus datos.

3.9 La evaluación psicológica en el proceso de selección

Para Jay Cohen y Swerdlik (2006) la evaluación psicológica es definida como la recopilación e integración de datos relacionados con la psicológica, con el propósito de hacer una valoración psicológica. La valoración se logra con el uso de herramientas como son las pruebas, entrevistas, estudios de casos, y observación conductual.

Las pruebas psicológicas refieren al proceso de dilucidar variables relacionadas con la psicología, por medio de dispositivos o procedimientos diseñados para obtener una muestra de comportamiento; que podría ser provocada por el estímulo de la prueba en sí o ser una conducta que ocurre de manera natural, bajo observación. En general, estos test para Porret Gelabert (2010), pretenden descubrir, clasificar, explicar y predecir el comportamiento, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización.

Jay Cohen y Swerdlik (2006) agregan que las pruebas psicológicas, poseen diferentes características que hacen que una prueba sea diferente de otra. Dichas características son: contenido; formato; procedimientos de administración; procedimientos de calificación e interpretación; y calidad psicométrica o técnica, que refiere a la validez y confiabilidad, en donde una prueba es válida si mide lo que pretende medir y confiable si es consistente en la medición. De tal forma, Montes Alonso y Rodríguez (2006) puntualizan que si bien existen varios tipos de test, estos se pueden agrupar en dos grandes categorías: los test psicométricos, que representan una medida objetiva y estándar del comportamiento, además tal como sostiene Casullo, Leivovich de Figueroa y Aszkenazi (1991) al medir, los puntajes obtenidos permiten pronosticar y comparar el grado de aproximación del candidato al puesto a cubrir, como también su promedio; y los test proyectivos, como lo explica Anastasi Anne (1998) se caracterizan por presentar al candidato un estímulo no muy estructurado, lo que permite que su respuesta sea considerablemente libre, además para Casullo et al. (1991) estos tipos de test intentan comparar las características de una persona o grupo en relación con lo que postula un criterio o constructo, sobre todo en relación a los aportes teóricos que brindan el psicoanálisis y la teoría gestáltica, ya que estas teorías son su fundamento, de tal forma se basan en que el individuo proyectará mediante un estímulo su estilo característico de respuesta, y al ser el propósito de evaluación encubierto, se reduce la posibilidad de que el postulante cree deliberadamente una impresión deseable.

Según Montes Alonso y Rodríguez (2006), los test proyectivos han sido muy criticados, ya que en la interpretación de las respuestas juega un papel muy importante la subjetividad del entrevistador, por lo que deberá tener mucha experiencia y estar muy entrenado. Es más, estos test no predicen el comportamiento futuro del candidato. Sin embargo, cabe señalar que para Casullo et al. (1991) son de utilidad cuando la variable psicológica que se analiza solo permite referirnos a su presencia o ausencia, su discontinuidad o su infrecuencia.

En general, las técnicas más utilizadas para Albajari y Mames (2008) son: en primer lugar la entrevista, en especial la semiridigida. En segundo lugar están los test proyectivos gráficos, para Siquier de Ocampo, García Arzero y Grassano (1997) son los más adecuados para comenzar un examen psicológico, ya que se trabajan con aspectos menos sentidos como propios y así permite que el postulante trabaje mas relajado y aliviado; además modifica las fantasías con la que llegó respecto de la evaluación psicológica, que son generalmente persecutorias, y de esta manera deja como saldo a favor la disposición a establecer un buen rapport con el psicólogo; también, muchas veces significa para el candidato enfrentarse con una tarea conocida que en algún momento ha realizado, y la simplicidad del material contribuye a tranquilizarlo; sobre todo se caracterizan por ser económicos en cuanto al tiempo de la administración; dentro de los test proyectivos gráficos más utilizados se encuentran el HTP y Persona bajo la lluvia. En tercer lugar para Albajari y Mames (2008), se encuentran los test de láminas, siendo el más difundido y utilizado el Rorschach, y el Zulliger. En cuarto lugar, están los cuestionarios de personalidad, el más utilizado es el MIPS o el MBTI. En quinto lugar, se encuentran los test de habilidades cognitivas siendo el DAT y el Toulouse-Piéron los más utilizados, y para la evaluación de la inteligencia en general, los más difundidos son el RAVEN y el Dominó. En sexto y último lugar, están el Cuestionario Desiderativo y el Test giestáltico visomotor de Bender.

En conclusión, todos los test presentan ciertas dificultades prácticas y teóricas; cada método tiene sus propias ventajas y desventajas (Anastasi Anne, 1998). Además, las pruebas psicotécnicas son solo una parte del proceso de selección, nunca por sí sola dan la solución (Porret Gelabert, 2010). De tal forma, para Fernández de Tejada Muñoz (2010), la utilización de una o varias técnicas dependerá de las características del puesto a cubrir. Y Casullo et al. (1991), remarca que, en toda evaluación debe existir claridad en las variables que se quiere analizar, que debe estar dada por diversos modelos teóricos que definen a las variables o fenómenos que van a ser evaluados.

3.10 El concepto del Assessment Center

Las primeras aplicaciones de este método surgen como consecuencia del problema planteado al ejército alemán, durante la primera guerra mundial, donde se preguntaban qué factores son los que hacían que los oficiales con igual formación y características, mostraran unos resultados tan distintos. Tras quince años de investigación puramente militar, los norteamericanos observaron que obtuvieron resultados significativos en la investigación sobre las diferencias conductuales en las tareas y las situaciones específicas, por tal motivo se aplicó, por primera vez en American Telecom & Telegraph, en 1956, como herramienta de análisis para las altas gerencias. A partir de ese momento, el uso de la metodología situacional fue tomando importancia en la vida de las organizaciones. William Byham, el especialista práctico más conocido, fundó su compañía como especialista en la implantación del ACM y publicó sus fundamentos en la Harvard Business Review, haciendo extensivo a todos los profesionales el conocimiento existente hasta el momento. En 1978, el Comité Federal de Igualdad de Oportunidades de los Estados Unidos hace una recomendación pública de la utilización del ACM en los procesos de selección profesional, y consagra el método como el más fiable en el reconocimiento de capacidades personales para las tareas profesionales, más allá del color, la raza, el sexo o la religión. Sin embargo, en Europa, la

aplicación es algo más tardía, con excepción a los países que tienen una sensibilidad anglosajona (Ansorena Cao, 1996). En Argentina, éste método fue introducido en 1989, por la consultora Bertoni y Asociados, quien registró la misma en propiedad intelectual y fue la primera en utilizarla. Pero orientada hacia la evaluación de potencial de niveles de alta gerencia, como fue en sus primeros comienzos en Estados Unidos; por lo que crea un diseño diferencial llamado Management Assessment. A lo largo de los años, se fue dando un rápido crecimiento en el uso del método ACM en Argentina; y actualmente, el Assessment Center se encuentra difundido hacia todas las empresas de mediano y gran tamaño, y su uso sigue extendiéndose, pero con diferentes modalidades y propósitos, aunque el fin es el mismo (Zeballos et al., 2009).

La palabra Assessment Center ha sido traducida de diferentes maneras. Por ejemplo, Grados Espinosa (2004) lo traduce como Centros de Desarrollo y Evaluación, y Ansorena Cao (1996) como Método de Evaluación Situacional. Sin embargo en dicho trabajo se utilizará la abreviación de ACM, haciendo referencia al nombre original, Assessment Center Method.

Se puede también encontrar que existen varias definiciones del ACM, como a su vez existen diferentes discusiones sobre a que perfil de puesto debe aplicarse. Una de las definiciones es la que brinda Botto (2005), en cuanto a que se trata de un método, sobre la base de ejercicios de simulación, destinado a crear un contexto de evaluación estandarizado y objetivo que permitiría registrar y ponderar los comportamientos de acuerdo a normas preestablecidas. Estos ejercicios de simulación o situacionales consisten en recrear las condiciones y exigencias del puesto de trabajo. Asimismo, poseen una doble implicancia: por un lado posibilita a la organización a acercarse a la visualización de la futura conducta del candidato entre las funciones anteriores y las futuras a desarrollar, y por otro posibilita a los candidatos a ubicarse con anticipación en la situación profesional para la cual se postulan. Por último, la autora aclara que cuando habla de un método refiere a que el ACM no es un simple técnica grupal, sino un proceso de selección en si mismo.

Por otro lado, Alles (2006), ve al Assessment Center como una combinación de distintos tipos de evaluaciones, es decir que no solo este método esta basado en ejercicios de simulación.

Tal como lo expresa Salgado y Moscoso (2008), el ACM consiste en la utilización de test tradicionales, como pueden ser los test de personalidad y los test cognitivos; entrevistas; y ejercicios situacionales, como pueden ser las discusiones grupales, role-playing o el test In Basket.

Además, Alles (2006) recomienda que el ACM debe ser utilizado para los perfiles de jóvenes profesionales o gerentes. Serrano (2007) opina igual que Alles (2006), en cuanto a que el ACM está dirigido hacia un nivel gerencial. Sin embargo, agrega que el ACM no es un método, sino una prueba de selección más; y que su base está diseñada sobre el enfoque de competencias, en donde buscan evaluar las conductas del candidato a través de situaciones complejas.

Por lo antedicho, es importante dejar en claro lo que no es un Assessment center, ya que existen actividades que por su apariencia pueden conformar parte del método, pero en realidad no lo son (Byham et al., 2000); y además algunos profesionales confunden el ACM con una evaluación grupal (Porret Gelabert, 2010). De tal forma, según Porret Gelabert (2010) aclara que en la evaluación grupal solo se preocupan en reunir un grupo de candidatos con un doble objetivo: de informarles conjuntamente sobre las características de la oferta y obtener de ellos datos e impresiones sobre su imagen, presentación, nivel de contacto, capacidad de relacionarse, y en general, su adaptación, conducta, y reacciones ante un grupo; es decir, tal como sostiene Richino (2008), abordan directamente el plano vincular. Mientras que, de acuerdo con Porret Gelabert (2010), en el ACM esto es algo complementario a todo el proceso.

De hecho, la evaluación grupal se considera como una técnica más, mientras que el ACM es un método, un proceso de evaluación. Es decir que el Assessment Center es mucho más que una simple evaluación grupal.

Sumado a esto, para Byham et al. (2000) tampoco es un ACM cuando se utiliza una sola técnica como la única base para la evaluación, ya sea de simulación o no, o cuando solo se cuenta con un panel de entrevistadores; lo mismo sucede cuando se aplica una batería de pruebas por encima o en lugar de los juicios por consenso de los evaluadores; y en tal caso todo lo referido anteriormente es complementario, no sustitutivo. Al mismo tiempo, no es un ACM, cuando solo se emplean dinámicas de grupo que no están relacionadas con las situaciones de trabajo, a pesar de que con ellas se pueda medir o evaluar ciertas conductas; tampoco lo es cuando luego de llevarse a cabo el ACM no existe una integración de datos, ya que no se realizó la reunión de los evaluadores; o cuando se lleva a cabo la evaluación en diferentes días, o se hacen interrupciones continuas o prolongadas, a pesar de utilizar ejercicios de simulación.

Es importante destacar que para este autor, a diferencia de otros, el Assessment individual, es decir cuando se evalúa individualmente, utilizando una variedad de técnicas relacionadas con el puesto de trabajo, no es un ACM.

3.11 Características del Assessment Center

Según Vola Luhrs (2008), el proceso de ACM posibilita conocer a los participantes en un accionar equivalente a cualquier situación de trabajo, ya que se le delegan tareas con exigencias de resolución de la problemática que allí se presentan; además pone en juego aspectos personales propios para analizar problemas, opinar, escuchar argumentos, convencer, tomar decisiones, etcétera, es decir situaciones típicas del quehacer laboral. No obstante, el proceso de evaluación debe estimular y permitir la autonomía y los recursos reflexivos del postulante. En otras palabras, se busca evaluar las conductas mediante el análisis de su forma de actuar ante diferentes actividades, siendo esta instancia favorecedora para una observación integral a la vez que particular de las diferentes habilidades y competencias.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede mencionar principales particularidades de los procesos del ACM tales como que, permite una evaluación multifacética de cada

participante; se basa en la observación directa de las conductas y no en inferencias, a la vez que disminuye las presunciones sobre las conductas de las personas; son predecibles las actitudes laborales posteriores; se enriquece la información para quien toma la decisión del ingreso del participante, a partir de su propia observación; se destaca la singularidad de cada sujeto, además de su estilo de interacción; se favorece a decisiones más objetivas y confiables; permite observar diferencias entre participantes en un mismo proceso dinámico; esta más relacionado con situaciones habituales de trabajo equivalentes a los laborales; acorta los tiempos de procesos de evaluación. Joines y Waldron (1994) agregan que se utilizan múltiples técnicas y observadores, donde las técnicas a utilizar están basadas en el perfil del puesto de trabajo; se obtienen múltiples observaciones para cada dimensión o competencia a evaluar; y se logra una integración de las conductas observadas a partir del consenso.

Según Richino (2008), durante el ACM se puede conocer, observar, explorar y comparar aspectos referidos a las personas, en cuanto a como son sus características, habilidades, recursos, y posibilidades. En el ACM interesa el proceso general del candidato, es decir por el cómo resuelve, afronta, compite, y expresa sus ideas; y por el resultado, que obtiene, que provoca, que genera. Consecuentemente, provee información acerca de como alguien usa sus recursos en determinadas situaciones, que provoca en otros y como responde cuando otros intervienen, explora el tipo de vínculos que el evaluado entabla con otros y con su tarea, como se relaciona con el mundo y como construye sus significados, como recurre a mecanismos psicológicos como la proyección, o la identificación con los otros, o sus características de percepción.

En resumen, el método de centro de evaluación es una excelente herramienta diagnóstica, ya que separa las habilidades de un individuo en áreas específicas, en dimensiones, y luego busca ejemplos específicos de buena conducta y pobres dentro de cada dimensión (Byham, 2004).

3.12 Usos más comunes del ACM

Según Joines y Waldron (1994) pueden encontrarse 3 usos básicos:

a) Para selección y promoción: Alles (2010) aclara que para una selección deben ser búsquedas donde el nivel de las postulaciones permita la aplicación de una dinámica grupal.

Aconseja su aplicación a incorporaciones masivas de jóvenes. A su vez comenta que se deben armar grupos homogéneos, que los evaluadores sean entrenados, y que participe la línea, es decir el cliente interno que a su vez debe estar entrenado al respecto.

Para la promoción, Alles (2010), propone un apartado aparte, ya que la búsqueda no es similar a una selección externa o interna. En esta situación las personas son promovidas a otros puestos.

b) Diagnostico: como necesidad de entrenamiento y desarrollo; o de ubicación organizacional (Joines & Waldron, 1994). Alles (2010), esclarece que su utiliza el ACM como diagnostico cuando se desea saber que nivel de competencias presentan los distintos integrantes de la organización, con el propósito de conocer los gaps, es decir brechas, en materia de competencias y así luego poder

desarrollarlas, y de esta manera poder adecuar a la persona a su puesto. También se puede utilizar en los casos de fusión o compra de empresas.

c) Desarrollo: de habilidades a través de simulaciones; como asesoría; o para un plan de seguimiento. Para Alles (2010), es frente a cualquier situación en la que se desee evaluar el potencial o las competencias del personal con fines de desarrollo, planes de carrera o planes de sucesión.

Actualmente los Assessment Center se han convertido en una metodología de gran utilidad para los procesos de selección de candidatos externos a la empresa y para la detección del potencial de colaboradores internos (Vola Luhrs, 2008).

3.13 Personas involucradas en el proceso de ACM

El proceso de Assessment Center es de naturaleza compleja, por lo que es muy importante contar con todos aquellos que conduzcan a un uso exitoso de la misma (Grados Espinosa, 2004).

3.14.1 Los candidatos

Son los que constituyen el objeto de la evaluación (Botto, 2005). Para Grados Espinosa (2004), también se los puede denominar como participantes. Además, comenta que son aquellos que pueden ingresar a un puesto, participar en una promoción, o son aquellos que se inscribieron en un programa de desarrollo. Lo ideal sería contar con seis candidatos, teniendo la posibilidad de llevarlo hasta ocho y nunca menos de cuatro; para que los evaluadores puedan prestar atención a cada uno de ellos, y para que las dinámicas y ejercicios permitan la participación de todos los candidatos.

Aunque, Vola Luhrs (2008), expresa que esta modalidad permite realizar una evaluación de diez participantes, como máximo en cada grupo. Por su parte, Alles (2010) opina que los grupos no deben exceder los doce participantes.

3.14.2 El coordinador o administrador

Para Grados Espinosa (2004), el coordinador es el responsable del diseño, implementación, y funcionamiento del ACM. Al mismo tiempo, aconseja que este sea de naturaleza externa. Asimismo, para que estas funciones puedan llevarse a cabo es necesario que el administrador este implicado en: contactar al cliente para definir para que se aplicará; clasificar los puestos, ya que no siempre se evalúan todas las posiciones organizacionales; determinar las conductas a observar, utilizando el perfil de puesto y usando solo información relevante, teniendo en cuenta que la cantidad aceptable es ocho dimensiones o competencias; luego, ponderar, estudiar y analizar las mismas, de las más importantes a las menos; escoger y diseñar los ejercicios que se van a aplicar, con el apoyo del cliente, ya que los ejercicios van a ser de una simulación de lo que realiza en el trabajo; programar y organizar, el tiempo y las técnicas a utilizar, siendo la complejidad de las mismas directamente proporcional al rango jerárquico organizacional que tenga el puesto a evaluar; elegir a los evaluadores, ya sean internos o externos a la organización del cliente, una vez

que tienen la certeza de lo que miden los ejercicios, de hecho lo ideal es que haya un evaluador por cada dos participantes; entrenar a los evaluadores para unificar criterios comunes; definir rangos de calificación; escoger el lugar en que se llevará a cabo, así como las fechas de este, donde deberá ser libre de interrupciones, se cuente con los materiales y equipos necesarios para el mismo; al inicio del proceso del ACM, hará una breve explicación del proceso, ya que es natural que cualquier tipo de evaluación provoque temores y ansiedad, y de esta manera con la presentación poder despejar miedos y así dar comienzo a las actividades; durante el proceso de ACM deberá rotar a los evaluadores, para que no evalúe dos veces al mismo candidato; reunir a los evaluadores para calificar y llegar a un consenso en grupo acerca de los candidatos; y por último deberá elaborar un reporte final de los resultados del ACM. Luego, lo entrega al ejecutivo de más alto rango de la empresa cliente, en una reunión especial.

3.14.3 Los evaluadores

También llamados sombras, debido a que una vez que los candidatos han comprendido las instrucciones y manifiestan no tener dudas, las sombras no podrán participar, ni contestar ni hacer nada más de lo que haría cualquier sombra de un cuerpo humano, que es seguir al cuerpo adonde se dirija. Son quienes de manera directa, observan, registran, clasifican, evalúan e informan acerca de la conducta de los candidatos. Al mismo tiempo, deben conocer no solo el perfil y los objetivos del puesto sino que deben conocer a fondo la plantilla de calificación, donde se incluyen las competencias o dimensiones a evaluar. Para eso, deben haber ensayado el llenado de cada formato para que de esta manera haya un criterio uniforme de calificación. Es importante, que también posean las habilidades para poder observar objetivamente. Es decir que la capacitación por parte del coordinador es fundamental.

Cada evaluador deberá registrar la conducta de uno a dos candidatos, y solo los que poseen mucha experiencia podrán registrar 3 candidatos (Grados Espinosa, 2004). Alles (2010) dice que el número de evaluadores es de uno por cada tres o cuatro participantes.

Retomando a Grados Espinosa (2004), comenta que para evitar los efectos de halo es conveniente rotar a los evaluadores. El efecto de halo se puede producir cuando un evaluador observa el mismo candidato todo el tiempo y se forma una imagen deformada por conocer sus conductas buenas o deficientes. Por lo que antecede, no solo es conveniente rotar a los candidatos para evitar el efecto de halo sino también para que el evaluador pueda proporcionar sus impresiones de cada uno de los candidatos, entonces cuando se reúnen para calificarlos puedan lograr una confrontación de observaciones libre de subjetividades, ya que no se están infiriendo conducta alguna, sino que se acumulan datos verídicos de más de una sombra. Y así cada evaluador puede recolectar o corroborar la información y redactar el informe.

Por otro lado, cualquier personal de recursos humanos o jefes del área de la empresa consultante pueden desempeñarse como evaluadores. Siempre y cuando cumplan los requisitos nombrados anteriormente.

3.15.4 Las personas de apoyo

Son aquellas que participan con roles asignados. También pueden ser aquellos que gracias a su especialidad y conocimiento específico sobre el puesto a evaluar pueden ayudar al diseño del ACM (Grados Espinosa, 2004).

3. 14 Diferentes técnicas para el ACM

Durante la evaluación en el ACM, se utilizan pruebas psicométricas y pruebas proyectivas para complementar con las conductas observadas. En efecto, se ha demostrado a través de varias investigaciones, que la combinación de técnicas, tiene mejores resultados que utilizadas aisladamente. El problema reside en que estas pruebas requieren un muy cuidadoso esfuerzo de validación; además, los evaluadores necesitan una capacitación especial en no solo como aplicarlas sino también en como interpretar los datos resultantes y en como integrar dicha conclusión con las conductas observadas. Por tal motivo muchas empresas redujeron las pruebas psicométricas y proyectivas; sumado a que durante el proceso del ACM participan como evaluadores profesionales de carreras de administración, en lugar de los psicólogos, y la utilización de los instrumentos de papel y lápiz estuvieron en disputa durante 1960, debido al posible impacto adverso, en edad, género, y raza.

Dadas las condiciones que anteceden, la mayoría de las organizaciones que utilizan el ACM, se concentran en ejercicios de comportamientos en lugar de las pruebas de papel y lápiz (Byham, 2004).

3.15.1 Las pruebas situacionales o de simulación en el ACM

Una simulación es un ejercicio o técnica diseñada para obtener comportamientos relacionados con las dimensiones del desempeño en el trabajo, exigiendo a los participantes a responder conductualmente a los estímulos situacionales (Byham et al., 2000). En este punto Alles (2010), clarifica que lo que se observa con estos ejercicios es el comportamiento, no la solución en sí del caso, actividad o problema diseñado para la administración del ACM.

Byham et al. (2000) admite que en el ACM debe sí o sí incluir una simulación relacionada con el puesto de trabajo. Sin embargo, si no está claramente relacionada con una porción sustancial del puesto de trabajo, se deberá incluir más de una.

Según Alles (2006), las pruebas situaciones pueden ser muy diversas, ya que varían de acuerdo a la creatividad del seleccionador, las indicaciones del cliente, de la naturaleza de la actividad o puesto para el que se selecciona.

A continuación se nombrarán ejemplos de ejercicios de simulación, aunque no están limitados solo a ellos:

a) Role-playing / entrevistas simuladas. Son los ejercicios de interacción simulada (Byham, 2004). Werther y Davis (2008) llaman a esta técnica como actuación o sociodrama, donde se obliga a desempeñar a los candidatos diversas identidades relacionadas con el puesto.

En efecto, para Byham (2004) el evaluador les da a los candidatos información general acerca de la interacción que llevara a cabo; esta interacción puede ser con un cliente, con un subordinado, con un jefe o con un compañero del puesto, y puede variar desde una entrevista de ventas, a una reunión. Después de que los participantes se hayan preparado acerca de la misma, se procederá a llevarla a cabo, con una persona entrenada en role-playing, es decir en juegos de rol, o con sus mismos compañeros. Allí los candidatos siguen un rol bien definido y responden a todas las cuestiones que puedan surgir de esa interacción. Mientras que el evaluador observa el comportamiento de cada candidato.

Para este autor es importante tener en cuenta que las habilidades individuales de liderazgo no necesariamente se correlacionan con las habilidades de liderazgo de grupo. Las interacciones del grupo dependerán de la naturaleza de las personas involucradas. A veces, el grupo es altamente competitivo, y otras veces es muy cooperativo. En ocasiones, varios candidatos compiten por el liderazgo, otras veces una sola persona se hace cargo.

b) Discusión en grupos o Focus Group. Que consiste en generar una discusión libre y guiada sobre un tema específico, en un grupo de candidatos. La meta consiste en recabar información a través de las opiniones y percepciones de los postulantes sobre un hecho concreto, y así evaluar la actitud de los participantes que se vio refleja. Paralelamente, se debe poner atención no solo al lenguaje verbal, es decir a la mera transcripción de lo expresado por cada participante, sino también al lenguaje no verbal, tal como a las expresiones, entonación, y otros aspectos. Los pasos a seguir para un buen desarrollo de un focus group son: la elección de los factores que se llevarán a discusión, análisis de situaciones reales específicas y resumen por parte de los participantes de la información obtenida. Una vez finalizado el debate y expuestas las distintas situaciones por parte de los participantes, el evaluador pone de manifiesto los aspectos más relevantes que han sido objeto de la discusión (Pin, Susaeta, & Gallifa, 2010). Para Alles (2010), se puede llegar a una solución conjunta y/o individual.

c) Ejercicios de presentación. Para Alles (2010), consiste en que cada participante realice una presentación de sí mismo. Esto no solo permite conocer al candidato, sino que además evalúa la comunicación, y como sintetiza y organiza información relevante acerca de su vida. Además, puede servir para que los participantes introduzcan un tema particular para luego llevarlo a una discusión de grupo.

d) La bandeja de entrada o también llamado In Baskets, es aquel ejercicio en donde al candidato se le presentan una serie de documentaciones en relación con el puesto de trabajo; como por ejemplo, reclamos de clientes. En este caso el ejercicio puede ser administrado dentro del grupo de forma individual y luego una vez finalizado, promoverse la discusión grupal acerca de las diferentes soluciones a las cuales arribaron individualmente los participantes (Alles, 2010).

En resumen para Porret Gelabert (2010), el candidato encuentra en una bandeja, puesta encima de la mesa, asuntos pendientes de resolver. Estos están en forma de papeles, específicamente pueden ser informes, planes, expedientes, notas internas, cartas, etcétera; teniendo que

analizarlo, organizarlo y dar las órdenes oportunas para resolver las cuestiones planteadas. Para ello puede darse el caso que al candidato se lo nombre ficticiamente director de un departamento y se le ofrece un despacho debidamente equipado, donde si es necesario se le proporciona una secretaria ficticia. Entonces puede necesitar convocar reuniones, dar ordenes por teléfono, dictar cartas a la secretaria, solicitar información, etcétera.

e) Juegos de negocios / análisis de negocios. Gracias al desarrollo de la tecnología computacional, ya existen varios simuladores de negocios enfocados en diferentes industrias.

Las simulaciones por computadora por lo general asumen la forma de juegos. En donde simulan las condiciones de operación real, dotadas con equipos similares al que se utilizan en el trabajo. Allí, los jugadores deben efectuar una decisión, luego de un análisis minucioso, para que la computadora pueda determinar el resultado, que dependerá de lo hecho por el postulante.

Esta técnica se utiliza para evaluar la capacidad en la toma de decisiones, un campo donde en la realidad, un error puede resultar muy costoso.

Ejemplos notables los ofrecen las compañías aéreas, los bancos, y las grandes instalaciones hoteleras. Uno de estos simuladores es Storewars, que recrea un campo de batalla en el que pueden competir hasta cinco equipos de postulantes para un puesto de gerencia, los cuales deben obtener la mayor rentabilidad y participación en un mercado creado, muy semejante a la realidad, en donde se reproduce las relaciones entre empresas, fabricantes y consumidores (Werther & Davis, 2008).

En cuanto a la administración de las pruebas Vola Luhrs (2008) comenta que, el Assessment Center puede consistir primero en una etapa individual donde el sujeto analiza y se posiciona frente a lo que el caso le propone. Y una vez que eso finaliza, pasa a trabajar en conjunto con la misma temática ya conceptualizada individualmente, con el objetivo de arribar a una decisión grupal consensuada. Como clarifica Byham (2004), el proceso del ACM se enfoca en una simulación total, en lugar de tener una serie de ejercicios distintos e independientes, se integran los ejercicios en un escenario común. Es decir que el todo es más que la suma de sus partes.

3.15 Las etapas del proceso de ACM

Según Botto (2005), la puesta en marcha de un ACM esta concebida desde su inicio como un proceso global donde la preparación es tan importante como la sesión misma. Más allá de la variación de sus contenidos en las distintas organizaciones, este método comprende etapas esenciales.

3.16.1 Antes del ACM

1) Contar con el perfil del puesto a evaluar. Lo ideal sería que fuera por competencias.

2) Establecer las conductas a evaluar. Es importante que estén definidos los comportamientos de cada competencia a evaluar. Para ello, se deben escoger las más importantes para el cargo. Los comportamientos marcan la pauta para el diseño de las pruebas y observación de los mismos.

3) Designar al administrador de la prueba. Es conveniente que se delegue este rol a quien se considera que posee las competencias para desempeñarlo, ya que se requiere de compromiso, profesionalismo y responsabilidad para su implementación.

4) Seleccionar a los observadores/evaluadores.

5) Capacitar y entrenar a los evaluadores. Estos deben conocer detalladamente cómo se aplica el Assessment Center. Entre más experiencia y preparación tengan, mayor objetividad y eficacia tendrán en los resultados. Además, deben estar preparados por si deben realizar algún juego de rol.

6) Seleccionar y diseñar las técnicas a utilizar, teniendo en cuenta las competencias del cargo en cuestión. En el diseño de las técnicas pueden participar los observadores otras personas que tengan conocimiento del perfil del puesto a evaluar. Aunque, el administrador es el que tiene el papel más importante ya que es él, el que debe diseñar la simulación acorde al puesto de trabajo a evaluar.

7) Armar los formatos correspondientes y entregarlos a los observadores. Pueden escogerse varias estructuras según la preferencia del administrador. El ACM tiene su protocolo, por lo que es necesario contar siempre con el perfil de puesto y la planilla de calificación antes de iniciar la aplicación de las técnicas.

8) Hacer una reunión previa con los observadores a fin de unificar criterios de evaluación y despejar inquietudes. También se les debe explicar las técnicas que se utilizaran. Paralelamente, a cada observador se le deberá entregar una copia del perfil de puesto.

9) Contar con los recursos necesarios para la ejecución de la prueba. Igualmente se deberá acondicionar el ambiente necesario para su ejecución. Cada ejercicio situacional requerirá de unos recursos mínimos y máximos.

10) Hacer la convocatoria de los aspirantes para la aplicación de la técnica con la debida anticipación.

11) Establecer la lista de candidatos a evaluar. Estos perfiles deben ser homogéneos, con ello se garantizará mayor objetividad y transparencia en los resultados del Assessment Center (Díaz Pinilla, 2006).

3.16.2 Durante del ACM

1) Recepción de los participantes. Para ello se llevará a cabo los siguientes pasos: ubicarlos en el recinto correspondiente; entregarles papelitos para que pongan sus nombres; entregarles material

de trabajo como hojas, lápices, borradores, etcétera; y explicarles el uso de aspectos logísticos y disposición de cafetería.

Cuando se quiere ubicarlos en el recinto correspondiente, es importante situar a los participantes dentro de la estructura logística diseñada para la ejecución de las pruebas.

Algunos de los ambientes logísticos utilizados son:

a) Tipo auditorio

b) Tipo mesa redonda

c) Tipo sala de juntas

2) Inicio de la actividad: una vez que los candidatos se hayan ubicado, deberá darse inicio a la aplicación de las técnicas del Assessment Center, para lo cual el administrador juega un papel muy importante, ya que tendrá que dar la bienvenida a los participantes; presentar a los observadores; explicar los objetivos del proceso y los pasos a seguir; hacer una breve presentación de la empresa y del cargo en cuestión; hacer una descripción de las actividades por desarrollar, y el tiempo total que llevará el ACM; dar a conocer lo que se les permite y no se les permite como participantes; y una vez dadas las explicaciones pertinentes, deberá preguntar a los participantes, su deseo de continuar en dicho proceso, con el fin de que ratifiquen su deseo de participar (Díaz Pinilla, 2006).

3) Desarrollo de los ejercicios: se procede a desarrollar los ejercicios previamente diseñados. Para ello el administrador deberá dar a conocer y dar las instrucciones correspondientes del ejercicio a realizar, por cada vez que termine un ejercicio y se inicie otro; seguidamente, debe cerciorarse de que las instrucciones que dio hayan quedado claras; además debe determinar el tiempo que durará cada prueba; asignar los roles a los participantes y/o evaluadores, en caso de que un ejercicio lo requiera; observar el desarrollo normal del ejercicio y hacer sus respectivas anotaciones en su planilla de evaluación; despejar las inquietudes o inconvenientes que surjan durante las ejecuciones de las pruebas; suspender la prueba cuando haya terminado el tiempo establecido; y por último deberá hacer el cierre de la actividad, agradeciendo la participación de los aspirantes dentro del proceso (Díaz Pinilla, 2006).

3.16.3 Después del ACM

1) Calificación de las observaciones y consenso de los resultados: una vez finalizada la aplicación de los ejercicios, se reúne el administrador con los evaluadores para debatir los resultados y establecer quién es el candidato con mayor nivel de competencia.

Deberán llegar a un acuerdo unánime, y definir un ranking de posiciones entre los candidatos evaluados. Para lo cual es valioso que cada uno dé su percepción individual de lo analizado, para que todos puedan registrarlo en el formato respectivo.

2) El informe final del ACM: claramente hay que entregarle al cliente un sólo informe final sobre aquel o aquellos candidatos con mayor nivel de opción o competencia según lo evaluado en las

simulaciones. Dicho informe debe ser firmado por todos los evaluadores presentes durante la ejecución del mismo (Díaz Pinilla, 2006).

A la hora de escoger un candidato el ACM puede no ser definitivo, eso lo decide el cliente. Puede que para unos, sea determinante para la toma de decisión final; mientras que para otros, sea parte de una etapa en el proceso de selección, a la que se le suman los resultados de otros instrumentos y/o herramientas aplicadas (Díaz Pinilla, 2006).

3.16 Confiabilidad y validez del proceso de ACM

En 1970 el método de Assessment Center era único, ya que una amplia investigación había establecido su validez antes de que su uso fuera popular. El método de ACM, en su forma moderna, comenzó a existir como resultado de estudio del progreso de la administración de la AT&T, American Telephone and Telegraph, una compañía estadounidense de telecomunicaciones. En este estudio, que comenzó a finales de 1950, se evaluaron a las personas que entraban para los puestos de dirección, en Bell Telephone Operating Companies, y a partir de entonces siguieron sus carreras a lo largo de 8 años. Pero, no solo los investigadores siguieron el avance de estos candidatos a lo largo de los años, sino que 8 años después se llevo a cabo otro Assessment Center. Y se descubrió que algunas competencias hasta se consolidaron, e incluso las calificaciones hechas en el primer ACM siguen siendo válidas. Alrededor de 1982 fueron llevados a cabo numerosos estudios acerca de la validez del ACM, y se volvió a encontrar lo mismo. En 1985, Thornton y sus colaboradores de la Universidad de Colorado, procesaron 220 coeficientes de validez de 50 estudios, usando un método estadístico llamado meta-análisis.

Sin embargo, la validez cobra mayor relevancia si esta enlazado a otras evaluaciones como puede ser los test de papel y lápiz (Byham, 2004). Como se desprende, en los primeros estudios se preguntaban si el Assessment Center predecía el éxito en el puesto y hallaron que lo hacía. No obstante, investigadores recientes se ocuparon de las limitaciones del método de evaluación, y las razones por las que son predictivas. Los estudios sobre el ACM continúan evolucionando, se empiezan a afrontar algunas complejas cuestiones de significado teórico y práctico (Muchinsky, 2002).

Por sobre todo, Byham (2004), explica que la validez y la eficacia del método del ACM esta relacionado con seis conceptos metodológicos básicos, que son de suma importancia.

i) Organizar el proceso de evaluación en torno a las dimensiones requeridas: una característica fundamental del ACM es centrarse en las dimensiones que se han definido como fundamentales para el éxito en el objetivo de trabajo. Es decir, tal como sostiene Klimoski y Brickner (1987) se debe observar y evaluar a los candidatos en base al conocimiento y factores necesarios para salir adelante en la empresa. Estas competencias para Byham (2004) se definen a través de un análisis del puesto de trabajo. Este procedimiento normalmente consiste en entrevistar a los involucrados para ese puesto actual y a sus supervisores, para identificar los factores comunes que tienen un efecto directo en el éxito y el fracaso.

ii) Utilizar el comportamiento para predecir el comportamiento: los evaluadores del ACM basan sus decisiones en relación al comportamiento, no intentan psicoanalizar a los candidatos que observan. Conectan el comportamiento en los ejercicios de evaluación del ACM con el comportamiento requerido para el puesto de trabajo. Si el comportamiento del ACM es similar al requerido en el trabajo, recibirá un alto puntaje. Pero, si el candidato no recurre a los comportamientos requeridos para el trabajo solicitado, recibirá una calificación baja (Byham, 2004).

iii) Tener dos o más observadores y evaluar de forma independiente: las observaciones realizadas por dos o más observadores capacitados proporcionan múltiples perspectivas sobre el significado y la importancia del comportamiento en el ACM. Esto reduce la posibilidad de que el desempeño en un ejercicio del ACM influya en el evaluador para la evaluación de otros ejercicios (Byham, 2004). En efecto, al principio algunos autores creían que la validez del ACM estaba en juego ya que algunos evaluadores esperaban poder evaluar un alto potencial, y esta esperanza del instructor parecía interferir en dicha evaluación. No obstante, el ACM se basa en inferencias hechas a partir de observaciones de rasgos del comportamiento provocado por los ejercicios y tareas del centro (Klimoski & Brickner, 1987).

iv) Desarrollar un sistema que garantice que todas las dimensiones requeridas estén cubiertas y además utilizar múltiples fuentes para evaluarlas: el ACM se organiza para evaluar todas las dimensiones requeridas. Los ejercicios se seleccionan para proporcionar la cobertura más completa posible, pero contruidos solapadamente sobre las dimensiones más importantes.

Sin embargo, las simulaciones no pueden proporcionar información sobre todas las dimensiones, ya que la mayoría de los puestos de trabajo son extremadamente complicados en términos de las actividades y dimensiones necesarias para el éxito. Por esta razón, una variedad de fuentes de evaluación, tales como datos de entrevistas y referencias son necesarias (Byham, 2004).

v) Organizar un debate para que dos o más evaluadores, de forma sistemática, compartan y debatan sus puntos de vista del comportamiento, y relacionen estos hallazgos con cada dimensión requerida antes de llegar a una decisión global: evidencia de la investigación y la experiencia práctica indican claramente que, en la mayoría de los casos, en el debate entre los evaluadores, donde los datos y los juicios sobre los individuos evaluados se comparten, mejora la toma de decisiones. Se podría decir que, en realidad, en el ACM, el administrador y los evaluadores son un grupo organizado en toma de decisiones que, de manera sistemática, recogen datos, organizan, comparten observaciones y llegan a un consenso. Cuando se reúnen para integrar la información recabada, los evaluadores como el administrador están obligados implícitamente a que justifiquen sus calificaciones con ejemplos de conductas observadas reales, por lo que deja a la subjetividad fuera. El proceso también ayuda a que se centren en cada dimensión de trabajo clave antes de la toma de decisiones globales (Byham, 2004).

vi) El uso de simulaciones para estimular el comportamiento que debe observarse: las simulaciones proporcionan, a las organizaciones, la oportunidad de ver en directo cómo una persona llevaría a cabo un trabajo en particular, antes de dar a él o ella la posición; lo que quiere decir que permite obtener ejemplos de conductas que pueden ser utilizados para predecir el comportamiento futuro. No obstante, si bien es cierto que las simulaciones son un método fundamental, es importante tener en cuenta que no son el único método para obtener las conductas requeridas (Byham, 2004).

Para Byham (2004), la razón principal de, por que el Assessment Center es válido en tantos y diferentes países, es por que es un sistema de evaluación de fácil adaptación; es decir que no es un instrumento de evaluación que debe ser adaptado. Los administradores de cualquier parte del mundo no necesitan adaptar las dimensiones o normas de rendimiento que son importantes en los Estados Unidos, sino que simplemente se tiene que adaptar el procedimiento sistemático para la evaluación de los candidatos frente a las dimensiones relacionadas con el trabajo que son específicos de su organización en particular y el medio ambiente. Por ejemplo, la dimensión de sensibilidad interpersonal se muestra de tan diferentes maneras en Japón que en los Estados Unidos, pero el método por el cual se evalúa la dimensión funciona de la misma forma.

Al mismo tiempo, en el ACM no existe una diferenciación entre género o raza, ya que su énfasis está puesto en evaluar la conducta actual en lugar de un constructo psicológico. De hecho, si se compara el ACM con otros métodos de selección, parece ser más objetivo y justo en términos de raza, género y edad. Es decir que la predicción es igualmente válida para todos los candidatos. Entonces, es evidente que en la mayoría de las situaciones, un ACM es el mejor método disponible para las organizaciones cuyo objetivo es hacer una selección precisa y/o decisiones de promoción, mientras que se minimiza el impacto adverso (Byham, 2004).

En resumen, Klimoski y Brickner (1987) opinan que la mayoría de los diseños de ACM se basan en los resultados de análisis de puestos de trabajo. En general, los especialistas coinciden en que este es un paso necesario en el desarrollo de cualquier ACM. No obstante, hay cierta controversia en cuanto a cómo la información del trabajo de análisis se va a utilizar. Aun así, los resultados del análisis de puesto de trabajo aportan a la validez de este proceso, siempre y cuando los ejercicios elegidos den una muestra clara del trabajo que van a efectuar verdaderamente. De tal forma el análisis de puestos de trabajo es la fuente de información para la creación de las simulaciones reales utilizadas. Son la base para establecer la validez de su contenido.

4. METODOLOGÍA

4.1 Participantes

4.1.1 Participantes para el puesto de cajero eventual

Asistieron un total de trece candidatos. De los cuales seis son mujeres y siete son hombres, poseen secundario completo y edad comprendida entre los 19 y 45 años. Además, todos residen en el suroeste del Gran Buenos Aires.

4.1.2 Participantes para el puesto de operario

Primero consistió en un grupo de ocho candidatos, en el cual todos son hombres, poseen entre 18 y 36 años de edad, tienen secundario completo y residen en la zona aledaña a donde esta ubicada la planta.

Para la segunda parte, los participantes que quedaron fueron seis. De las cuales la edad comprendida es entre los 18 y 28 años.

4.2 Tipo de Estudio

El estudio llevado a cabo es descriptivo.

4.3 Instrumentos

4.3.1 Instrumentos utilizados para el puesto de cajero eventual

El Assessment Center de peajistas consistió en una observación no participante, es decir en presenciar el proceso de selección.

Por otro lado, al finalizar dicho proceso hubo una observación participante. En donde, se analizó conjuntamente con los evaluadores las técnicas que fueron administradas. Para que luego fueran seleccionados los candidatos. Dividiendo en categorías tales como seleccionados, backup y no seleccionados.

4.3.2 Instrumentos utilizados para el puesto de operario

Para el puesto de operario se llevaron a cabo dos instrumentos diferentes, ya que el Assessment Center estaba formado por dos partes.

Primero consistió en una observación participante. De tal forma, se administró una batería de psicotécnicos, y se confeccionaron informes de los candidatos; calificándolos como aptos, aptos parciales y no aptos.

En segundo lugar, implicó una observación no participante. En la cual, se presenciaron actividades grupales.

4.4 Procedimientos

4.4.1 Procedimientos para el puesto de cajero eventual

Se observó el proceso Assessment Center. Luego de concluido dicho proceso, es realizado un análisis, junto con los evaluadores, en relación a los candidatos que son seleccionados, seleccionados backup, y no seleccionados, según los requerimientos de la empresa.

4.4.2 Procedimientos para el puesto de operarios

Luego se administraron baterías psicotécnicas, en el área de capacitación, en la zona donde esta ubicada la planta. Paralelamente, se realizaron informes en base al desempeño que obtuvieron los postulantes.

Luego, los candidatos que fueron calificados como, aptos y aptos parciales, son convocados para que realicen actividades grupales. Posteriormente, se observó como eran administradas dichas técnicas, llevándose a cabo en la consultora donde se realizó la práctica de habilitación profesional.

5. DESARROLLO

5.1 El perfil de puesto de cajero

Tal como fue expresado en el marco teórico, Mader-Clark (2008) refiere que una descripción de puesto puede tener varios formatos, siempre que conlleven las cuatro características fundamentales. En tal sentido, el modelo de perfil de puesto que figura a continuación toma en cuenta estas características, aunque se agregan otras más.

No obstante, cabe aclarar que este perfil de puesto fue creado en base a lo que se supondría que un cajero de un peaje realizaría en dicho trabajo, ya que la consultora, en la cual se realizó la pasantía, no poseía dicho perfil. Por lo tanto, se juntó información de distintas fuentes; estas se obtuvieron de: datos aportados en la práctica, búsquedas en internet de perfiles de puesto que se ajustaran a éste, y observaciones propias del trabajo cotidiano de estos, al pasar por algún peaje.

Continuando con la descripción del armado del perfil de puesto, una de las características que fueron agregadas al perfil y que Mader-Clark no nombra, son las competencias o dimensiones. Éstas revisten de importancia, ya que, toda tarea que ha de ejecutarse requiere de ciertas aptitudes o características humanas, tal como sostiene Chiavenato (2009). Además, como aclara Cravino (2003) las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto, empresa y contexto determinado.

Si bien tal como lo expresa Cravino (2003), las competencias surgen de la consideración de cuál es el negocio de una empresa y de cuáles son los atributos de su cultura, y se definen mediante patrones de comportamiento observable, las definiciones de las competencias que figuran en esta descripción de puesto fueron desarrolladas a través del diccionario de competencias que aporta Alles (2005); ya que la consultora no poseía dicha descripción, pero si poseía los nombres de las competencias a evaluar en el proceso del ACM.

Asimismo, hay un total de siete competencias descriptas; estas son: agilidad mental, empatía, compromiso con la tarea, honestidad, responsabilidad, tolerancia a las situaciones de estrés, y trabajo en equipo. A pesar de que, según Grados Espinosa (2004) la cantidad admisible son ocho, podría decirse que siete competencias son aceptables, ya que hay una cantidad suficiente de

competencias como para abarcar la evaluación del puesto, tal como sostiene Byham (2004). Paralelamente, estas son ponderadas y ordenadas de las más importantes a las

menos, tal como lo propone Grados Espinosa (2004). A estos efectos, el perfil de puesto desarrollado contiene una breve descripción de lo que consiste el puesto, y posteriormente se detallan las funciones a ejercer, desglosadas en tareas principales, secundarias y ocasionales; además se indica el tiempo que requiere la realización de dicha tarea, en forma de porcentaje. Sumado a esto, se describe los requisitos generales del puesto, tales como género, estado civil, edad, zona de residencia, disponibilidad horaria, experiencia previa, conocimientos pretendidos, y requisitos físicos. Por último, se detallan las condiciones contractuales que brinda la empresa, como son: modalidad de contratación, lugar de trabajo, días y horarios laborales, el sueldo básico y si posee o no cobertura social. De modo que, para este puesto, el cliente requiere cajeros eventuales que cubran los meses de diciembre a marzo, dado que la gran mayoría de los empleados se toma licencia para sus vacaciones o por celebraciones de las festividades religiosas. Además, los turnos son rotativos, el primero es de 6:00 a 14:00 horas, el segundo de 14:00 a 22:00 horas, y el tercero de 22:00 a 6:00 horas, siendo la jornada laboral de 8 horas; aunque no tienen posibilidad de elegir los turnos, todos deben cubrirlos sin excepciones. También deben trabajar los feriados, y los fines de semana, aunque tienen tres días de descanso. También se buscan candidatos que vivan cerca del peaje en cuestión. En general se desea ingresar un total de 80 personas.

Por otro lado, tal como fue expresado al principio de este trabajo, se añaden al perfil de puesto, las competencias requeridas para el mismo. Aquí contiene, los nombres de las competencias, el nivel requerido de éstas, y sus significados. Sin embargo, como este perfil está hecho para la evaluación de un ACM, las descripciones están detalladas de acuerdo a la conducta a observar, y no como una mera descripción abstracta o teórica. Para más información ver el Anexo.

En cuanto al perfil de puesto y su relación en el proceso del ACM, podemos decir que contar con el perfil de puesto, tal como lo expresa Joines y Waldron (1994), posibilita diseñar las técnicas a utilizar. Además, como comenta Byham (2004), la validez y eficacia del método del ACM se sustenta en su mayor parte, sobre el perfil de puesto. En efecto, el proceso del ACM se organiza en torno a las competencias requeridas.

5.2 El perfil de puesto de operario

Para el desarrollo de esta descripción de puesto, también se utilizó como referencia lo que propone Mader-Clark (2008). En efecto, en primer lugar contiene información acerca de la ubicación organizacional, una síntesis general de la actividad a realizar y las principales funciones del mismo.

Es preciso señalar que este perfil fue elaborado con datos de fuentes provenientes de internet, debido a que la consultora no poseía dicha descripción. Para tal caso, se tuvo que aprender sobre el trabajo cotidiano de un obrero, materiales que éste usa, y terminología específica.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que este puesto de trabajo tiene la característica de contener varias áreas de trabajo. En otras palabras, se quiere incorporar operarios para trabajar en distintos sectores, para una fábrica siderúrgica; dichas áreas abarcan la operativa, de mantenimiento, de seguridad y logística. Así como la ubicación organizacional del puesto varía, también varían sus funciones de acuerdo a ésta. No así, los requisitos generales del mismo, ni los requerimientos físicos, ni las condiciones contractuales.

Por otro lado, si bien no se requiere poseer conocimientos en las áreas mencionadas anteriormente, se valora la orientación que tienen los operarios, ya sea por experiencia laboral o por conocimientos adquiridos. Por ejemplo, si durante la evaluación algún candidato refiere tener experiencia en la utilización de alguna maquinaria o herramienta específica para el armado de estructuras de acero, el evaluador dejará esto asentado en la planilla de evaluación para que sea tenido en cuenta por el cliente a la hora de ubicarlo organizacionalmente. De todos modos, más allá de que los candidatos posean o no una preferencia o experiencia en algún departamento, todos los candidatos a ingresar serán capacitados de acuerdo a qué área el cliente este necesitando cubrir, aunque podría darse que se necesite ocupar todos los departamentos, en tal caso todos serían entrenados para el desarrollo de distintas funciones. Mientras tanto, es un requisito excluyente que los candidatos tengan el secundario completo, de hecho, sin el título analítico en mano no podrán pasar a instancias posteriores, y menos ingresar a dicho puesto.

Al mismo tiempo, las condiciones de trabajo se agregaron al perfil del puesto, es decir las características del ambiente y riesgos laborales. Esto está relacionado con la seguridad, la salud y la calidad de vida del empleado. De esta forma, estos datos sirven al empleador para poder estudiar el impacto que puede llegar a tener dicho puesto con la persona involucrada, y así poder tomar las precauciones adecuadas, como proveer de guantes, cascos o antiparras para la protección.

Asimismo, es importante tener en cuenta estas cuestiones, dado que la prosperidad ya no radica en la materia prima o recursos naturales, si no, en el cuidado del trabajador, tal como se mencionó en la introducción y como sostiene Bohlander, Sherman y Snell (2005).

Además de todo esto, las descripciones de las competencias también fueron desarrolladas y agregadas al descriptor de puesto, gracias al diccionario de competencias escrito por Alles (2005), ya que la consultora poseía solo los nombres. Estas son: capacidad de planificación y de organización, iniciativa, capacidad de toma de decisiones, adaptabilidad, trabajo en equipo, autonomía y automotivación, y liderazgo. Dichas competencias, son evaluadas en un segundo momento del proceso del ACM, en donde se llevan a cabo actividades grupales. En cambio en el primer momento de dicho método, se buscan distintas competencias. Éstas que son evaluadas a través de pruebas psicométricas, son: precisión, visualización y organización, orientación temporoespacial, madurez psicomotriz, atención y concentración, razonamiento mecánico y relaciones espaciales. Cabe mencionar que, la consultora no solo poseía los nombres de estas competencias, sino que además tenía las descripciones de las mismas. Cada una de éstas pueden ser ponderadas en distintos niveles, de acuerdo al desempeño del candidato, y van desde: muy inferior al nivel deseado, próximo al nivel deseado, nivel esperable, y por encima del nivel

esperable. Consecuentemente, de éstas se busca un puntaje general que este dentro de un término medio, catalogando al candidato como apto, apto parcial y no apto. Para más información, consultar el Anexo.

5.3 El proceso de ACM para el puesto de cajero

Para este perfil de puesto la consultora, en donde fue llevada la práctica, solo fue contratada para la selección. En tal sentido, el dueño de este lugar es el administrador del ACM.

Para ello, no solo llevó a cabo dicho proceso, sino que se encargó de coordinar con el cliente cuando éste se realizaría, se ocupó de corroborar que todos los materiales a utilizar estén listos, se dedicó a diseñar las técnicas para el ACM, se preocupó por elegir las pruebas a aplicar, programó el tiempo que lleva cada actividad como de todo el proceso en sí, y eligió a un evaluador. Para Grados Espinosa (2004), las cuestiones que anteceden son las tareas fundamentales que el coordinador debe llevar a cabo para el ACM. Además, para Díaz Pinilla (2006), esto corresponde a la etapa anterior de la puesta en marcha ACM; en otras palabras, es la fase de preparación del proceso. Por otro lado, se puede elucidar, que la selección de candidatos es una de las incumbencias que compete al psicólogo, tal como sostiene Castro Solano (2002). Sobre todo, Byham (2004), explica que la utilización de técnicas psicométricas o proyectivas solo deben ser administradas por psicólogos, ya que si no las evaluaciones de las mismas pueden no ser válidas.

A su vez, el cliente, gerente de Recursos Humanos de una concesionaria vial, se preocupó por el reclutamiento y la preselección de los candidatos. Tales procesos fueron detallados por Porret Gelabert (2010). En efecto, sus asistentes publicaron los avisos de dicho puesto a través de distintos canales, seleccionaron currículums y convocaron a los candidatos para el ACM. Paralelamente, este gerente eligió a uno de sus colaboradores para ayudar al administrador del ACM; aunque, ese no es el motivo principal de su elección. La verdadera razón es que al participar alguien de la línea enriquece la información para la decisión del ingreso del participante, a partir de su propia observación, tal como sostiene Vola Luhrs (2008).

Además, como comenta Díaz Pinilla (2006), al fin y al cabo el que tiene la última palabra y decide, es el cliente.

En cuanto al desarrollo del ACM, primero se recepciona a los candidatos y se los va ubicando en la estructura logística, que consiste en una sala de juntas, ilustrado por Díaz Pinilla (2006). En segundo lugar, se espera a que lleguen todos, con un límite de tiempo de 15 minutos. Pasado ese momento, se anotan los que llegaron tarde.

Finalmente, asistieron todos los citados, contando con un total de trece personas de los cuales solo tres de ellos llegaron tarde, quedando asentado en los respectivos cuadernos de los evaluadores.

Con respecto a estos últimos, se compone por una asistente de recursos humanos de parte del cliente, y por una psicóloga. Según Alles (2010), cada uno debe registrar la conducta de cuatro candidatos. Sin embargo, al ser tantos postulantes, la propuesta de Alles (2010) no puede llevarse a cabo. No obstante, en la práctica muchas veces esto es común, dado que en las incorporaciones masivas y puestos de trabajo que son de fácil atracción, se citan a la mayor cantidad posible de candidatos hasta que la ocupación del lugar, donde es llevada a cabo el proceso, esté en su máxima capacidad.

Probablemente por estadística, se busca obtener mayor cantidad de candidatos, aunque otras veces, más es sinónimo de menos. De hecho, estos evaluadores observan a todos los postulantes; aun así el asistente de recursos humanos no toma nota de ello. Por lo tanto, al otro evaluador le toca una difícil y exigente tarea.

Posteriormente, el coordinador se presenta e introduce a los evaluadores. Después, describe en términos generales las actividades que se llevarán a cabo. Comenta la duración total del proceso del ACM, que es de cuatro horas; transcurridos desde las 8:30 hasta las 12:30 horas. Además, éste hace una breve introducción de la empresa con ayuda del asistente de recursos humanos.

Mientras tanto, el otro evaluador va entregando trozos de papel para que los candidatos pongan su nombre y se los abrochen en la ropa. Estos carteles son de un tamaño suficiente para que el administrador y los evaluadores puedan identificar a cada uno de los participantes desde distancia.

Una vez concluido lo mencionado, se da inicio a las actividades. Pero previamente, el administrador da a conocer las instrucciones correspondientes del ejercicio a realizar. Y luego se cerciora de que las instrucciones que dio hayan quedado claras.

Así, la primera arranca a las 9:00 horas, con un ejercicio de presentación, que dura 20 minutos. Este consiste en que cada candidato comente brevemente acerca de su historia laboral, de cómo está formada su familia, cómo se acercaron a la empresa, cuántos años tiene, dónde vive, y qué tipo de formación educacional tiene. Para ilustrar esta actividad, se nombrará como ejemplo a una candidata del ACM. De esta forma, cuando le tocó el turno a S, comentó que: tiene 36 años; es divorciada, con dos hijos de 9 y 10 años; tiene estudios terciarios incompletos; su último trabajo fue en un shopping como cajera, y llegó a la empresa a través de una amiga que trabaja allí.

Con el ejemplo anteriormente mencionado, se puede observar que, tal como sostiene Alles (2010), se busca no solo saber sobre el candidato, sino que además permite evaluar la comunicación, si memorizó y respeta la instrucción dada, y como sintetiza y organiza información relevante acerca de su vida en aproximadamente un minuto.

La segunda actividad, que dura 25 minutos, es la que se conoce comúnmente como rompehielos. En la misma se reparten sobres que contienen rompecabezas con la foto de algún famoso. Como primera consigan, se les pide que los armen y que digan quién es ese personaje.

Luego, se les pide que memoricen la imagen que les tocó. Una vez memorizada se les ordena que las den vuelta, las desarmen, las desordenen y las pongan en el medio de la mesa. A continuación, se asigna cuatro personas al azar, para que las mezclen dejando la figura boca abajo. Después, cada uno tiene que agarrar nueve piezas sin que se vea la imagen. Pero deben esperar a girarlas hasta que el coordinador lo diga. Seguidamente de que el administrador da la señal para rotarlas, los participantes lo hacen velozmente, tratando de armar la imagen que tenían originalmente. Para ello, pueden intercambiar, negociar, o simplemente dar las piezas que no son las que necesitan para poder conseguir las que si lo son. A estos efectos, el administrador anteriormente les comentó que pueden moverse por la mesa libremente. Como ejemplo de esta actividad, se puede ilustrar el caso de M, que armó con gran rapidez el rompecabezas que le tocó, conformando la imagen de un tenista, al cual supo identificar enseguida. Además, refirió que para él es el mejor jugador actual en ese deporte. Luego, cuando las piezas fueron desarmadas, agarró nueve de ellas, pero no fue corriendo a su asiento a tratar de armarlo, sino que se quedó en el lugar viendo si las figuras conformaban su personaje. Como solo tenía dos partes de la imagen, recorrió la sala buscando las otras, pero quedándose con las siete piezas que no le correspondían. Por lo que antecede, otro participante le dijo que era un egoísta y un mal compañero. Pero a él no le importo y se justificó con que eso era una competencia, en donde tenía que ganar el mejor.

Esta técnica llamada, rompecabezas fue diseñada por la consultora Chaves Paz. Tal como se comentó al principio, esta se utiliza como rompehielo, para fomentar un clima cálido, distendido y ameno, con el propósito de que logren interactuar. Por otro lado, evalúa la capacidad de negociación, colaboración, honestidad, buena predisposición con el otro, y cuestiones actitudinales como egocentrismo, irritabilidad, y competitividad. También, se pone a prueba la idiosincrasia y el contacto con la realidad, ya que para reconocer quien es ese personaje famoso deben poner en marcha sus conocimientos generales acerca de la sociedad.

Para la tercera actividad, se separan las mesas para agruparlos en cinco grupos de dos participantes, y uno de tres candidatos. Quedando la distribución en forma de auditorio, tal como Díaz Pinilla (2006) lo distingue. Esta división es a criterio del administrador de acuerdo a lo que pudo observar y evaluar acerca de los estilos de personalidad de los candidatos. En efecto, junta a P con M, ya que quiere ver como interactúan estas dos personas con un perfil competitivo.

Luego, los evaluadores ponen sobre las mesas de los candidatos, hojas y lápices para que puedan hacer sus anotaciones para dicha actividad. Para ello, el administrador les muestra imágenes de cuatro dominós, y los participantes deben descubrir cual sería el quinto de acuerdo a la lógica de los otros. En otras palabras, se emplean unas fichas rectangulares blancas, divididas en dos cuadrados, cada uno de los cuales lleva marcados números de cero a seis en forma de puntos negros. El objetivo es identificar una o más leyes que relacionan las partes superiores o inferiores de las fichas del dominó y descubrir cuál es la serie u orden que siguen las fichas. Pero no siempre registrarán las mismas leyes y además la dificultad se va incrementando.

En esta versión abreviada del Test de Dominó se administran los 18 primeros ejercicios de la versión original, con una duración de 20 minutos. Por añadidura, esta técnica mide la capacidad de

razonar sobre problemas de lógica, explora diversas áreas psicológicas como reconocimiento de semejanzas y diferencias, noción de número y rapidez visual.

Cuando los candidatos descubren la ficha que sigue la lógica, tienen que levantar la mano y decir la palabra autopistas. El administrador, con ayuda de los evaluadores, decide quien lo hizo primero. Si la respuesta y la explicación que da el candidato es la adecuada reciben un punto para ese grupo, sino se resta uno y se le da la oportunidad a otro grupo que conteste. Como lo prueba el caso de D y G, que al ver la imagen de las fichas proyectadas en la pared, ella sin discutirlo con su compañero, levanta la mano, dice autopistas, y explica la lógica. Por su respuesta correcta recibe un punto para ese grupo.

Cabe destacar que por la rapidez que se requiere en las respuestas, la mayoría de los grupos trabaja de forma independiente. Aunque cuando el ejercicio presenta dificultad, algunos se consultan entre sus compañeros de grupo.

La cuarta actividad consiste en el test de series lógicas, elaborada por la consultora Chaves Paz. Esta prueba evalúa razonamiento lógico de tipo numérico y la velocidad de respuesta. A tales efectos, se les muestra una serie de números relacionados matemáticamente, pero que en el último lugar falta uno que completa la fila. De tal forma, deben analizar la relación numérica y hacer cálculos para descubrirlo. Cuando creen tener la respuesta deben levantar la mano y decir autopistas. Si la respuesta es correcta el grupo se le otorga un punto, de lo contrario se les descontara uno y otro grupo tendrá la posibilidad de contestar.

Esta actividad es similar a la anterior, en cuanto a que se requiere de velocidad en la respuesta, que la mayoría trabaja individualmente y que su duración es de 20 minutos. Sin embargo, algunos grupos no logran descubrir los números, mostrando su carencia en habilidades numéricas. Incluso, algunos tratan de hacer cuentas matemáticas sobre la hoja.

Claramente, en este ejercicio se nota la frustración de algunos participantes frente a la dificultad de la tarea. Tal es el caso, de M, que cuando el ejercicio fue avanzando en complejidad, ella se frustró y quedó paralizada frente a la situación.

En cambio, en el test de dominó parecía que la mayoría lo tomaba como un juego, y no se observaron frustraciones ni enojos por parte de los candidatos.

El quinto ejercicio, que fue creado por la consultora, consiste en la traducción de números a letras. En la cual, se les muestran cifras del cero al nueve que poseen cada uno una correlación con una letra. Paralelamente, el administrador les aconseja que si quieren pueden anotar esto en una hoja, ya que no vuelve a ser exhibido una vez que lo vieron. A continuación, se les muestra una primera fila de 25 números y deben deducir a partir de ellos que letras serían, de acuerdo al patrón mostrado previamente. Luego se les enseña una hilera de 50 números, y finalmente una de 75. Si consiguen descifrarlo en cada turno, tienen que levantar la mano y decir autopistas. La forma de puntuación y la duración de ésta actividad es igual a las posteriores, aunque tiene la particularidad de que el administrador les pone de fondo, ruidos de bocinas y autos a un volumen elevado,

simulando como podría ser el ambiente de trabajo. Por lo tanto, lo que se busca medir es la capacidad de memoria y concentración, la velocidad de procesamiento, la agilidad mental, la presión y el cansancio que genera la técnica. Así también se evalúa el trabajo en equipo, ya que se requiere de coordinación con el compañero para poder resolverlo velozmente.

Por ejemplo, L y N anotan cada uno por su lado los números con las letras que están asociadas, y cuando comienza la actividad se dividen de tal forma que uno se encarga de traducir la primer parte de la serie y el otro la segunda parte; logrando trabajar eficientemente.

La sexta actividad, también fue diseñada por la consultora Chaves Paz, con una duración de 30 minutos. Dicho ejercicio consiste en una simulación del trabajo diario del cajero. Es otras palabras, se recrea la tarea que deben realizar como peajistas. A tales efectos, se les enseña las tarifas del peaje real de acuerdo al vehículo que ingresaría, que puede ser desde una moto hasta un camión con siete ejes, además, el costo del peaje varía conforme si entra en horario pico o fuera de éste, lo cual deben prestar atención a ambos precios. Luego, una vez que los grupos anotaron estos importes, se proyecta una primera imagen de 50 vehículos que quieren entrar al peaje, para que realicen los cobros correspondientes. A estos efectos, en total se simula el ingreso de 150 vehículos, divididos en tres rondas. Sumado a esto, el administrador les dice con cuanto dinero comienzan en la caja, para que después de finaliza la primer ronda, hagan el arqueo de caja correspondiente, y así sucesivamente. Por otro lado, la consigna es igual al resto de las actividades, en cuanto al puntaje y a lo que deben hacer cuando tienen la respuesta.

En este propósito, tal como sostiene Byham (2000), la simulación es elaborada para obtener comportamientos relacionados con el desempeño en el trabajo. De esta forma los cálculos numéricos que deben efectuarse son a la misma velocidad que en el trabajo real.

También se incorpora el sonido de autos y bocinas, para recrear las condiciones ambientales reales, como expone Werther y Davis (2008). Y de esta forma evaluar la aptitud para trabajar bajo situación de estrés. Asimismo, se pone a prueba la velocidad de cálculo, la velocidad de respuesta y el manejo de dinero.

Claramente, como explica Byham et al. (2000) se les exige a los participantes a responder conductualmente a los estímulos situacionales. Es decir, tal como rectifica Alles (2010), lo que se observa con este ejercicio es el comportamiento, no la solución en si del caso.

Cabe aclarar, que las actividades diseñadas fueron creadas de acuerdo a la creatividad del administrador y de la naturaleza del puesto para el que se selecciona. De todas formas, como Alles (2006) expresa, existen diversas pruebas situaciones, cada consultora puede construir la suya, siempre y cuando se tenga en cuenta el perfil de puesto.

El séptimo y octavo ejercicio consisten en técnicas proyectivas. Estos son: el test de persona bajo la lluvia con el relato y el cuestionario desiderativo. Tal como lo define Casullo et al. (1991), estos test se basan en que el individuo proyectará mediante un estímulo su estilo característico de respuesta y de esta forma buscan evaluar los rasgos psicológicos de una persona. Más específicamente, el

test de persona bajo la lluvia, técnica proyectiva gráfica, evalúa la imagen corporal del individuo bajo condiciones ambientales desagradables, tensas, en las que la lluvia representa el elemento perturbador, la cual propicia la aparición de defensas. Por último, el cuestionario desiderativo, técnica proyectiva verbal, consiste en realizarle a la persona una serie de preguntas. Éste, brinda información de ciertos aspectos de la personalidad del candidato como fortalezas o debilidades, las fantasías de salud-enfermedad, cuestiones narcisistas, mecanismos de defensas, imagen corporal y cuestiones simbólicas.

Como resultado de lo expuesto puede afirmarse lo que propone Byham (2004), en relación a las pruebas psicométricas y proyectivas con los ejercicios situacionales. En cuanto a que la combinación de todas estas técnicas tiene mejores resultados. Sumado a esto, se cumplen las condiciones que comenta Byham et al. (2000), en base a que en el ACM se debe si o si incluir una simulación relacionada con el puesto de trabajo. Por consiguiente, también se cumplen los seis criterios de la validez del ACM que propone Byham (2004).

En efecto, se utiliza la simulación para estimular el comportamiento que debe observarse, se llevan a cabo múltiples ejercicios para proporcionar una cobertura completa, los comportamientos que se quieren evaluar se conectan con el ejercicio realizado, las actividades se centran en las dimensiones que se han definido como fundamentales para el éxito en el objetivo de trabajo, el administrador organiza el consenso con los evaluadores, y se cuenta con dos de ellos para realizar las observaciones. Aunque, en este último criterio no se lleva a cabo lo que Grados Espinosa (2004) comenta, acerca de rotar a los evaluadores para que no se genere el efecto de halo. Aun así, no se observa que estos hayan tenido una imagen deformada de los candidatos, ya que al ser tantos candidatos y pocos evaluadores no se llega a atender demasiado tiempo a los postulantes. Tampoco estos poseen una planilla de observación como recomienda Grados Espinosa (2004), sino que simplemente un evaluador toma nota de lo que observa.

Luego de que el cuestionario desiderativo haya terminado, el administrador hace el cierre del proceso del ACM. En primer lugar les agradece por haber participado y luego les comenta acerca del puesto. Si queda seleccionado algún candidato, éste pasara a la instancia de examen médico. Esta decisión es tomada por el cliente, en base a los informes que realizó el evaluador y teniendo en cuenta las observaciones y comentarios de su colaborador que participó en el proceso.

Una vez que los participantes se hayan retirado, el administrador reúne a los evaluadores para debatir los resultados y establecer quién es el candidato con mayor nivel de competencia. Para ello deberán llegar a un acuerdo unánime, y definir un ranking de posiciones entre los candidatos evaluados, dando cada uno su percepción individual de lo analizado, como aclara

Díaz Pinilla (2006). Este ranking está clasificado en apto, apto parcial y no apto. De esta manera se logra una integración de las conductas observadas a partir del consenso, tal como sostiene Joines y Waldron (1994).

5.4 El proceso de ACM para el puesto de operario

Para el puesto de operario, la consultora Chavez Paz llevó a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

En efecto, para realizar la búsqueda de operarios se puso en marcha un reclutamiento externo, es decir como Werther y Davis (2008) lo definen, se recluta al capital humano disponible fuera de la organización. Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) para lograr satisfacer las necesidades de la organización la meta es conseguir que el número y el tipo correcto de individuos estén disponibles en el momento oportuno y en el lugar indicado. Para ello, los canales que fueron utilizados abarcan la publicidad como fue el diario C, y en menor lugar se utilizó los sitios de internet. Siguiendo el lineamiento de Werther y Davis (2008), esta elección del medio para atraer a los postulantes, se debe a que por la naturaleza del puesto, la mayoría de ellos utiliza mucho más el diario para buscar trabajo.

De tal forma, este proceso de reclutamiento finaliza cuando se reciben los currículums, tal como lo marca Werther y Davis (2008). Pero estos no solo llegan gracias a los canales utilizados por la consultora, sino que el cliente aporta una base de datos con candidatos, y además llegan postulaciones espontáneas.

Por otro lado, se participó de la preselección de estos candidatos, es decir, como Porret Gelabert (2010) aclara, la fase previa al comienzo de la selección, en donde se focaliza solo en filtrar las principales características del perfil buscado. En consecuencia, se descartaron currículums que digan secundario incompleto, y eran preseleccionados los que se habían egresado del colegio, teniendo en cuenta que entre los 18 y 45 años era el límite de edad solicitada. Para esta fase, los otros datos que figuran en los currículums no se prestan atención.

Una vez concluida esta etapa, comienza el proceso de selección. Cabe aclarar que éste tiene la particularidad de contener dos instancias por separado, que son llevadas a cabo en diferentes días; por un lado el psicotécnico, que se realiza de forma individual pero con presencia de todos los postulantes y por otro las actividades grupales.

Para ello, anteriormente el dueño de la consultora realiza algunas tareas fundamentales del coordinador del ACM, tal como Grados Espinosa (2004) lo aclara. En tal sentido, se dedicó a elegir y diseñar las técnicas y actividades, y finalmente estipuló el tiempo que llevará cada actividad como de todo el proceso en sí.

Por otro lado, se cito a los aspirantes, señalándoles el día, hora y lugar en donde se llevará a cabo el psicotécnico; ésta tuvo lugar en el área de capacitación de la planta.

Adicionalmente se les pidió que cuando asistan aporten: fotocopia del DNI, un currículum y una copia del certificado analítico o del título; si éste lo tienen en trámite, deberán llevar la constancia del mismo.

Además, aquellos candidatos que desconocen las prácticas de selección y reclutamiento, se les comenta brevemente que se hará ese día y a que hora finalizará, para así poder despejar dudas o ansiedades.

Luego, mientras los aspirantes van llegando, se les pide los papeles que fueron solicitados por teléfono. Si no los poseen deben retirarse o en su defecto traerlos otro día.

Posteriormente, se los ubica en sus respectivos asientos, distribuidos en forma de auditorio, tal como lo grafica Díaz Pinilla (2006). A continuación, se espera 15 minutos más, después de la hora citada, a que lleguen los candidatos que faltan. El que llega después de dicho límite deberá quedarse más tiempo o volver otro día, de acuerdo a la disponibilidad y predisposición del evaluador. En total llegaron todos los candidatos citados, éstos son ocho hombres entre 18 y 36 años de edad.

Una vez pasado el límite de espera, se les explica las instrucciones de las técnicas. En seguida que entendieron lo que deben hacer, se comienza a administrar los test elegidos por el administrador, en base al perfil de puesto, tal como propone Díaz Pinilla (2006). Por lo tanto, esta batería psicotécnica esta formada por:

a) Primero se administra el test llamado PIA, que fue diseñado por la consultora Chaves Paz.

En esta técnica, se le entrega al candidato una hoja en donde tiene 24 filas con cinco imágenes cada una, divididos en dos columnas. La primera imagen, de estas cinco es la que deben memorizar, ya que tienen que buscar en las otras cuatro, una que es exactamente igual, siendo que las otras son muy parecidas. Y así deberán hacerlo sucesivamente fila por fila, marcándola con una cruz, dentro de los cinco minutos. Las figuras pueden ser de todo tipo, desde un hombre que esta soldando hasta un avión. De esta forma, se evalúa la capacidad de percepción que tiene el candidato para distinguir similitudes y diferencias de manera eficiente y en el corto plazo. Además, evalúa si posee la aptitud para hacer de las partes un todo, es decir, si logran percibir los elementos con los que cuenta y organizarlos mentalmente de forma tal que pueda visualizar un resultado final y así anticiparse a los resultados que alcanzará en base de su tarea actual.

b) En segundo lugar se aplica el Toulouse-Pieron. El cual mide la resistencia a la monotonía y la capacidad del empleado para mantener un buen nivel de atención y concentración bajo una situación de cierta presión, ya que debe responder a la técnica con en tiempo determinado de 10 minutos. Para ello el postulante se encuentra con una hoja A4, con un gran número de cuadrados muy pequeños, cada uno de éstos poseen líneas conectadas en diferentes posiciones, entre los que el candidato deberá buscar y marcar los cuadrados que son idénticos al modelo propuesto inicialmente.

c) En tercer y cuarto lugar se evalúa a los postulantes con la batería DAT. Del cual solo se utiliza el test de razonamiento mecánico y razonamiento espacial. En uno se evalúa la capacidad para reconocer fuerzas y principios físicos que obran en la vida cotidiana, relacionándose con la aptitud para aprender los principios de funcionamiento y reparación de dispositivos mecánicos utilizados en las empresas industriales; donde la duración del mismo es de 30 minutos. Y el otro mide la habilidad para recrear intelectualmente una estructura a partir de un plano, en otras palabras esta técnica da cuenta de si el candidato logra visualizar mentalmente objetos concretos para manipularlos de forma abstracta; el tiempo que tienen para realizarlo es de 25 minutos.

d) En el quinto lugar se utiliza el Test Gueústico Visomotor de Bender, para evaluar habilidades de integración visomotora. Es decir que pone a prueba la firmeza, delicadeza, precisión del empleado para realizar tareas manuales, como su destreza y la calidad de las mismas. También, se aprecia la capacidad del postulante para organizar tareas concretas, en base a un espacio y tiempo determinado. Si bien esta técnica no tiene límite de tiempo, se les comenta a los candidatos que la mayoría de los otros participantes lograron realizarlo en 25 minutos, para que de esta forma tengan un marco de espacio. Por otro lado, no se evalúa la parte proyectiva que aporta el test. Cabe agregar, que a cada participante se le entrega las nueve tarjetas con los dibujos, una hoja A4, un lápiz y una goma de borrar.

Después de casi tres horas de duración de esta etapa, se hace el cierre de la actividad, como ejemplifica Díaz Pinilla (2006). Para ello, se les agradece a los participantes por la participación de esta parte del proceso, y se les comenta sobre las características del puesto.

También se les explica como son los pasos a seguir y si es necesario se despejan dudas.

Esta claro que como sostiene Montes Alonso y Rodríguez (2006) existen varios tipos de test, pero éstos están agrupados en dos grandes categorías, en los test psicométricos y proyectivos. De esta forma, los técnicas mencionados anteriormente forman parte de las test psicométricos, ya que representan una medida objetiva y estándar del comportamiento. Además como comenta Casullo, Leivovich de Figueroa y Aszkenazi (1991) se logra pronosticar el grado de aproximación del candidato al puesto a cubrir, como también saber sobre su promedio al medir los puntajes obtenidos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, Chiavenato (2009) aclara que a mayor número de técnicas de selección, mayor será la oportunidad de obtener información de los candidatos, pero también se incrementará el tiempo y el costo operacional. De todos modos para Porret Gelabert (2010), las técnicas pretenden descubrir, clasificar, explicar y predecir los comportamientos, habilidades y capacidades de un candidato que aspira a ser contratado por una organización.

Es importante tener en cuenta que, según Aamodt (2010), una prueba de selección válida es aquella que predice la conducta relacionada con el trabajo, si mide lo que pretende medir, y si está basada en un análisis de puesto. Es decir, si posee una validez de criterio, una validez de construcción, y una validez de contenido. Por lo tanto, esta parte del proceso de selección podría decirse que es válida.

Tal como se ha mencionado anteriormente, en este proceso de ACM primero se lleva a cabo un psicotécnico. Luego de las correcciones efectuadas y resultados obtenidos, se vuelve a citar a aquellos candidatos que cumplieron con los requisitos, para que realicen la segunda instancia del proceso.

. No obstante, si no se cuenta como mínimo seis candidatos para dicha etapa, son buscados en la base de datos del cliente, postulantes que pueden ser seleccionados para las actividades grupales.

En consecuencia, del psicotécnico solo se obtuvieron cuatro candidatos, sacando a los otros dos de la fuente de datos del cliente.

Aunque, muchas otras veces si todos obtienen buenos resultados, se les consulta si pueden quedarse para la segunda instancia. Por consiguiente, si todos afirman asistir, el proceso de ACM es llevado a cabo en un solo día.

En esta parte de las actividades grupales, el administrador lleva a cabo no solo sus tareas como tal, aclaradas por Díaz Pinilla (2006), sino que también realiza las tareas del evaluador, ya que solo él o en su defecto su socia realizan esta fase de evaluación. Por más que no exista en si más personas que observen las conductas de los candidatos, esto se aproxima a lo que propone Alles (2010) acerca de que debe haber un evaluador por cada cuatro participantes, ya que la experiencia del éste le posibilita observar con suficiente atención a cada postulante.

Finalmente, concurrieron los seis candidatos, y fueron acomodados en la sala de tipo de juntas, como demuestra Díaz Pinilla (2006). Una vez ubicados en sus lugares, el administrador implementa el ejercicio de presentación, propuesto por Alles (2010). En el cual, consiste en que cada participante realice una presentación de sí mismo, de esta forma les pide que comente sobre su experiencia laboral, edad, estudios, como esta compuesta su familia, en qué áreas les gustaría trabajar, como fue que se acercaron a dicho puesto y si conocen a la empresa a la cual se postularon. Esto no solo permite conocer acerca de la vida del candidato, sino que además evalúa la comunicación, como sintetiza y organiza información relevante y cuales son sus áreas de interés para dicho puesto. Así, el administrador fue haciendo anotaciones sobre lo que va observando del candidato, mientras ellos exponen lo solicitado.

Luego se lleva a cabo las actividades grupales. El primero es un ejercicio de simulación llamado terremoto, creado por Chaves Paz. En el cual se le da a los candidatos un texto donde ilustra una situación extrema y deben discutir entre ellos que acción efectuar de acuerdo al listado de tareas que fue entregado previamente. Allí deberán establecer prioridades marcando del 1 al 10 el orden y justificar la decisión conjunta en 30 minutos. Además, este ejercicio da el pie para comenzar un Focus Group, explicado por Pin, Susaeta y Gallifa (2010), así analizan la situación específica, debaten y exponen soluciones al problema, y por último el administrador hace el cierre, poniendo de manifiesto los aspectos más relevantes que han sido objeto de la discusión. De esta forma, se busca evaluar la actitud de los participantes que se vio reflejada y recabar información a través de las opiniones y percepciones de ellos sobre el hecho concreto.

En efecto, se evalúa la capacidad de tomar decisiones, la valoración que utilizan para fijar prioridades, los criterios para las decisiones críticas, la planificación, el trabajo en equipo, la tolerancia a la presión, la interacción entre ellos y la coherencia en sus discursos.

Paralelamente, el administrador puso atención no solo al lenguaje verbal, es decir a la mera transcripción de lo expresado por cada participante, sino también al lenguaje no verbal, tal como a las expresiones, entonación, y otros aspectos, recomendado por Pin, Susaeta y Gallifa (2010).

También en esta parte del proceso de selección se utilizan juegos de lógica grupales, diseñados por la consultora. Los cuales, no solo funcionan como rompehielo, sino que además evalúan la habilidad para trabajar en equipo, la capacidad para proyectar elementos físicos, para hacerlos palpables en el espacio, y la coordinación de las acciones.

Por lo que, en la segunda actividad, llamada pirámides, tuvieron que ingeniárselas para formar esa estructura con pelotas de madera, en 20 minutos. Estas pelotas están unidas de a tres y a de a cuatro, en total son seis piezas, cuatro de a tres pelotas y dos de a cuatro pelotas.

La tercera actividad llamada seis clavos, consiste en lograr colocar seis clavos sobre la cabeza de uno solo, éste está puesto firmemente en una madera. Deben conseguirlo antes que se cumplan los 20 minutos, manteniéndose todos en equilibrio y sin que los candidatos los sostengan ni utilicen otras herramientas para hacerlo.

El último, nombrado cuatro torres, contiene una base de madera con tres estacas, en donde en una de ellas hay cuatro discos puestos del más grande al más chico, y los otros dos están vacíos. Por lo que los candidatos deben trasladar estos discos de forma tal que quede siempre el más grande abajo, es decir que el de mayor tamaño no puede ser puesto sobre el menor. Además, no pueden desplazar más de un disco a la vez y solo deben lograrlo en 15 movimientos como máximo. El tiempo en que deben realizarlo es de 20 minutos.

En estas actividades grupales no se simuló la situación real de trabajo, ya que es muy difícil recrear el trabajo del obrero sino se cuenta con un lugar o con herramientas adecuadas. Es decir que es muy difícil contar con por ejemplo una maquinaria real, aunque pudo haberse usado un programa de computadora donde el candidato simule manejar dicha maquinaria.

De todos modos, tal como expone Byham et al. (2000), una simulación es un ejercicio o técnica diseñada para obtener comportamientos relacionados con las dimensiones del desempeño en el trabajo. Sumado a esto, Chiavenato (2009), aporta que tanto en la actividad grupal como en las pruebas de selección, al candidato se le aplican determinados estímulos para verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones o para establecer las posibles relaciones de causa y efecto. Por lo tanto, estas técnicas administradas estimulan a recrear las habilidades, actitudes, conocimientos y valores requeridos para desempeñarse en el puesto de trabajo.

Siguiendo el lineamiento de Byham (2004), Alles (2006) y Salgado y Moscoso (2008), el ACM es una combinación de pruebas psicométricas y actividades grupales, relacionadas algunas con una simulación.

5.5 Comparación de ambos procesos

Con respecto al proceso de reclutamiento, en ambos puestos de trabajo, se presenta desigualdad en cuanto a quien lo lleva a cabo. En efecto, para la búsqueda del cajero, el cliente es el que publica el aviso y convoca a los candidatos. Mientras que para el puesto de operario la consultora es contratada para dichas tareas. Aunque ambos deciden implementar el reclutamiento tipo externo, especificado por Werther y Davis (2008).

Para la preselección, descrita por Porret Gelabert (2010), sucede lo mismo. En tal sentido, para el puesto de operario la consultora estaba a cargo de elegir quien será convocado para la etapa de evaluación; en cambio para el otro puesto, el cliente es quien lo realizó.

Como no se tienen más datos acerca del reclutamiento ni de la preselección del cajero, no se puede establecer un patrón de comparación en cuanto a los canales utilizados o las estrategias efectuadas para el filtrado de postulaciones.

Por el contrario de las consideraciones anteriores, la consultora está a cargo de todo el proceso de selección para ambos cargos. No obstante, en los dos existen varias diferencias en cuanto a las actividades efectuadas. Por consiguiente, varían el tipo de técnicas administradas, el sustento teórico del ACM y las etapas de dicho proceso.

Según Chiavenato (2009), la selección consta de varias fases, usualmente éstas son: primero de una entrevista inicial, segundo la administración de test, tercero una entrevista final, cuarto el examen médico y por último el análisis y la decisión final. Sin embargo, cuando se aplica el método del Assessment Center, la entrevista inicial, la aplicación de técnicas y el análisis están contenidas en él, por eso, como comenta Botto (2005) el ACM es un proceso de selección en si mismo.

Lo anterior se ve reflejado en el proceso de selección del personal de cajeros para las cabinas de una autopista, en donde se utiliza el método del Assessment Center, tal como Byham et al. (2000) y Byham (2004) lo clasifica y como Botto (2005) lo conceptualiza. De hecho, se recrean las condiciones y exigencias del puesto de trabajo, se utilizan varias técnicas y actividades para la evaluación, se lleva a cabo el juicio por consenso de los evaluadores y la integración de datos, siendo éste central para el método; y por último, lo que antecede se desarrolló en un solo día. Consecuentemente, las etapas constan, en primer lugar del proceso de ACM, luego de un examen médico, y por último la decisión final del cliente.

Por otro lado, para el puesto de operario las consideraciones anteriores son distintas. Las etapas del proceso de selección están formadas por: primero el desarrollo del ACM, en donde el psicotécnico se realiza en un día y las actividades grupales en otro; segundo un examen médico; tercero una entrevista con el cliente; y por último la decisión final de éste. Es importante destacar que el ACM puede ejecutarse en una sola fecha, si los resultados de los test administrados son los

esperables y si se puede contar para las actividades grupales con seis candidatos como mínimo al momento de que éstos finalizaran el psicotécnico.

Aunque si se tomara como base la teoría de Byham et al. (2000) podría interpretarse que no se utilizó el método del ACM para el puesto de operario. Siguiendo el lineamiento de este autor, uno de los motivos es que no se ha contado con un panel de entrevistadores, por lo tanto no hubo una reunión de éstos para compartir observaciones y datos, lo que a su vez no se logró enriquecer el juicio acerca de los candidatos. Además, al no participar la línea, el cliente no obtuvo una evaluación cercana del postulante, tal como sostiene Vola Luhrs (2008). Otra causa fue que la evaluación del psicotécnico se considera por encima de las simulaciones, sobre todo los ejercicios situacionales son valorados como complementarios. Tampoco se llevó a cabo una integración de datos, sino que son interpretados separadamente. Por último, se efectuó el ACM en diferentes días.

Sin embargo para darle crédito al sustento teórico del ACM, se puede mencionar lo que propone Vola Luhrs (2008). Es decir, que este proceso de ACM permitió conocer a los participantes en un accionar equivalente a la situación de trabajo, ya que se le delegan tareas con exigencias de resolución de la problemática que allí se presentan. Asimismo, se puso en juego situaciones típicas del quehacer laboral como analizar problemas, opinar, escuchar argumentos, convencer, tomar decisiones y cómo interacciona con su compañero. Por lo que se permitió una evaluación multifacética de cada participante, a partir de una observación directa de las conductas y no en inferencias, se destacó la singularidad de cada sujeto, se pudo observar diferencias entre los participantes y así se logró predecir las actitudes laborales posteriores.

Sumado a esto, se utilizan múltiples técnicas basadas en el perfil del puesto de trabajo, tal como sostiene Joines y Waldron (1994).

En este orden de ideas, las pruebas situaciones pueden ser muy diversas según Alles (2006). De hecho, una simulación es un ejercicio o técnica diseñada para obtener comportamientos relacionados con las dimensiones del desempeño en el trabajo, exigiendo a los participantes a responder conductualmente a los estímulos situacionales (Byham et al., 2000).

Con respecto al tipo de test llevados a cabo también existen discrepancias. En la evaluación de operarios se utilizaron simulaciones ficticias, para ver la capacidad que tienen los candidatos de proyectar elementos físicos en el espacio y coordinar acciones. También se efectuó un ejercicio de presentación, uno de Focus Group, y pruebas psicométricas. En resumen se administraron diez pruebas.

Por el contrario, para la evaluación del cajero se realizó una simulación real, en donde se recrea el tiempo que tienen para cobrarles a los vehículos, el ruido de las bocinas de los autos, y todo accionar equivalente a las tareas que deben efectuar. Además, se puso en marcha un ejercicio de presentación, pruebas proyectivas y juegos asociados al rol del puesto. En síntesis, se condujeron ocho test.

En conclusión, sosteniendo la opinión de Klimoski y Brickner (1987), los diseños de ACM se basan en los resultados de análisis de puestos de trabajo. Sin embargo, hay cierta controversia en como se lleva a cabo y en su fundamento teórico. Aun así, los resultados del análisis de puesto de trabajo aportan la validez de este proceso, siempre y cuando los ejercicios elegidos den una muestra clara del trabajo que van a efectuar verdaderamente.

5.6 Diseño de un ejercicio de actividad grupal para el proceso de Assessment Center para el puesto del operario

Lo ideal sería simular el trabajo diario del operario, ya que como fue mencionado anteriormente faltó contar con una simulación real.

Para ello, se puede recrear a través de una pc el escenario de una planta en la que trabajarán. Allí, el candidato se encuentra con el supervisor de planta para que le distribuya sus tareas, éstas pueden ser: chequear la bobina de corte, recoger una muestra de acero para comprobar su composición química, solucionar y reportar cualquier eventualidad que surja en la planta, etcétera. De este modo tiene que poner en práctica su conocimiento, analizar problemas y tomar decisiones. No obstante, esto es difícil de administrar masivamente, ya que se necesitarían varias computadoras y su costo de aplicación puede ser muy elevado. De esta forma, como no se puede llevar a cabo lo anterior, se diseña un ejercicio acorde a la cantidad de candidatos que fueron convocados para la segunda actividad del ACM, es decir de seis postulantes, ya que en esta etapa se realizan las actividades grupales.

Este test no solo pone a prueba las competencias solicitadas en el perfil de puesto sino que también estimula las cuestiones típicas del quehacer laboral. Tal como sostiene Vola Luhrs (2008), se pone en juego aspectos personales propios relacionados con el puesto de trabajo, como analizar problemas, opinar, escuchar argumentos, convencer, tomar decisiones. En otras palabras, para Richino (2008), se puede conocer, observar, explorar y comparar como son sus características, habilidades, recursos, y posibilidades; se explora el tipo de vínculos que el evaluado entabla con otros y con su tarea, como se relaciona con el mundo y como construye sus significados, como recurre a mecanismos psicológicos como la proyección, o la identificación con los otros, o sus características de percepción. Además, se interesa por el proceso general del candidato, es decir por el cómo resuelve, afronta, compite, y expresa sus ideas; y por el resultado, que obtiene, que provoca, que genera.

Como todo test, cuenta con instrucciones detalladas para su aplicación, para que así se logre mantener una uniformidad en su aplicación y conseguir que la técnica sea confiable. En efecto, el límite de tiempo es de 20 minutos, los materiales consisten en seis tarjetas con imágenes, y por último la consigna es la siguiente: a continuación se les va a entregar a cada uno, una foto, en la cual se ven cuestiones que conciernen al trabajo de un operario de una planta siderúrgica. Pero, cada foto tiene su acción complementaria, por ejemplo una sierra y una madera cortada o un martillo y un clavo. Entonces lo que deben hacer es encontrar la imagen que ensambla con la que tienen, es como si fuesen dos caras de una misma moneda. Para ello, pueden moverse libremente

por la sala, pero tienen 20 minutos para hacerlo. Además, cuando se les entreguen estas tarjetas no deben voltearlas hasta que se de la señal.

Asimismo, se puede hacer una demostración con otras tarjetas similares, por si no llegaron a entender lo que deben realizar.

Es preciso señalar, que mientras realizan dicha actividad, se les pone ruido de maquinas para recrear el sonido que deberán soportar en el puesto de trabajo. Y con el propósito de evaluar la tolerancia a la frustración.

Las imágenes mencionadas posteriormente son: un horno industrial y su complemento es la chatarra, estas figuras son representativas en la actividad real del operario, en donde éste debe depositar la chatarra en el horno para que se funda y así crear el acero; el segundo par es una bobina de acero galvanizado y un gancho de grúa aérea, en la cual el operario debe manejar esta grúa aérea para transportar éstas bobinas de acero; y por último un pilón de mineral de hierro y un camión cargador, que sirve para transporta. Para visualizar estas fotos, consultar el Anexo.

Si bien la foto de la chatarra y del mineral de hierro ambos son fundidos para componer el acero y ambos pueden ir con la imagen del horno, el camión solo puede combinarse con el pilón de mineral de hierro ya que es la única manera de transportarlo, mientras que la chatarra es transportada por una grúa aérea con un gancho de imán.

Esta técnica, puede ser administrada al principio del ACM ya que funciona como un rompehielos. Luego, de igual forma, sirve para poner en marcha un focus group, explicado por Pin, Susaeta y Gallifa (2010), es decir, en generar una discusión libre y guiada sobre lo que significan esas figuras. Una vez finalizado el debate y expuestas las distintas ideas por parte de los participantes, el evaluador las explica si es necesario y pone de manifiesto los aspectos más relevantes que han sido objeto de la discusión. Así, el objetivo consiste en recabar información a través de las opiniones y percepciones de los postulantes, como también su conocimiento acerca del trabajo diario de un operario.

Cabe aclarar, que sería conveniente realizar esta actividad con un mayor número de participantes, puesto que a una cantidad elevada de fotos es más enriquecedor lo que se genera y se observa. De esta forma, se podría poner las imágenes en el medio de la mesa para que cada uno vaya a buscar una. O se podría agregar alguna figura de más para crear un elemento perturbador y evaluar la reacción de los candidatos. Al mismo tiempo se puede colocar el logo de la empresa en las fotos, para así transmitir de una manera subliminal, pertenencia e importancia al lugar de trabajo.

A manera de resumen, las competencias buscadas son: capacidad de planificación y de organización, iniciativa, capacidad de toma de decisiones, adaptabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, autonomía y automotivación. Consecuentemente, la planilla de evaluación figura en el Anexo. Dicho formato, esta comprendido por las competencias nombradas junto con el criterio de desempeño requerido, y por una columna para calificar el comportamiento observado; a saber, la puntuación que figura es del 1 al 5. Ésta numeración esta representada por porcentajes del 0 al

100%: un 0% si no posee la competencia, un 25% si posee un nivel elemental, un 50% si posee un nivel medio, un 75% si tiene un alto nivel, y por último un 100% si posee un excelente nivel en la conducta observada.

Para la corrección, hay que sumar los puntos obtenidos por cada competencia y dividirlo por seis, que es la cantidad de criterios de desempeño; por ejemplo si para la competencia de trabajo en equipo obtuvo un total de 23 puntos, al dividirlo por seis, queda un puntaje de 3,80.

Luego a ese puntaje transformarlo en el porcentaje comentado previamente. Como resultado se consigue el porcentaje que posee el candidato por cada competencia; siguiendo el ejemplo anterior, 3,80 representa el 75%, es decir que posee un nivel alto en dicha competencia.

Finalmente para sacar el porcentaje general obtenido de toda la evaluación, hay que sumar cada puntaje y dividirlo por siete, que es la cantidad de competencias requeridas.

No obstante, es importante tener en cuenta que como se dijo anteriormente no solo se desea evaluar dichas competencias, sino que además se obtienen otras características relevantes.

En ese mismo sentido, se ponen en práctica cuestiones que atañen al trabajo diario del operario.

6. CONCLUSIONES

El Trabajo de Integración Final constituye una interrelación entre la Práctica de Habilitación Profesional, realizada en una consultora, y lo articulado en el marco teórico. Sin embargo, está atravesado por limitaciones propias del mismo, tal como sostiene Muchinsky (2002). Una de ellas es las diferentes definiciones que se puede encontrar del Assessment Center; asimismo existen varias discusiones sobre a que perfil de puesto o para qué procesos debe aplicarse, ya desde el mismo lenguaje es complicado encontrar un criterio unificado. Incluso, de la misma experiencia de la práctica, se puede concluir que el ACM debería aplicarse en aquellos puestos de trabajo que por su naturaleza permita recrear el trabajo diario. Como según se ha visto, para el perfil de puesto de un operario es complicado recrear la situación laboral.

A pesar de las distintas propuestas de los autores, todos refieren que lo central en el ACM es que el o los ejercicios estén relacionados con una porción sustancial del puesto de trabajo, y que su énfasis esta puesto en evaluar la conducta actual en lugar de un constructo psicológico, lo cual posibilita a la organización a acercarse a la visualización de la futura conducta del candidato de acuerdo a la acción efectuada en el ACM, y por otro posibilita a los postulantes a ubicarse con anticipación en la situación profesional para la cual se postulan. Por lo que, admiten que en el ACM debe si o si incluir una simulación relacionada con el puesto de trabajo.

Es ciertos campos profesionales es fundamental evaluar la exposición directa a las condiciones de trabajo real. Como por ejemplo es el caso de los médicos o bomberos, en donde gracias a un ACM puede evitarse que se contrate a un empleado negligente, ya que un error de estos profesionales

puede ser fatal. También un ACM puede permitir que se experimente en la práctica cotidiana y prepararlos para ella. Es decir que las simulaciones más allá del ámbito de recursos humanos o de la psicología, sirven en todas las áreas, como puede ser para la educacional. Ya que gracias a dicha técnica se permite llegar al campo mismo del accionar de la persona, y de esta forma lograr desplegar las capacidades que tiene en el aquí y en el ahora.

Luego, a partir de eso, éstas características pueden ser fortalecidas o en su defecto ser desarrolladas. Sobre todo, puede dar cuenta del potencial que tiene esa persona, y ayudar a desplegarlo.

La segunda limitación fue el tiempo que transcurrió entre la práctica y el desarrollo del Trabajo de Integración Final. En consecuencia, al no escribirse mientras se llevaba a cabo la práctica, empezaron a aparecer dificultades a la hora de desarrollarlo, como por ejemplo se elucidaron cuestiones que no fueron observadas o intervenciones pertinentes que no fueron realizadas.

Sumado a esto, no se encontró un numeroso material bibliográfico sobre la temática del ACM, aún cuando en algunas ocasiones se encuentra en algún apartado de un libro de Recursos Humanos. Aunque, si se encontró por internet que muchas empresas ponen en práctica el ACM pero sin plasmarlo sobre un documento. De todas formas podría suponerse que lo antedicho tiene su lógica ya que si cada empresa revelara sus métodos de evaluación perdería cierta competencia en el mercado.

Otra limitación, fue que la consulta no aportó demasiados datos, quizás para asegurarse que la información no sea substraída por otra consultora. Tampoco, mientras se realizó la práctica, se tuvo tiempo para poder observar más detenidamente los asuntos que competen al Trabajo Final de Integración, ya que la consultora demandaba que sean atendidas otras tareas.

Para resumir, este trabajo tuvo limitaciones teóricas y de ejecución. Verdaderamente ha sido muy complicada la realización del mismo. Por otro lado, el presente trabajo ofrece una guía para aquellas personas interesadas en el tema, ya sea por la curiosidad teórica o por deseo de implementar un Assessment Center. No obstante, es importante tener en cuenta que se debe realizar un ACM acorde a las necesidades de la empresa, del perfil del puesto y las competencias laborales requeridas, para así no solo lograr medir objetivamente las competencias de los candidatos, sino también alcanzar una adecuada adaptación del nuevo empleado.

Además, el Centro de Evaluación constituye un complemento necesario y valioso para empresas preocupadas por el constante desarrollo, ya que es una herramienta efectiva para la captación.

Lo que quedaría pendiente para un próximo trabajo sería un análisis profundo acerca de los elementos psicológicos que intervienen, como puede ser analizar por que en una situación grupal se generan diferentes cuestiones que no se producen de forma individual.

Para dar por finalizado, tal como fue expresado en la introducción, se puede proponer que si se quiere incluir el Assessment Center como técnica y práctica, los teóricos deberían empezar a pensar en unificar un criterio para nombrarlo, ya que las palabras o los nombres que utilizamos no

son neutros e inocentes, si no que condicionan; el mismo lenguaje impone un orden en el mundo. Tal como explaya Foucault (1968), las cosas están ahí, acostadas, puestas, dispuestas en sitios, a tal punto diferentes que es imposible encontrarles un lugar de acogimiento, para ello hay que definir más allá de unas y de otras un lugar común. Entender también, que el centro de evaluación, no es un centro, un lugar, sino un método flexible de evaluación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. G. (2010). Psicología industrial / organizacional. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Albajari, V. & Mames, S. (2008). La evaluación psicológica en selección de personal. Buenos Aires: Paidós.
- Alcover de la Hera, C. (2004). Introducción a la psicología del trabajo. España: Mc Graw Hill.
- Alles, M. (2010). Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Anastasi Anne, U. S. (1998). Test Psicológicos. México: Prentice Hall.
- Ansorena Cao, A. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e instrumentos. Barcelona: Paidós Empresa.
- Bohlander, G., Sherman, W. & Snell, S. (2005). Administración de recursos humanos. México: International Thomson Editores.
- Botto, V. (2005). Detección y Desarrollo del Potencial: El Assessment Center. Buenos Aires: ADPA.
- Byham, W. C. (2004). The Assessment Center method and methodology. United States: DDI.
- Byham, W. C., Flanary, R., Gowing, M. K., Huck, J. R., Kudisch, J. D., McDonald, D. R., et al. (2000). Guidelines and ethical considerations for Assessment Center Operations.
- International Task Force on Assessment Center Guidelines. United States: DDI.
- Castro Solano, A. (2002). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. Interdisciplinaria, 21 (2), 117- 152.
- Casullo, M. M., Leivovich de Figueroa, N. B. & Aszkenazi, M. (1991). Teoría y técnicas de evaluación psicológica. Buenos Aires: Psicoteca.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Buenos Aires: McGraw Hill.
- Cravino, J. L. (2003). Un trabajo feliz. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

- Díaz Pinilla, M. (2006). Assessment center. Paso a paso. Bogotá: PSICOM Editores.
- Fernández de Tejada Muñoz, V. (2010). Derechos humanos y relaciones laborales. España: Netbiblio S.L.
- Foucault, M. (1968). Las palabras y las cosas. Una Arqueología de las Ciencias Humanas. Buenos Aires: Sigo XXI
- Grados Espinosa, J. A. (2004). Centros de desarrollo y evaluación. México: Manual Moderno.
- Hellriegel, D., Jackson S. E. & Slocum, J. W. (2009). Administración, un enfoque basado en competencias. México: Cengage Learning.
- Jay Cohen, R. & Swerdlik, M. (2006). Pruebas y evaluación psicológicas. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Joines, R. & Waldron, B. (1994). Introduction to Assessment Centers. South Carolina: IPMAACC.
- Klimoski, R. & Brickner, M. (1987). Why do Assessment Centers work? The puzzle of Assessment Center validity. *Personnel Psychology*, 40 (2), 243–260.
- Mader-Clark, M. (2008). The Job Description Handbook. USA: Nolo.
- Montes Alonso, M. J. & Rodríguez, P. G. (2006). Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado. España: Ideas propias Editorial S.L.
- Mosqueira, J. (2011, 17 de abril). Palabras que etiquetan al trabajo. *Diario la nación*.
- Muchinsky, P. M. (2002). Psicología aplicada al trabajo. Buenos Aires: Thomson Learning.
- Pin, J. R., Susaeta, L. & Gallifa, A. (2010). Mejores prácticas en Recursos Humanos: directrices para las empresas en época de crisis. Madrid: IRSCO IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Porret Gelabert, M. (2010). Gestión de personas. Madrid: Esic Editorial.
- Richino, S. V. (2008). Selección de personal. Buenos Aires: Paidós.
- Salgado, J. F. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles de psicólogo*, 29, 16-24.
- Serrano, A. A. (2007). Administración de personas. El Salvador: Uca.
- Siquier de Ocampo, M. L., García Arzero, M. E. & Grassano, E. (1997). Técnicas Proyectivas y el Proceso Psicodiagnóstico. Argentina: Nueva Visión.
- Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Vola Luhrs, R. (2008). Lo que sobra es el talento. Recursos Humanos con una Mirada en las

capacidades personales. Buenos Aires: Editorial Céfiro.

-Walsh, B. W. & Betz, N. E. (1995). Test and Assessment. New Jersey: Prentice Hall.

-Werther, W. B. & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw-Hill.

-Zeballos, M. V., Pandolfi, R., Caballero, S. L., Iacaruso, M., Correa, A., Ponzio, N. S., et al.(2009). El Assessment Center como método de evaluación grupal. Trabajo presentado en el III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo, VI Jornadas Universitarias, realizado en Buenos Aires del 3 al de 5 de septiembre de 2009. Facultad de Psicología, UBA.