

## EL ASSESSMENT CENTER: UNA EVALUACIÓN MÁS ESTRATÉGICA DEL TALENTO

JUAN ANTONIO PÉREZ

El éxito organizacional es el producto directo del éxito de su gente, porque al fin y al cabo es la gente la que hace realidad la misión y los objetivos corporativos. Los recursos financieros, materiales, tecnológicos y conceptuales sólo generan valor cuando las personas los utilizan de la manera más eficiente posible. Si no se asegura primero que el talento de la organización sea el indicado para el logro de los objetivos organizacionales, se enfrentará el temido escenario que todo gerente quiere evitar: fuga de talentos, despidos masivos, recortes de costos, insatisfacción laboral, deslealtad del personal, desmotivación y hasta enfermedades psicosomáticas.

¿Cómo evitar estas consecuencias? Inicialmente vienen a la mente las conocidas premisas de «asegurar la incorporación del mejor personal calificado del mercado» y «proporcionar la mejor capacitación al personal». Sin embargo, si bien estas premisas ayudan a fortalecer la capacidad de respuesta de la organización, no aseguran por sí solas la disposición del mejor personal.

Para asegurar el cumplimiento de estas premisas resulta clave que una organización disponga de un método fiable de evaluación diagnóstica que le permita conocer no solamente el talento que debe tener, sino también el estado del que tiene. Sólo un diagnóstico certero indicará el rumbo de la planificación estratégica del personal.

La psicología ha aportado útiles enfoques y métodos de diagnóstico y evaluación de personal. Son muchas las historias y anécdotas en torno a las famosas pruebas «psicotécnicas» que se utilizan para elegir al personal. En la actualidad coexisten dos orientaciones o modelos sobre este tema. El paradigma tradicional es una herencia del uso de las pruebas clínicas y de inteligencia, que respondía a la idea de que un individuo mentalmente sano y con inteligencia razonable debería ser exito-

so en su trabajo, una expresión de los valores laborales de los años cincuenta y sesenta. La práctica y la investigación posterior mostraron que este modelo no aportaba respuestas suficientes, no por el tipo de instrumentos empleados, sino por el uso que se les estaba dando. El surgimiento de nuevas teorías sobre el comportamiento organizacional y el estudio sobre el liderazgo gerencial derivaron en una psicología más concentrada en el comportamiento organizacional. Desde hace unos veinte años, la tendencia mundial es explorar y diagnosticar en los candidatos aquellas características o «competencias» compatibles con las expectativas de desempeño de los empleados. Esto tuvo un importante impacto sobre la creación y el uso de nuevas pruebas.


¿Son suficientes las pruebas psicológicas? ¿Cuán robustas son? ¿Tienen realmente algún tipo de capacidad predictiva? La investigación ha arrojado interesantes hallazgos que apuntan a que el poder de diagnóstico y predicción de las pruebas aumenta cuando se utilizan en combinación con otros métodos de exploración, tales como la entrevista y los ejercicios de simulación situacional. Es esta batería o combinación de técnicas lo que se conoce como el *Assessment Center*.

Un *Assessment Center* bien diseñado y ejecutado puede asegurar un diagnóstico bastante aproximado del perfil del aspirante o del empleado en funciones. Para eso se recomienda que el *Assessment Center* cumpla las siguientes condiciones:

1. Realizar un análisis preliminar del cargo y su vinculación con la estrategia de la organización.
2. Enfocarse sobre el núcleo de competencias (entre cinco y ocho) más importantes del cargo.
3. Poseer un panel diverso de jueces debidamente entrenados.
4. Asegurarse de emplear criterios estandarizados y objetivos de exploración y puntuación.
5. Usar herramientas de evaluación de reconocida y comprobada robustez psicotécnica.

6. Evaluar cada competencia con por lo menos dos métodos de exploración diferentes.
7. Comentar a los candidatos los resultados del *assessment*, pero no de la decisión.
8. No evaluar más de entre ocho y diez candidatos por jornada.
9. Asegurarse de que la logística y la planificación estén alineadas con el objetivo del *Assessment Center*.

La información aportada por el *Assessment Center* no sólo evalúa la concordancia de los candidatos con el cargo, sino que permite comparar los candidatos y apreciar sus fortalezas y áreas de mejora, así como su potencial de crecimiento en la empresa. También ayuda a conocer las brechas que los ocupantes actuales pueden tener con respecto a sus propios cargos, un cargo diferente o incluso con los cambios o retos a los que se espera se enfrente. Esto dará las debidas alertas, así como también informará sobre las oportunidades que pueden aprovecharse en cuanto al uso más estratégico del talento que se posee o que ingresa a la empresa. Por último, proporciona información valiosa para la inversión en desarrollo del personal.

Es importante considerar estratégicamente la relación costo-beneficio del *Assessment Center*. Aunque un buen *Assessment Center* no es necesariamente muy costoso, lamentablemente algunos gerentes obvian invertir, con lo que limitan las posibilidades de crecimiento de la organización y aumentan sin darse cuenta los riesgos de los costos asociados con una mala selección de personal. En cambio, una visión más estratégica y centrada en la generación de valor podrá ver el retorno una vez que el *Assessment Center* haya aportado hallazgos de gran valor para la planificación estratégica de los recursos humanos. De esta manera, el personal podrá ser llamado, propiamente dicho, «capital humano».. 

**Juan Antonio Pérez**  
Psicólogo. Consultor de evaluación  
de recursos humanos  
juanpera@yahoo.com