

Assessment Centre: una solución para evaluar el talento

Durante los últimos tiempos estamos siendo testigos de cómo las empresas tienen una mayor necesidad de gestionar el talento dentro de sus organizaciones, algo que se ha visto agudizado recientemente por diversos cambios estructurales en el mercado laboral. En este contexto, se hace preciso disponer de herramientas y sistemas de evaluación fiables que permitan identificar el talento dentro de las organizaciones.



Aurora Alonso Gómez
Consultora de PEOPLEMATTERS

Hay que tener en cuenta que la globalización incrementa la necesidad de ser competitivo permanentemente. Y para competir dentro de un entorno globalizado, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas, se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa en España, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar con el objetivo de obtener el compromiso del talento humano, siendo el primer paso la identificación del mismo en nuestras empresas.

Si atendemos a la situación actual que estamos viviendo en relación a los cambios estructurales en el mercado laboral, ésta cobra aún mayor importancia. Entre estos cambios cabe destacar el incremento de la demanda y la reducción de la oferta de trabajadores en España, que hace que atraer y retener el talento sea cada vez más difícil, dado el incremento de la competitividad entre las empresas, lo cual origina que éstas tengan que aplicar nuevas formas que permitan alcanzar una gestión excelente de los recursos humanos.

Según el último estudio sobre inmigración de la Fundación Empresa y Sociedad,

se estima que de aquí a 2020 se necesitarán 157.000 nuevos inmigrantes anuales para cubrir la demanda laboral y no sólo de puestos de base.

Otro factor importante a tener en cuenta es el descenso de la natalidad, cuya repercusión ya se está haciendo patente en el mercado laboral.

Asimismo, según el artículo "Las empresas, indiferentes ante la falta de talento", aparecido el pasado mes de abril en Expansión&Empleo, "en el año 1978 se produjeron en España 678.000 nacimientos; en 1998 esa cifra cayó casi un 50% hasta los 360.000 nacimientos..., y si ahora el número de personas entre 16 y 39 años en España rondan los 15 millones, dentro de poco se reducirá en 5 millones. A este panorama se suma que en la próxima década el número de estudiantes universitarios descenderá en 300.000, respecto a 2001".

En este sentido, otro aspecto de la globalización y actual problema añadido a la situación descrita anteriormente es que las empresas tendrán que atajar la posible **fuga de talento** de sus organizaciones. Al respecto, la propia Comisión Europea estima en 400.000 individuos la fuga de cerebros a otros países.

Teniendo en cuenta el esfuerzo, en términos de tiempo, costes y recursos, que supone reclutar, capacitar y desarrollar el personal requerido para el establecimiento de grupos de trabajo competitivos, las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta gestión del mismo como una de sus tareas o prioridades más decisivas.

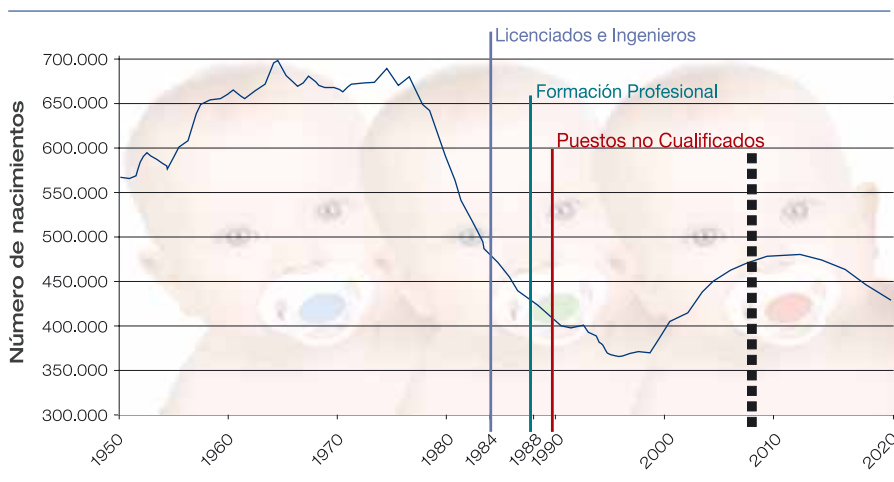
Ante ello, es preciso que los responsables de las diferentes áreas de la empresa adquieran el compromiso de motivar al personal, posibilitando que los empleados empleen su talento y por tanto mejoren su desempeño, permitiéndoles crecer como profesionales y contribuir con la empresa en su desarrollo y éxito. Así, el talento directivo queda definido por la capacidad para dirigir talento.

Asimismo, a la hora de gestionar el talento interno en las organizaciones, hay que tener en cuenta que éste no sólo se centra en los conocimientos y en el grado de experiencia de las personas, sino que también entran en juego la motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades de estas personas.

Con todo lo dicho hasta ahora, se hace patente la necesidad de evaluar o identificar el talento de nuestras organizaciones ya que el talento es crítico para el éxito de las empresas, y por tanto, es prioritario que los responsables de las mismas lo tengan identificado con objeto de poder desarrollarlo.

¿Qué entendemos por talento?

El talento se entiende como el conjunto de conocimientos y habilidades, unido al compromiso y a la capacidad de hacer que las cosas ocurran. No obstante, el talento se define en términos de las necesidades estratégicas de cada organización:



- Qué cambios se esperan en el entorno de la compañía: cuáles son las tendencias en el mercado y las tendencias demográficas, las cuales han quedado recogidas al principio de este artículo.
- Qué se necesita hacer para cumplir los futuros requerimientos.
- Cuáles son las consecuencias de la estrategia para la organización.
- Qué competencias se necesitan para lograr los objetivos estratégicos.

En este sentido, el reto de los directivos de las empresas se centra en la capacidad para definir el talento dentro de sus propias organizaciones, identificar dicho talento tanto dentro como fuera de la →

Cuándo evaluar el talento

- Ante situaciones de negocio donde se prevén relevos generacionales.
- En momentos de crecimiento acelerado o cambios estructurales, para asegurar la cobertura de puestos críticos.
- Cuando hay que tomar decisiones importantes en base a criterios de imparcialidad y transparencia: deslocalización, desvinculaciones, etc.
- Al evaluar el potencial directivo y predirectivo
- En procesos de promoción.
- Para alinear las capacidades de las personas con la estrategia y los retos del negocio.

empresa, desplegar el talento en la organización, desarrollarlo y llevar a cabo todas las medidas oportunas que permitan retenerlo en la compañía. Por esto es muy importante disponer de herramientas y sistemas de evaluación fiables que permitan identificar el talento.

¿Cómo identificar el talento?

En primer lugar hay que concretar qué información es relevante:

- Información del historial de la persona.
- **Múltiples perspectivas**, de personas con quienes ha trabajado en distintas situaciones y roles.
- **Desempeño** actual y reciente.
- **Valores e intereses** de la persona.
- **Habilidades transferibles**, aunque si una habilidad requerida puede ser adquirida con cierta facilidad, no debe ser una consideración necesaria.

Un aspecto básico en esta fase se centra en la definición de los niveles de desempeño actuales y futuros en función de los objetivos propuestos por la compañía. De hecho, el proceso de evaluación se tiene que diseñar de acuerdo a este marco.

Así, los **Assessment Centres** o Centros de Evaluación, están dirigidos a valorar y examinar el talento, el posible potencial, las experiencias y capacidades actuales de una persona, así como su posible desarrollo profesional.

En esta línea, la evaluación de talento puede apoyar la estrategia de negocio porque ayuda a gestionar el potencial y a saber si disponemos de una “cantera” de profesionales de cara al futuro, permite homogeneizar los criterios para la gestión de personas en la organización: las mismas competencias y los mismos criterios de desempeño, permite optimizar al máximo el ajuste persona-puesto y el aprovechamiento del

talento interno y puede ser una poderosa herramienta para retener a los mejores y diferenciar a las empresas por la calidad de sus equipos.

Ventajas del Assessment Centre frente a otros métodos de evaluación

El Assessment Centre es un sistema de evaluación múltiple. Se lleva a cabo una evaluación de evidencias de comportamiento, a través de un registro sistemático de las mismas, midiendo múltiples competencias a través de diversas técnicas, como entrevistas focalizadas, ejercicios de simulación individuales, pruebas y dinámicas grupales, test y cuestionarios de personalidad, etc., a través de múltiples observadores para diferentes participantes.

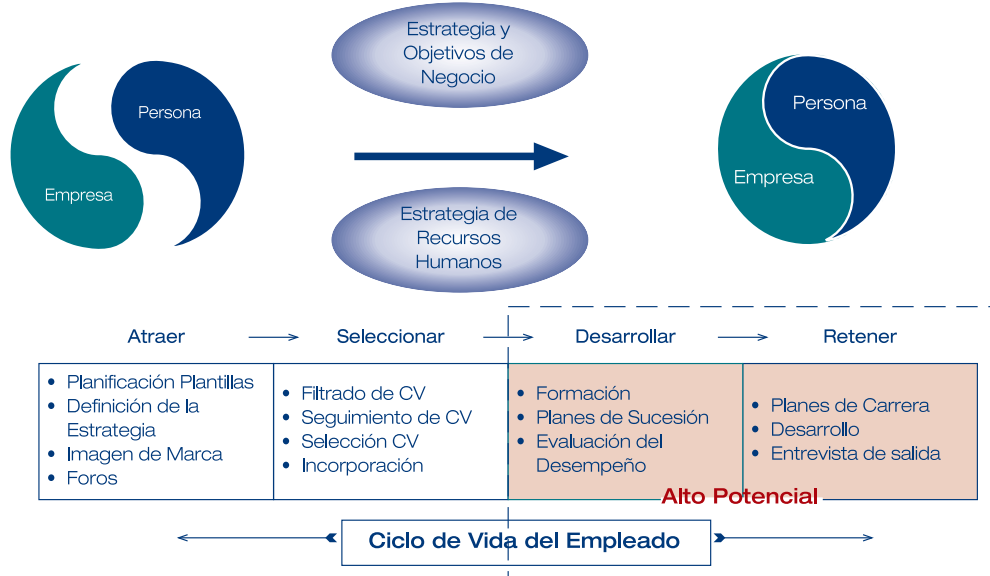
Algunas de las características más importantes del Assessment Centre son:

- La evaluación de comportamientos manifiestos y observables ante situaciones complejas. Se basa en la observación directa y registro sistemático de evidencias de los niveles requeridos de competencias.
- Las situaciones son simuladas y ajenas al entorno habitual del participante, por lo que el papel que representa la persona no se identifica con su día a día.
- Se centra en la conducta más que en el resultado de las tareas: “cómo se obtiene”.
- No hay una solución óptima para un caso, todas son válidas si se argumentan con claridad. Lo importante no es la solución, sino el proceso mediante el cual se llega a la solución.
- La evaluación final se basa en el consenso obtenido entre varios observadores, que aseguran una evaluación objetiva y equilibrada.

La metodología de Assessment Centre requiere la administración de pruebas que permitan la **observación directa y el registro sistemático de evidencias** de los niveles requeridos de competencias.

Entre las diferentes pruebas utilizadas en un proceso de Assessment Centre podemos destacar:

Pruebas de simulación	Otras
• Ejercicios de grupo (con o sin rol asignado) • Role-Playing • Esclarecimiento de hechos (Fact Finding) • Presentaciones • Caso práctico • Ejercicios de comunicación escrita • Pruebas de análisis y toma de decisiones • Bandeja de Directivos (In-tray)	• Tests de Aptitudes • Cuestionarios de Personalidad • Presentación de la Compañía • Inventarios de intereses • Exámenes de idiomas • Pruebas de conocimientos • Pruebas de creatividad • Entrevistas focalizadas (basadas en competencias)



En el proceso de evaluación del talento se deben elegir las herramientas que permitan garantizar la validez de la información recibida. Por este motivo el **Assessment Centre** es el sistema de evaluación más adecuado.

En cuanto a la administración del Assessment Centre, ésta debe tener como principal objetivo la adecuación de personas y roles profesionales desde una perspectiva de futuro, es decir, teniendo en cuenta la estrategia a medio y largo plazo del negocio, que garantice la cobertura de las posiciones críticas de la compañía. En este sentido, y teniendo en cuenta el "ciclo de vida" del empleado dentro de la organización, cobra más relevancia la utilización del Assessment Centre en las fases de desarrollo y retención.

A lo largo de este artículo hemos revisado las diferentes razones por las que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta gestión del mismo como una de sus tareas o prioridades más decisivas, siendo la evaluación o identificación del talento

el punto de partida para una adecuada gestión del mismo.

Y es que la gestión del talento permite a las empresas:

- Disponer de "Cantera" y de liderazgo efectivo ahora y en el futuro.
- Mejorar el proceso de reclutamiento y nombramientos en promociones.
- Optimizar el desempeño de los mejores e impulsar su desarrollo profesional.
- Atraer, motivar y retener a los mejores.
- Diferenciarnos en el mercado por nuestro equipo.

Las exigencias competitivas que afrontan las empresas en el marco de la globalización y la situación de nuestro mercado laboral, caracterizado por el incremento de la demanda y reducción de la oferta de trabajadores en España, unido a una creciente "fuga de talento", hacen que obtener el compromiso del talento humano, sea una prioridad para los directivos en España, siendo el primer paso la identificación del mismo, dado que es evidente que el talento es crítico para el éxito de las organizaciones. ●