

## Los Assessment Center: Una Metodología Para Evaluar Directivos

Geli Pautt Torres

---

El presente artículo es una revisión bibliográfica donde se tiene en cuenta lo que es y no es un *Assessment Center* (AC), con el propósito de emplearlo como una metodología para evaluar directivos. Además, se analizaron las técnicas que más se utilizan como los ejercicios de simulación, la entrevista (siendo esta la técnica más utilizada en diversos países) y los test de personalidad, cuya validez es al menos equivalente a los AC en cuanto a la predicción del rendimiento laboral. Se proporcionó una relación entre los ejercicios y las dimensiones o competencias a evaluar, con el fin de no afectar la validez convergente del mismo.

Finalmente, se analizó la importancia de tener en cuenta la cultura en el diseño de los AC y de proporcionar retroalimentación a los participantes una vez terminado el proceso, debido a que este tipo de evaluación genera incertidumbre y expectativas en los solicitantes. Las implicaciones que esta investigación tiene para la gerencia están relacionadas con la identificación de competencias directivas en procesos de selección, ascenso y determinación de ejecutivos con potencialidades directivas para el futuro relevo.

**Palabras claves:** *Assessment Center*, directivos, técnicas, dimensiones, desempeño laboral.

---

### ORIGEN Y CONCEPTO

La Primera y Segunda Guerra Mundial propiciaron estrategias y procesos relevantes que luego fueron adoptados por las organizaciones. Es el caso de los *Assessment Center*<sup>1</sup>, cuyos inicios

---

<sup>1</sup> Los AC, también son llamados: Seminarios de Evaluación, Centro de Evaluación y Desarrollo, Career Development Program, Personal Development Center, Management Diagnostic Program, Management Potential Identification Program, Human Resources Identification Program, Talent Identification Program, Executive Development Procedures, Supervisory Evaluation Program, Development Planning Workshop, Executive Assessment Index, Executive Skills Seminar, Strategic Manager Development Program, Development Identification Laboratory, Supervisory Talent Evaluation/Identification Program (Ortiz, 2003).

se generaron en el Ministerio Británico de la Guerra y en el Office of Strategic Services de los Estados Unidos (Levy-Leboyer, 1992), en su afán de asegurarse que los líderes militares elegidos por ellos mismos, fueran efectivos.

Con el paso del tiempo se ha ido afinando la forma de llevar a cabo esta metodología y cómo entrenar a los profesionales que lo realizan, como sucedió en el año 1979 con un grupo de expertos quienes implementaron las directrices, consideraciones éticas y guías de entrenamiento. Hacia 1989, un segundo comité conformado por Douglas Bray y George Thornton III, miembros del Development Dimensions Internacional y Colorado State University, respectivamente, sugirieron la siguiente definición del AC:

Es una evaluación estandarizada de la conducta basada en múltiples datos, varios observadores entrenados (sombras) y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Esta información se conjunta y sintetiza en reuniones que tienen los observadores (sombras) o por procesos de integración estadística (Grados, 2004, 21).

Específicamente, los criterios para definir un AC son:

- Inclusión de dos o más métodos durante su procedimiento, en donde por lo menos uno de ellos sea individual y el otro grupal.
- Uno o más asesores deben observar el comportamiento de los evaluados, en al menos uno de los ejercicios de simulación.
- Los métodos para realizar la evaluación del desempeño deben ser integrados por un procedimiento estadístico, en una Calificación Global de Evaluación.
- El procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas (Hermelin, Lievens y Robertson, 2007).

El AC, es en realidad un método<sup>2</sup> que aplica una serie de ejercicios, con el fin de que cada candidato evaluado tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los observadores que lo están evaluando (Grados, 2004).

Para hacer más comprensivo este concepto, Lievens y Thornton III (2005) explicaron lo que no es un AC, los métodos que erróneamente se están utilizando y cuyos elementos esenciales no se ajustan al mismo.

No componen un AC:

- Los métodos que sólo aplican pruebas de papel y lápiz.
- Los que involucran sólo un asesor, contrariamente a lo que manifiesta Hermelin, et al (2007) en los criterios que definen a los AC, mencionados anteriormente.
- Los métodos que no implican la observación de conducta abierta.
- Los ejercicios computarizados en donde el participante debe elegir entre un conjunto de comportamientos alternativos predefinidos.

---

<sup>2</sup> Byham y Wettengel (1974) son enfáticos en aclarar que los AC son un método, más no un espacio.

- Las entrevistas de tipo situacional en donde se le plantean al candidato situaciones hipotéticas para que responda qué haría.
- Los ejercicios de simulación que exigen elección entre acciones alternativas.

De otro lado, en la actualidad esta práctica ha sido altamente difundida por todo el mundo y continúa siendo fuerte en los procesos de selección y desarrollo para líderes organizacionales. Boyle, Fullerton y Yapp (1993) divulgaron que son usados en al menos el 45 % de medianas y grandes organizaciones del Reino Unido y que ha alcanzado un predominio por encima del 65% en organizaciones que emplean más de 1.000 trabajadores en Gran Bretaña (Hennessy, Mabey, y Warr, 1998).

Aún en las escuelas de negocios, se están reemplazando las técnicas de evaluación tradicional, como los exámenes de escogencia múltiple, proyectos de grado, entre otros, por este método, con el propósito de medir las habilidades directivas (Bartels, Bommer y Rubin, 2000). Sin embargo, Arthur, Woehr y Maldesen (2000) en su revisión de literatura, encuentran que su predominio para evaluaciones de directivos ha venido cambiando, pues también se están utilizando para evaluar trabajadores de otros niveles.

Finkle y Jones (1970) y Alexander (1979), dieron a conocer que los resultados del AC son útiles para:

- Planear reemplazos de los cargos directivos.
- Identificar los directivos potenciales en los diferentes departamentos de la organización.
- Determinar los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Asistir en una variedad de esfuerzos de desarrollo gerencial.
- Identificar miembros de grupos minoritarios que tienen potencial para realizar cargos directivos (Bray, 1971 en Grados 2004).
- Ayudar a los trabajadores en la planificación de carreras.
- Beneficiar a los asesores (observadores) en cuanto a la formación y experiencia en la evaluación de los participantes (Byham y Wettengel 1974).

## **TÉCNICAS UTILIZADAS CON FRECUENCIA EN LOS AC**

Para evaluar las diferentes dimensiones de comportamiento, existen diversas técnicas de ejercicios individuales y grupales que conjugadas pueden aumentar la validez predictiva del AC. Los ejercicios más utilizados a nivel mundial son los siguientes:

### **Ejercicios de simulación**

Los ejercicios de simulación se pueden realizar en forma individual o grupal. Lo importante es crear una situación donde se puedan observar y evaluar las conductas de los candidatos, semejantes a las características importantes de la situación laboral.

Los ejercicios de simulación comúnmente utilizados en los AC son:

- Canasta de papeles.
- Grupos de discusión.
- Entrevistas de simulación con subordinados y clientes.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.

- Ejercicios de presentación oral.
- Ejercicios de comunicación escrita.

En los últimos años, algunos ejercicios de simulación están siendo menos utilizados, es el caso de los grupos de discusión y simulaciones de interacción con un juego de rol, debido a que pueden ser vulnerables a los cargos que son poco estandarizados. Además, la dinámica de un grupo puede ser muy diferente a la de otro, o también se puede dar que el papel de jugador puede interactuar un poco diferente de candidato a candidato (Lievens y Thornton, 2005).

En una investigación realizada por Krause, Heggstad y Thornton (2006) con ejecutivos de niveles directivos, encontraron que a través de los ejercicios de simulación en el del líder de grupo de discusión y el ejercicio de presentación, se puede predecir el éxito laboral cuando se considera en concertación con otros ejercicios. Además, agregaron que la el ejercicio de la Canasta de Papeles, por el contrario, ha mantenido su uso durante varias décadas debido a su éxito en la predicción del desempeño laboral en procesos de selección y desarrollo.

Sin embargo, el alto costo<sup>3</sup> que implica la evaluación de cada una de las respuestas de todos los candidatos, puede desalentar su uso. Por esta razón, la tendencia mundial indica que los ejercicios de simulación serán realizados a través de computadoras y videos, basadas en técnicas de evaluación que pueden tener validez predictiva. Sin embargo, cualitativamente pueden diferir de los comportamientos manifiestos necesarios en las simulaciones interpersonales y de la toma de decisiones características del método del AC (Lievens y Thornton, 2005).

## Entrevista

La técnica de entrevista es una de las más utilizadas en los procesos de selección (tabla 1) y de capacitación. Estas permiten complementar la información proporcionada por las pruebas y hojas de vida, y pueden validar los resultados obtenidos en otras técnicas de selección. Las entrevistas son utilizadas para evaluar factores intangibles como la motivación y el entusiasmo, que muchas veces pueden ser más difíciles de evaluar a través de otros medios (Sanyal y Guvenli, 2004).

**Tabla 1.** Ranking de técnicas de selección por frecuencia de uso en Israel, Eslovenia y U.S.A<sup>4</sup>.

RANGO	ISRAEL	ESLOVENIA	U.S.A
1	Entrevista	Entrevista	Entrevista
2	Hoja de vida	Verificación de referencia	Hoja de vida

<sup>3</sup> En el ejercicio de la Canasta de Papeles, cada participante escribe en una hoja de respuesta, de una forma abierta y detallada, las decisiones que tomaría. Los asesores deben evaluar en los candidatos, su capacidad de priorización, visión global, toma de decisiones, delegación, trabajo bajo presión y manejo del tiempo. De tal manera que resulta compleja y demorada su interpretación si se realiza de una forma concienzuda y responsable.

<sup>4</sup> Las once técnicas están categorizadas del uso más frecuente al menos utilizado.

3	Verificación de referencia	Período de prueba	Verificación de referencia
4	Período de prueba	Referencias del solicitante	Referencias del solicitante
5	Test de conocimientos y habilidades	Hoja de vida	Período de prueba
6	Exámenes psicológicos	Test de conocimientos y habilidades	Test de conocimientos y habilidades
7	Centros de evaluación	Exámenes médicos	Pruebas de drogas y alcohol
8	Exámenes médicos	Exámenes psicológicos	Agencias de caza talentos
9	Referencias del solicitante	Centros de evaluación	Exámenes médicos
10	Agencias de caza talentos	Pruebas de drogas y alcohol	Centros de evaluación
11	Pruebas de drogas y alcohol	Agencias de caza talentos	Exámenes psicológicos

**Fuente.** Sanyal y Guvenli, 2004.

A pesar de que algunas características del entrevistador, como la calidez, el sentido del humor, y la hostilidad entre otras, tienen efectos directos e indirectos en el solicitante y un impacto positivo sobre su ansiedad (Carless e Imber, 2007), investigaciones han demostrado que entre más estructuradas sean las entrevistas, mayor será su fiabilidad y validez (Huffcutt y Arthur, 1994), convirtiéndose de esta manera en buenos predictores de rendimiento laboral, debido a que su diseño estará enfocado sólo en los factores relacionados con el trabajo, siendo necesario que no exista un único entrevistador sino varios, con el fin de minimizar al máximo la existencia de sesgo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

La entrevista estructurada puede tener mayor validez incremental en la predicción del desempeño del trabajo, que una batería de pruebas de habilidad cognitiva. En un estudio que se realizó en 70 empleados de un molino de pulpa, la entrevista obtuvo una alta varianza y confiabilidad: su validez fue de 0.50, mientras que para la prueba fue de 0.46, de manera que la entrevista tuvo una validez incremental más allá de la prueba (Campion, Campion y Hudson, 1994). Por lo tanto, la entrevista estructurada está siendo considerada cada vez más, como una herramienta eficiente, justa, consistente y objetiva (Ting - Ding, J. y Déniz - Déniz, 2007).

### Test de personalidad

La medición de la personalidad, es de los aspectos más difíciles de evaluar, puesto que se puede considerar como una invasión a la privacidad de la persona. Adicionalmente, el evaluado puede realizar distorsiones en las respuestas debido a la llamada deseabilidad social, respondiendo sobre la base del deber ser de sus actuaciones o también por conocimiento previo de los test.

En un meta-análisis realizado por Goffin, Rothstein, y Johnston (1996) sobre la validez incremental de las pruebas de personalidad y de los AC en la gestión de selección, tomando como criterio el desempeño y promoción del trabajador, hallaron que las pruebas de personalidad eran al menos equivalentes a los AC, en cuanto a la predicción del rendimiento. Por lo tanto, es probable que al combinar las dos técnicas antes mencionadas, se puede llegar a predecir significativamente el rendimiento de una persona en el trabajo, a través de su personalidad. “Varios estudios sugieren que el uso de pruebas diseñadas específicamente para medir la personalidad en contextos de trabajo aumenta el criterio relacionado con la validez” (Sanz et al, 2008, 47).

Prueba de ello, son las investigaciones realizadas con uno de los test más utilizados para evaluar la personalidad: el Inventario de los Cinco Grandes Factores, en razón a que ha demostrado estar relacionado con comportamientos de rendimiento en el trabajo. En un estudio realizado por Heinsman et al (2007), se halló que la conciencia es un predictor válido para todos los puestos de trabajo; los empleados con altos puntajes en este rasgo favorecen la planificación, son organizados y responsables (McCrae y John, 1992). Además, en este meta-análisis Barrick y Mount (1991), encontraron que el rasgo de apertura a la experiencia, es un predictor válido para la formación de la aptitud. Por lo tanto, conciencia y apertura a la experiencia, son competencias relacionadas principalmente con la dimensión de pensamiento.

Una vez analizados los ejercicios que comúnmente se utilizan en un AC, es importante tener en cuenta la pertinencia de estos con la dimensión que se desea medir. Un sólo ejercicio tiene la cualidad de evaluar diferentes dimensiones de comportamiento, de tal manera que no es recomendable hacer una serie de ejercicios que finalmente afectarán la validez convergente del AC, como se verá más adelante en la Matriz de Relación Ejercicios – Dimensiones.

## RELACIÓN EJERCICIOS – DIMENSIONES

Las dimensiones son cada una de las competencias fundamentales para el buen desempeño del cargo objetivo, estas se deben tener bien identificadas antes de la realización del AC (Byham, 2008).

Muchas veces el rol del observador resulta complicado, debido a que en ocasiones no son capaces de definir ni de usar las dimensiones coherentemente a través de los ejercicios, y/o manifiestan dificultades para procesar e interpretar la información recolectada durante el proceso.

Para dar explicación a este último comentario, Heinsman, Hoogh, Koopman, y Van Muijen (2007); Sagie y Magnezy (1997); y Shore T., Shore. L. y Thornton (1992), analizaron la tendencia de los evaluadores de reducir el número de dimensiones durante el proceso de calificación como una forma de compensar la sobrecarga cognitiva producida por el exceso de información. Para minimizar este problema se sugieren los hallazgos de Arthur, Day, McNelly y Edens (2003); Gaugler y Thornton (1989), quienes recomiendan que lo más óptimo es que en un AC se evalúen pocas dimensiones, entre tres y siete en la evaluación general, y se realicen entre dos y cuatro ejercicios (tabla 2).

**Tabla 2. Matriz de relación Ejercicios – Dimensiones.**

Dimensiones (Elegir entre tres y siete)	Ejercicios (Elegir entre 2 y 4)					
	Canasta de papeles	Grupo de discusión	Análisis de problemas y t.d	Presentación oral	Test de personalidad	Entrevista profundidad e incidentes críticos
Resolución de problemas	X	X	X		X	X
Búsqueda de información	X	X	X			X
Creatividad			X		X	X
Planificación y organización	X	X	X		X	X
Adaptabilidad					X	X
Tolerancia al estrés		X	X		X	X
Consciencia	X	X	X	X	X	X
Motivación					X	X
Comunicación	X					

escrita						
Comunicación oral				X		X
Escucha	X	X	X			X
Persuasión	X	X			X	X
Relación/habilidades interpersonales					X	X
Liderazgo	X	X	X		X	X
Trabajo en equipo					X	X
Disposición para el desarrollo					X	X
Equidad	X	X	X		X	X
Gestión de la emoción	X	X	X		X	X
Capacidad de adaptación cultural		X	X		X	X

**Fuente.** Elaborado por el autor con base en la tabla *Common Managerial Performance Dimensions*, de Gibbons, et al (2006).

Sackett y Dreher (1982) analizaron sobre la dificultad para observar algunas dimensiones dentro de un ejercicio específico, en razón a que existen unas que son más observables que otras, lo que puede conducir a que el evaluador, o bien le proporcione una puntuación alta o baja dependiendo de esa observación selectiva, o se le generen contradicciones dentro de la misma dimensión. Por ejemplo, en un AC realizado para seleccionar policías idóneos, era muy importante medir la capacidad orientada al orgullo del trabajo como un factor de éxito laboral, el cual, aunque sí se midió fue considerado demasiado difícil para evaluar durante un proceso inicial de selección (Lamsdale, Wood y Mulrooney, 1999).

En consecuencia, parece probable que entre menos oportunidad tenga un evaluador para observar el rendimiento de los participantes en un AC, los resultados serán menos fiables, lo que puede reducir los coeficientes de validez. La oportunidad de observar, puede ser entonces, una variable importante al considerar la clasificación de las respuestas (Paulhus y Bruce, 1992).



## LA VALIDEZ PREDICTIVA

Los AC tienen que ver además, con las actitudes, motivaciones, rasgos de personalidad, valores, entre otras, los cuales también poseen una validez incremental en la predicción de conductas relacionadas con el trabajo (Heinsman et al, 2007).

Heinsman et al (2007) retomó los estudios desarrollados por Gaugler, Rosenthal, Thornton, y Bentson (1987) para manifestar que si los ejercicios que se realizan en los AC están bien desarrollados y se encuentran fuertemente vinculados a los comportamientos de la labor futura, lo que proporciona a los evaluadores ideas sobre el potencial y futuro rendimiento del candidato.

Además agregó un estudio realizado por Gaugler, et al (1987) en donde hallaron un coeficiente de validez promedio de 0.37 para la predicción de rendimiento laboral y de 0.53 para la predicción del potencial del trabajo. El Management Progress Study evidenció que el 48% de profesionales de los que se predijo que lograrían una gerencia media lo lograron, mientras que el 11% de los que se predijo que no lo lograrían, sí lo cumplieron (Thornton, et al 1992). Esto significa que quienes obtienen mejores resultados en sus evaluaciones, probablemente tendrán mejor desempeño en su trabajo que los que obtienen resultados menores (Grados, 2004).

## ANTES DE LAS PRUEBAS LOS ASESORES O EVALUADORES DEBEN ESTAR BIEN ENTRENADOS Y CAPACITADOS

Un típico AC tiene un asesor por cada dos participantes, con una relación de 6 a 12 comúnmente. Los asesores son organizados de tal manera que puedan ver diferentes participantes en cada ejercicio, con el fin de que todos vean a cada participante por lo menos, una vez. Los asesores registran las observaciones de los participantes, especialmente desarrollados en el formato de informe del asesor (Byham y Wettengel, 1974).

Lievens (1999) expone que Byham se estableció sobre la necesidad de formar a los asesores, como mínimo, proporcionando el profundo entendimiento de los elementos esenciales de los AC y desarrollando habilidades tales como, comunicación, evaluación, información sobre las personas, etc. Se ha encontrado que una de las limitaciones actuales, es que los asesores son raramente evaluados al final del proceso (Psychalski et al, 1997).

Conviene establecer redes de evaluadores como una oportunidad para que se reúnan y realicen inquietudes, dificultades y éxitos. Estas ofrecen la oportunidad para que analicen e identifiquen necesidades comunes de capacitación que puedan surgir, así como de desarrollo de habilidades para la retroalimentación, métodos de evaluación, habilidades interpersonales, entre otras (Mertens, 1996).

Así las cosas, Lievens (1999) propone la utilización de cintas de video en los ejercicios de simulación, como un medio para observar la aptitud de los evaluadores y clasificación de los candidatos. En esta medida, los evaluadores recibirán información sobre la objetividad, conocimiento y calidad de sus puntuaciones que finalmente van a redundar en la validez predictiva de los AC.

## EL ROL DE LA CULTURA EN LOS AC

La principal razón por la que el método de AC es válido en países diferentes, se debe a que es un sistema de evaluación fácilmente adaptable. Sin embargo, los ejercicios diseñados no siempre funcionan en la mayoría de los países. Tal es el caso de un AC realizado en Sudáfrica en el año de 1972, para la cadena de tiendas Edgars, con el fin de identificar a personas de raza negra para cargos directivos y de supervisión. Las pruebas preliminares revelaron que tenían dificultad con la realización del ejercicio de la Canasta de Papeles, debido a que no podían visualizar fácilmente a las personas y a las situaciones descritas, lo que condujo a que se desarrollaran otros ejercicios innovadores, como sentarlos en sus escritorios y realizar juegos de roles con situaciones y problemas de la vida real a lo largo del día, tanto de forma telefónica, como en interacciones cara a cara. De esta manera, los participantes realizaron mejor el ejercicio y se sintieron más cómodos (Byham, 1992).

Gibbons, et al (2006), exploraron cómo las diferencias culturales pueden afectar en la opción de las dimensiones para el desarrollo de los AC. En su revisión, encontraron que la elección de las dimensiones que se deben evaluar es uno de los primeros pasos en el diseño de cualquier AC (Grupo de Tareas Internacional sobre Directrices de Centro de Evaluación de 2000; Thornton y Mueller-Hanson, 2004; Thornton y Rupp, 2005), sin embargo, esta elección poco considera la diversidad de culturas.

Además expusieron, por ejemplo, que en Korea se hace hincapié en las normas, la armonía social, la simpatía y la jerarquía, mientras que en culturas como la estadounidense, se privilegia el individualismo e igualdad lo que hace que las dimensiones evaluadas, sean diferentes.

Es importante que durante el diseño del AC, se involucre la participación de los gerentes de la empresa como método para asegurarse que las actividades a realizar son pertinentes al cargo (subcultura de la empresa) y a la organización misma (cultura organizacional) (Dale e Iles, 1992).

## IMPORTANCIA DE LA RETROALIMENTACIÓN A LOS PARTICIPANTES

Después de una evaluación, los participantes generan grandes expectativas en cuanto a la cantidad de información detallada que esperan recibir sobre los resultados concretos de su proceso (De Castro, 2006). Lo que se busca con esta información es que el evaluado establezca acciones para el desarrollo de sus competencias a mejorar.

Esta última fase del AC ha generado algunos debates sobre si la construcción de los informes deberán ser enfocados en torno a las dimensiones o frente a los ejercicios. Cuando la retroalimentación se articula en torno a las dimensiones (por ejemplo: usted tuvo una puntuación baja en resistencia), la ventaja es que esa información de una dimensión específica, es relevante en una amplia variedad de situaciones. Sin embargo, la información proporcionada sobre estas dimensiones se da por supuesto que son medidas a través de muchas situaciones (ejercicios). No obstante, las investigaciones demuestran que esto no es así, por el contrario, la retroalimentación también puede ser construida con base en los ejercicios (por ejemplo: usted tiene una puntuación débil en la presentación oral).

Esto se encuentra en consonancia con la mayoría de investigaciones que demuestran que los ejercicios capturan la mayor parte de la varianza de las puntuaciones de los AC. Por lo tanto, para no enfatizar en ningún extremo, lo pertinente es la construcción de comentarios en torno a los informes de las situaciones (por ejemplo: usted obtiene puntuaciones débiles en situaciones en las que se encuentra bajo presión) (Lievens, De Koster y Schollaert 2008).

Smither, London y Reilly (2005) proponen ocho grandes factores que determinan el grado de cambio del comportamiento y de mejora del desempeño laboral después de una retroalimentación:

- Características de la retroalimentación.
- Reacciones iniciales a la retroalimentación.
- Personalidad.
- Información de orientación.
- Necesidad de cambio.
- Creencia sobre el cambio.
- Fijación de objetivos.
- Tomar acción.

Estas características influyen en los receptores iniciales de la reacción a la retroalimentación, que a su vez afectan la fijación de objetivos y toma de acciones de mejora en el rendimiento laboral. La personalidad y la orientación de la retroalimentación influyen en la reacción hacia la retroalimentación, fijación de objetivos y en la adopción de medidas. Las creencias sobre el cambio influyen en la reacción inicial y fijación de objetivos; y la percepción de necesidad del cambio influye en el establecimiento de objetivos y la toma de acciones.

Anseel y Lievens (2006) encontraron que en las dos últimas décadas, varios estudios han demostrado que los empleados en las organizaciones no esperan pasivamente para recibir retroalimentación. A menudo buscan información sobre su rendimiento de una forma proactiva (Ashford, Blatt, y VandeWalle, 2003; Morrison, 2002). La activa búsqueda de información es una valiosa estrategia de autorregulación para la obtención de información útil sobre el desempeño de tareas, con el fin de ajustar sus objetivos dirigidos al comportamiento (Morrison y Weldon, 1990), evaluar mejor sus capacidades (Ashford y Tsui, 1991), mejorar su eficacia futura, y aprender para un nuevo puesto de trabajo (Morrison, 1993).

Además, Anseel y Lievens (2006), hallaron que estudiosos como Ashford et al, (2003); Morrison (2002); Morrison, Chen y Salgado, (2004), propusieron que los empleados buscan retroalimentación voluntariamente, debido a que manifiestan sentimientos de inseguridad e incertidumbre, lo que les conduce a que busquen información que contribuya a reducir estos sentimientos.

Sin embargo, las personas tienden a tener una reacción de aceptación cuando la retroalimentación es positiva y de rechazo, cuando la retroalimentación es negativa. Este rechazo puede estar enmarcado en dos razones, primero porque los asesores o evaluadores, con el fin de hacer la información más aceptable para el evaluado, transmiten mensajes ambiguos que requieren de un mayor esfuerzo interpretativo; y segundo, porque este tipo de información tiende a activar reacciones afectivas y de mecanismos de defensa encaminados a

proteger el autoestima, lo que aumenta el riesgo de distorsionar el proceso de evaluación (Audia y Locke, 2003).

Lejewell (2007) manifiesta que por lo general, a la mayoría de las personas no les agrada dar retroalimentación negativa a los demás y que se supone que cuando se va a dar, se debe hacer de la misma manera que la retroalimentación positiva, es decir, con calma, de una forma considerada, centrada en la conducta y evitando al máximo hacer atribuciones internas.

## CONCLUSIONES

- La metodología de AC tiene muchas ventajas debido a su flexibilidad y fácil adaptabilidad de los ejercicios a las diferentes culturas. No se puede seguir evaluando tradicionalmente a los directivos, dado la alta estructura y complejidad de sus cargos. A pesar de los altos costos que implica la realización de los ejercicios, infraestructura e interpretación de los resultados, es la metodología que más se ajusta para evaluar a las personas que ocupan altos cargos.
- Esta revisión bibliográfica plantea que los AC ayudan a identificar el rendimiento laboral futuro y el potencial de desarrollo de las competencias gerenciales de las personas que participan en este. Para esto, es importante realizar una retroalimentación sobre los resultados, que a su vez impacte en la fijación de objetivos y la elaboración de un plan de acción tanto por parte del candidato, como de la empresa comprometida en el proceso.
- Con frecuencia, quienes dirigen los AC utilizan los mismos tipos de ejercicio sin tener en cuenta aspectos inherentes de la empresa, su contexto y la validez de los test que se aplican. Además, se encuentra que catalogan erróneamente esta metodología con la sola utilización de pruebas de papel y lápiz; con la inclusión de un sólo observador; la utilización de entrevistas de tipo situacional, y ejercicios de simulación que exigen la elección de acciones alternativas. El desconocimiento profundo sobre este método y su amplio radio de acción en la toma de decisiones organizacional, da cabida a que algunos de sus gestores se tomen libertades en cuanto a la adaptación o utilización inadecuada de los ejercicios y al ajuste del significado de las conductas observadas.
- Para superar los problemas antes mencionados, es importante tener una visión integral que incluya variables de tipo cultural de los equipos que dirigen los procesos de AC, la validez de las pruebas y ejercicios que se desarrollan y la importancia de tener observadores o asesores capacitados para este proceso.
- Las implicaciones que esta investigación tiene para la gerencia están relacionadas con la identificación de competencias directivas en procesos de selección, de planes de carrera y determinación de ejecutivos con potencialidades directivas para el futuro relevo. La probabilidad de identificación de desempeño futuro por parte de los gerentes, es más alta en los directivos que obtienen puntuaciones altas que los que obtienen bajos resultados.

**Author:** Geli Pautt Torres, Ph.D.  
**Email:** geli.pautt@uexternado.edu.co  
**Universidad:** Universidad Externado de Colombia

Psicóloga, MBA y Doctora en Ciencias empresariales de la Universidad Antonio de Nebrija. Investigadora del Centro de Gestión Humana de la Universidad Externado de Colombia en temas de Cambio Organizacional y Liderazgo; Desarrollo de proyectos de investigación en Assessment Centre para estudiantes de M.B.A y también para empresarios de diferentes sectores de la ciudad de Bogotá. Consultora en Empresas de Familia y aplicación de Assessment Centre en empresas privadas, públicas y del sector educativo durante 15 años. Docente de Liderazgo en postgrados y MBA de la Universidad Externado de Colombia.

---

## Referencias

- Alexander, L. (1979). An exploratory study of the utilization of assessment center results. *Academy of Management Journal* 1(22). 52-157.
- Anseel, F., y Lievens, F. (2006). A within-person perspective on feedback seeking about task performance. *Psychologica Belgica* 4(46). 269-286.
- Anseel, F. (2007). The relationship between uncertainty and desire for feedback: A test of competing hypotheses. *Journal of Applied social psychology*, 5(37). 1007-1040.
- Arthur, W., Day, E., McNelly, T., y Edens, P. (2003). A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology*, 56(1). 125-153.
- Arthur, W., Woehr, D., y Maldesen, R. (2000). Convergent and discriminant validity of assessment center dimensions: A conceptual and empirical re-examination of the assessment center construct - related validity paradox. *Journal of Management* 4(26). 813- 835.
- Ashford, S., Blatt, R., y VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management* 29. 773- 799.
- Ashford, S. J., y Tsui, A. S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal* 34. 251-280.
- Audia, P., y Locke, E. (2003). Benefiting from negative feedback. *Human Resource Management Review* 13. 631-646.
- Barrick M., y Mount M. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 44. 1-26.

- Bartels, L., Bommer, W., y Rubin, R. (2000). Student performance: Assessment centers versus tradicional classroom evaluation techniques. *Journal of Education for Business* 4(75). 198-201.
- Boyle, S., Fullerton, J., y Yapp, M. (1993). *The rise of the assessment center: a survey of AC usage in the UK*. Pearn Kandola.
- Bray, D. W. (1971). The assessment centre: Opportunities for women. *Personnel Magazine* 48, 30-34.
- Byham, W. (2008, September). *What is an assessment center? The assessment center method, applications, and technologies*. International Congress on Assessment Center Methods, Washington, DC.
- Byham, W.. (1992). *The assessment center method and methodology. New applications and technologies*. (Monografía VII). Recuperado de [http://www.ddiworld.com/pdf/ddi\\_assessmentcentermethods\\_mg.pdf](http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_assessmentcentermethods_mg.pdf)
- Byham, W., y Wettengel, C. (1974). Assessment an introduction and overview. *Public Personnel Management*. 352-364.
- Campion, M., Campion, J., y Hudson, P. (1994). Structured Interviewing: A Note on incremental validity and alternative question types. *Journal of Applied Psychology* 79(6). 998-1002.
- Carless, S., y Imber, A. (2007). The influence of perceived interviewer and job and organizational characteristics on applicant attraction and job choice intentions: The role of applicant anxiety. *International Journal of Selection and Assessment* 15(4). 359-361.
- Dale, M., e Iles, P. (1992). *Habilidades gerenciales*. Colombia: Legis Editores S. A.
- De Castro, S. (2006). *A managers subjective experience of 360-degree feedback as a tool in leadership development*. (Tesis de Máster, University of South Africa). Recuperado de <http://etd.unisa.ac.za/ETD-db/theses/available/etd-03022007-144936/unrestricted/dissertation.pdf>
- Finkle, R., y Jones, W. (1970). *Assessing corporate talent: A key to managerial manpower planning*. Wiley-Interscience.
- Gaugler, B., y Thornton, G. (1989). Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy. *Journal of Applied Psychology* 74(4). 611.
- Gaugler, B., Rosenthal, D., Thornton, G. III, y Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology Monograph* 72. 493-511.
- Gibbons, A., Rupp, D., Kim, M., y Woo, S. (2006). Perceptions of managerial performance dimensions in Korea. *The Psychologist – Manager Journal* 9(2). 125-143.
- Goffin, R. D., Rothstein, M. G., y Johnston, N. G. (1996). Personality testing and the assessment center: Incremental validity for managerial selection. *Journal of Applied Psychology* 81. 746-756.

- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Grados, J. (2004). *Centros de desarrollo y evaluación*. México: El Manual Moderno.
- Heinsman, H., Hoogh, A., Koopman, P., y Van Muijen, J. (2007). Competencies through the eyes of psychologists: A closer look at assessing competencies. *International Journal of Selection and Assessment* 4(15). 412-427.
- Hennessy, J., Mabey, B., y Warr, P. (1998). Assessment center observation procedures: An experimental comparison of traditional, checklist and coding methods. *International Journal of Selection and Assessment* 4(6). 222-231.
- Hermelin, E., Lievens, F., y Robertson, I. (2007). The validity of assessment centers for the prediction of supervisory performance ratings: A meta – analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 4(15). 405-411.
- Huffcutt, A., y Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) Revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology* 79(2). 184-190.
- Krause, D., Kersting, M., Heggstad, E., y Thornton III, G. (2006). Incremental validity of assessment center ratings over cognitive ability tests: A study at the executive management level. *International Journal of Selection and Assessment* 4. 360-371.
- Lamsdale, C., Wood, R., y Mulrooney, Ch. (1999). An alternative to an assessment center on six Pieces of paper? *International Journal of Selection and Assessment* 3(7). 170-176.
- Lejewell, C. (2007). Benefits of the task for the delivery of negative feedback. (Tesis doctoral). Kansas State University.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal. Los métodos a elegir*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Lievens, F. (1999). Development of a simulated assessment center. *European Journal of Psychological Assessment* 15. 117-126.
- Lievens, F., y Thornton, C. (2005). Assessment centers: Recent developments in practice and research. En Even, A., Smit-Voskuil, O., y Anderson, N. (Eds.) *Handbook of Selection*. Blackwell Publishing. 243-264.
- Lievens, F., De Koster, L., y Schollaert, E. (2008). Current theory and practice of assessment centers: The importance of trait activation. In S. Cartwright and C. L. Cooper (Eds.). *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. New York: Publishing Worldwide. 215-233.
- McCrae, R., y John, O. (1992). An introduction to the five – factor model and its applications. *Journal of personality* 60(2). 175- 215.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo: Oficina Internacional del trabajo (OIT).

- Morrison, E. (2002). Information seeking within organizations. *Human Communication Research* 28. 229-242.
- Morrison, E. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal* 36. 557-589.
- Morrison, E., Chen, Y., y Salgado, S. (2004). Newcomer feedback seeking: A comparison of the United States and Hong Kong. *Applied Psychology: an International Review* 53. 1-22.
- Morrison, E., y Weldon, E. (1990). The impact of an assigned performance goal on feedback seeking behavior. *Human Performance* 3. 37-50.
- Ortiz, J. (2003). *Dirección de recursos humanos*. Barcelona: Universidad de Barcelona Virtual.
- Paulhus, D., y Bruce, M. (1992). The effect of acquaintanceship on the validity of personality impressions: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63. 816-816.
- Psychalski, A., Quinones, M., Gaugler, B., y Pohley, K. (1997). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology* 50(1). 71-90.
- Sackett, P. R., y Dreher, G. F. (1982). Constructs and assessment center dimensions: Some troubling empirical findings. *Journal of Applied Psychology* (67). 401-410.
- Sagie, A., y Magnezy, R. (1997). Assessor type, number of distinguishable dimension categories, and assessment center construct validity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 70(1). 103-108.
- Sanyal, R., y Guvenli, T. (2004). Personnel selection practices in a comparative setting: Evidence from Israel, Slovenia and U.S.A. *Journal of East – West Business* 4(10). 5-27.
- Sanz, J., y Gil, F. (2008). Needs and cognition/behavior patterns at work and the big five: An assessment of the Personality and Preference Inventory-Normative (PAPI-N) from the perspective of the five-factor model. *International Journal of Selection and Assessment* 1(16). 46-58.
- Shore, T., Shore, L., y Thornton, G. (1992). Construct validity of self and peer evaluations of performance dimensions in an assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 77(1). 42-54.
- Smither, J., London, M., y Reilly, R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel psychology* 58. 33-66.
- Thornton, G., y Rupp, D. (2005). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.



- Thornton III, G. C., y Mueller-Hanson, R. A. (2004). *Developing organizational simulations: A guide for practitioners and students*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thornton III, G., Gaugler, B., Rosenthal, D., y Bentson, C. (1992). Die prädiktive Validität des Assessment Center – eine Metaanalyse [The predictive validity of the assessment center – A meta-analysis]. En H. Schuler and W. Stehle (Eds.). *Assessment- Center als Methode der Personalentwicklung* 2da. ed. Göttingen: Hogrefe. 36-60.
- Ting - Ding, J., y Déniz - Déniz. (2007). La selección del personal como un proceso ético y eficiente: el caso de la entrevista personal. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. 3555-3571.
- Vicente, E. (2001). La entrevista conductual estructurada: Manual práctico para no especialistas en selección de personal. *Boletín de Estudios Económicos* 174. 557-573.
- Wright, P., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management* 3(28). 247-276.