

ASSESSMENT CENTERS EN EL SECTOR PÚBLICO DE LA SANIDAD:

15 AÑOS DE EXPERIENCIA

Francisco Galindo Sánchez,

Responsable de Selección,
Formación y Desarrollo de la
Agencia Pública Empresarial
Sanitaria Costa del Sol.

Agustín Rupérez Sandoval,

Técnico de Recursos Humanos de
la Agencia Pública Empresarial
Sanitaria Costa del Sol.

José Luis García Cano,

Director de Recursos Humanos
de la Agencia Pública Empresarial
Sanitaria Costa del Sol y Agencia
Sanitaria Alto Guadalquivir.

Este artículo plantea una reflexión sobre las herramientas utilizadas en selección de personal en el sector sanitario público y la oportunidad que ofrecen los centros de evaluación de cara a su utilización para mejorar no solo los resultados y satisfacción de los profesionales, sino también como herramienta de asesoramiento e impacto en otros ámbitos de la actividad sanitaria.

Los comienzos de los *assessment centers* se remontan a los años 20, cuando el ejército alemán comenzó a utilizar procesos de evaluación basados en situaciones de trabajo con la intención de medir el liderazgo. Ya en los años 30, Herry Muray¹, en sus investigaciones sobre personalidad, citaba la idea de la utilización de diversos especialistas en evaluación para aplicar sus métodos a un grupo de personas. También sobre los años 40 los ejércitos británicos y estadounidenses continuaron con la metodología, aunque el gran protagonismo de los centros de evaluación se produjo a partir de los años 70. Su implantación hasta la actualidad ha sido desigual, siendo muy utilizada en el contexto privado, pero mucho menos en el ámbito público.

Los centros de evaluación son procesos sistemáticos de evaluación de personas, donde se utilizan diferentes tipos de herramientas de evaluación: pruebas psicométricas y de personalidad, ejercicio de simulaciones, de planificación, análisis de casos, pruebas de conocimientos y habilidades técnicas, herramientas de autoevaluación o *feedback* por otros, dinámicas de grupos o entrevistas entre otros. En definitiva, existe un amplio abanico de pruebas que se pueden utilizar que intentan poner de manifiesto, en los candidatos, unos comportamientos previamente definidos como característicos del éxito de ese puesto en esa organización. Esta evaluación es realizada por personal experto y entrenado en observación de comportamientos, que en base a la información extraída en dichas pruebas, determina el nivel en cada una de las competencias para cada candidato.

Cuando en 1998 se comenzó su implantación en la Agencia Sanitaria Costa del Sol, empresa dependiente de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía, la utilización del *assessment center* no era habitual en el sector público y menos aún en el sector sanitario, siendo escasas las publicaciones en el ámbito de la salud^{2 3}. En los casos aislados que

se había aplicado la metodología, se había realizado para la selección de puestos de gestión o programas formativos. En nuestro caso, lo hemos utilizado no solo para selección externa o promociones de puestos de gestión, sino para facultativos, así como en la determinación de programas de desarrollo por competencias en directivos y mandos.

MATERIAL Y MÉTODO

Las fases del *assessment center* se distribuyen en:

La **preparación del centro de evaluación**, donde se determina su orientación evaluativa o formativa, los profesionales que van a participar y la determinación del perfil de competencias. Para la definición de este perfil utilizamos:

■ Perfil de competencias de la Agencia Sanitaria Costa del Sol. Se realiza una entrevista con el superior del puesto y se le solicita que priorice las competencias más importantes del perfil para este proceso de selección, así como cualquier otro aspecto que considere importante en ese momento, en base a su servicio actual: fortalezas y debilidades, planificación estratégica, competencias técnicas deficitarias, a potenciar o de futuro, y componentes del equipo.

■ De las competencias elegidas o añadidas, se le solicita que priorice aquellos comportamientos más importantes de los que contiene cada competencia elegida, así como las evidencias más significativas de los profesionales de éxito en ese puesto en concreto. Esto nos da una visión completa de lo que tenemos que buscar.

El **proceso de búsqueda de candidatos** es un proceso de especial importancia en el sector sanitario en los últimos años para determinadas categorías, siendo especialmente importante definir bien esta fase y determinar para cada proceso aquellos

El *assessment center* se ha utilizado no solo para selección externa o promociones sino para la determinación de programas de desarrollo por competencias en directivos y mandos)

medios que vamos a utilizar para publicar, así como los seguimientos de dichos medios. Para esto, hemos utilizado recursos de internet, revistas especializadas, tanto nacionales como internacionales, bases de datos, periódicos, empresas de selección o congresos, ente otros.

Para el **diseño del proceso** se realiza la agenda del proceso y la matriz de competencias -pruebas, formación de observadores, determinación de flujos- salas, papel del facilitador, descansos, reunión de observadores. Se intenta que cada competencia se mida al menos por tres pruebas y que el proceso no se extienda más de dos días.

En la **fase de ejecución**, cada candidato es evaluado para cada competencia por diferentes evaluadores y/o herramienta de evaluación, obteniendo una puntuación en cada ejercicio, para cada competencia evaluada, por candidato.

La **fase de cierre** conlleva no solo la clasificación de los candidatos en los niveles de competencias y toma de decisiones, sino que se asesora al superior inmediato, normalmente observador en el proceso de selección, sobre estilos de liderazgo, sistemas de implicación, integración, proyec-

Se debe trabajar el escepticismo sobre su utilidad, el desconocimiento y falta de credibilidad, así como la desconfianza ante los propios profesionales de RR.HH.)



tos, etc., más adecuados para obtener el máximo rendimiento de la persona, facilitar su integración y adaptación a los valores de la organización.

La fase de cierre supone el final del *assessment center* aunque no constituye el final del proceso de selección, ya que pasado un tiempo (entre tres y seis meses), el superior inmediato deberá elaborar un informe de periodo de prueba, predefinido con las mismas competencias evaluadas en el *assessment center*, indicando su nivel de ajuste a las mismas en función de lo que el profesional hace en su puesto de trabajo, en su día a día, en las sesiones clínicas, con las historias de salud, con el paciente, cumplimiento de plazos, en las reuniones... y, finalmente, certificando si el profesional continúa o no en la organización. Con las diferentes fases y pruebas se pretende evaluar al candidato en el proceso de *assessment center* y, posteriormente, en el propio puesto de trabajo, dando respuesta a todos los escalones de la pirámide de Miller⁴.

RESULTADOS

Se pasó a realizar el proceso de selección, partiendo de un patrón de competencias previamente definidas

de una manera sistemática⁵. Se realizó la matriz de competencias, con evaluadores internos (psicólogos de la dirección de Recursos Humanos y los propios directivos y jefes de servicios), entrenados en los comportamientos a observar en cada ejercicio. De esta manera, se decidían o diseñaban las pruebas a utilizar para evaluar las competencias establecidas y se podían observar cómo se comportaban los candidatos en una entrevista clínica, haciendo intervencionismo sobre una pechuga de pavo, analizando y resolviendo casos clínicos y no clínicos, haciendo una resucitación cardiopulmonar en maniquí, en una sesión clínica, gestionando a un paciente difícil, presentando un caso, etc. Además de obtener información de pruebas de conocimientos, la valoración de los méritos, experiencia, cuestionarios de personalidad y una entrevista conductual estructurada⁶, permitían ofrecer al superior una visión más completa de cada candidato para cada una de las competencias definidas.

El conjunto de evaluaciones que se obtienen en los *assessment centers* para cada candidato, derivados de las actuaciones de estos en las diferentes pruebas para cada competencia, conforman una tendencia del candidato en esa competencia, ubicándolo en un determinado nivel.

Esto minimiza la variabilidad inter-evaluadores y permite contrastar las puntuaciones para cada candidato, desde diferentes pruebas u observaciones, obteniendo mayor seguridad de cara a la toma de decisiones.

La utilización de la evaluación del periodo de prueba permite contrastar la evaluaciones realizadas durante los días de pruebas con los comportamientos manifestados por el profesional en su puesto de trabajo, y servir para contrastar la validez del método y su mejora continua.

Actualmente se utiliza la metodología en procesos de selección para facultativos y puestos de mando⁷, siendo práctica habitual en nuestra organización, y obteniendo la credibilidad suficiente para ser utilizada sin ningún tipo de desconfianza o escepticismo.

DISCUSIÓN

Uno de los aspectos que se debe trabajar intensamente es fomentar la profesionalización en la gestión que realizan los líderes clínicos. En muchos casos, la orientación predominante es al management vs. liderazgo⁸, a intentar generar orden y predictibilidad vs. progreso y desarrollo



en la organización. En este ámbito es donde se encuentra la selección de personal y el desarrollo de directivos y mandos, un contexto de actuación que sigue los patrones de lo tradicional, de lo social y culturalmente aceptado, sin regirse por referencias conceptuales ni evidencias científicas en la aplicación de las herramientas.

Otro aspecto en el que se debe poner especial énfasis está relacionado con la percepción de poder⁹. Gestionar el sentimiento de pérdida de poder de los jefes de servicio y directivos con la nueva manera de seleccionar o de enfocar los procesos de desarrollo. Tienen la percepción de que van a perder el control en la toma de decisiones y la autoridad. Ésta es la interpretación que en muchos casos hacen de la irrupción de los psicólogos del trabajo en las organizaciones sanitarias, especialmente con la implantación de una metodología de trabajo como los *assessment centers* para la selección de personal o desarrollo profesional.

Sin lugar a dudas, se debe trabajar también el escepticismo sobre su utilidad, el desconocimiento y falta de credibilidad hacia los procedimientos o herramientas utilizadas, así como la desconfianza ante los propios profesionales de RR.HH..

LA INTERVENCIÓN: MÁS ALLÁ DE LA METODOLOGÍA Y LA TÉCNICA

La implantación, a finales de los 90 de este tipo de metodologías en el sector sanitario público en España conllevaba actuaciones que se escapaban del dominio técnico de las herramientas y del método. Para tener un mínimo de éxito y convertir el procedimiento en una herramienta de gestión útil y valorada, fue fundamental incluir como una parte más del procedimiento, la gestión de las percepciones, la confianza, la seguridad y la credibilidad técnica como elementos facilitadores.

No bastaba con tener conocimientos de selección o desarrollo de profesionales, sino que debíamos asesorar sobre liderazgo, gestión del cambio, trabajo en equipo, dirección de reuniones, gestión de conflictos, dominar herramientas de diagnóstico y tratamiento en gestión de profesionales, en definitiva, gestionar el proceso de influencia básicamente a través del poder de experto, de información y de referencia¹⁰.

Para generar credibilidad en un ámbito sanitario tan habituado a basar sus decisiones clínicas bajo el paraguas de las evidencias científicas, se tuvieron que reorientar las aportaciones a la estrategia de la organización y más especialmente a las decisiones basadas en selección y desarrollo de los profesionales, desde una perspectiva eminentemente científica, realizada con rigor metodológico y conceptual, siendo empáticos, receptivos, transparentes y flexibles a los planteamientos culturales de una organización sanitaria pública.

Sobra decir que el rigor metodológico en diseño y estructura en la realización del *assessment center* es condición indispensable aunque no suficiente. Entran en consideración, para el éxito, otras variables también importantes, como la implicación del directivo o jefe de servicio en todo el proceso de selección, formación especializada en gestión de

Recursos Humanos, experiencia en *assessment centers* y conocimientos de la organización y del sector de los profesionales de RR.HH. o de aquellos que se encarguen de hacerlo, y el apoyo de la dirección del centro ante una nueva forma de hacer selección y desarrollo en las organizaciones públicas sanitarias.

CONCLUSIONES

A la necesidad de dar respuestas desde las instituciones públicas a los requerimientos de selección de personal y gestionarlo siguiendo los principios de igualdad, mérito y capacidad, consideramos que desde las organizaciones públicas debemos hacer una reflexión profunda. Tenemos que replantearnos los métodos y herramientas que se utilizan en la selección en organismos públicos y hacerlo utilizando el avance investigador de la psicología industrial y de las organizaciones en los últimos años^{11 12}.

¿Es suficiente con una baremación curricular y/o un examen de conocimientos para evaluar estas competencias?

Avancemos con la ciencia, utilicemos sus conclusiones, vamos a aplicarlas en los instrumentos de

No bastaba con tener conocimientos de selección o desarrollo de profesionales, sino que debíamos asesorar sobre liderazgo, gestión del cambio, trabajo en equipo, gestión de conflictos...)

gestión, no podemos rechazar una herramienta por el miedo a ser mal utilizada.

Tal como indica Byhan William C.,¹³ el *assessment center* es un método excelente para determinar la validez y eficacia de los programas de formación de las organizaciones, o Spencer y Spencer¹⁴, determinando la validez predictiva de los *assessment centers* en selección, en 0.65, validez considerada excelente desde la literatura científica.

Tenemos que utilizar herramientas en selección y desarrollo que nos garanticen criterios aceptables de fiabilidad y validez. Debemos dar el salto, disponemos de meta-análisis, para conocer la fiabilidad y validez de los instrumentos de evaluación^{15 16 17 18 19 20}. Tal como señala Salgado F.J. y Moscoso S., 2008²¹, la validez operativa, utilizando tres predictores del rendimiento como la entrevista conductual estructurada, junto a evaluaciones de personalidad y pruebas para evaluar la capacidad cognitiva general, tienen un rendimiento de 0,86, puntuación considerada como excelente en la literatura científica. Por contra, los índices de validez operativa de las clásicas pruebas utilizadas en la mayoría de las organizaciones públicas: valoración de méritos y formación, ofrecen una validez operativa de 0.18, las entrevistas no estructuradas 0.14, la experiencia en el puesto de trabajo (para una experiencia entre 5 y 10 años) 0,25, no pasando ninguna de ellas del intervalo considerada como validez moderada.

Aquellas organizaciones que sean capaces de identificar de manera eficaz los talentos que tienen dentro, que sepan desarrollarlos y comprometerlos, estarán en ventaja para afrontar los retos de futuro.

Una estrategia a medio-largo plazo, que priorice la aportación de valor añadido, gestionando la confianza, la seguridad y la credibilidad técnica, hacia los líderes y las instituciones, y trabajar en la percepción de utili-

dad del asesoramiento que se hace en los *assessment centers* para otros cometidos, mas allá de los centros de evaluación, conlleva realizar la labor del mentor en gestión de profesionales, hacer confluir los intereses de los servicios con los de la organización en materia de profesionales y gestión de los mismos, servir de apoyo a la profesionalización de la labor del

mando, fomentar las iniciativas en gestión de profesionales, y sobre todo, servir como área de soporte a la labor clínica, formadora e investigadora de los diferentes directivos y mandos. Como producto de esta estrategia se genera la suficiente credibilidad técnica y confianza que te permiten actuar de manera excelente en selección, y en el desarrollo de profesionales.)

BIBLIOGRAFÍA

- 1 MURRAY H.A., Explorations in Personality. New York: Oxford University Press 1938.
- 2 BLANEY D.R., HOBSON C.J., MEADE M.E., SCODRO J. The assessment center: Evaluating managerial potential. *Nursing Management* 1993 Vol. 24, Iss. 2; pg. 54 -56.
- 3 DEUSINGER S.S., SINDELAR B., STRITTER F.T. Assessment center. A model for professional development and evaluation. *Physical Therapy* 1986, 66:1119-23.
- 4 MILLER G.E. The assessment of clinical skills/competence/performance. *Acad Med* 1990;65(9 Suppl):S63-7.
- 5 GALINDO SÁNCHEZ F., RUPÉREZ SANDOVAL A., VILLALBA GONZÁLEZ S. Metodología para elaborar un perfil de competencias para directivos y mandos: aplicación del perfil en una promoción interna para un mando. Congreso andaluz de jefes de personal subalterno Diciembre 2001.
- 6 SALGADO VELO J.F., MOSCOSO RUBIAL S. La entrevista conductual estructurada de selección de personal: teoría práctica y rentabilidad. Ed. Pirámide, Madrid, 2001.
- 7 GALINDO SÁNCHEZ F. La selección de personal basada en competencias. V Aula de gestión y calidad en Radiología, organizado por la SERAM, 2010.
- 8 KOTTER J.P. Una fuerza para el cambio. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1992.
- 9 FRENCH J., RAVEN B. The bases of social power. In: Cartwright D, editor. *Studies in social power*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan 1959; p.150-67.
- 10 HERSEY P., BLANCHARD K.H. & NATEMEYER W.E. Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group and Organization Studies* 1979; 4, 418-428.
- 11 SALGADO VELO J.F., PEIRÓ SILLA J.M. Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo* 2008; vol. 29(1), pp 2-5.
- 12 PEIRÓ SILLA J.M., MUNDUATE JACA L. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología General y Aplicada* 1999; L 52 (2-3), 371-428.
- 13 BYHAN W.C. Nuevas aplicaciones y tecnologías del Assessment Center. *Revista de psicología y de las organizaciones* 1993; Vol. 9, Nº 26, 3 p. 299-332.
- 14 SPENCER L.M. & SPENCER S.M. *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons 1993; Pag 242.
- 15 ARTHUR WJR., DAY E.A., MCNELLY T.L. & EDENS P.S. A meta-analysis of the criterion-related validity of assessment center dimensions. *Personnel Psychology* 2003; 56, 125-154.
- 16 ARTHUR WJR., WOEHR D.J. & MALDEGEN R. 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* 2000; 26, 813-835.
- 17 BARRICK M.R. & MOUNT M.K. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology* 1991; 44, 1-26.
- 18 SCHMIDT F.L. & HUNTER J.E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin* 1998; 124, Nº 2 262-274.
- 19 SALGADO VELO J.F., ANDERSON N. Validity generalization of GMA tests across the European. *Community Countries. European Journal of Work and Organizational Psychology* 2003; 12, 1-17
- 20 SALGADO VELO J.F., MOSCOSO S. Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 2002; 11, 299-324.
- 21 SALGADO VELO J.F., MOSCOSO S. Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo* 2008; Vol 29(1) PP. 16 - 24

TUNSTALL TELEVIDA OPTIMIZA LA GESTIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS CON EPSILON RH

GRUPO CASTILLA

Televida es una compañía del sector Servicios Sociosanitarios dedicada a la teleasistencia de personas mayores y dependientes. Desde su nacimiento, en 1994, Tunstall Televida tiene como principal objetivo mejorar la calidad de vida de aquellos que necesitan un apoyo en sus actividades diarias, principalmente personas mayores y dependientes, y aumentar el tiempo de permanencia de los mismos en sus hogares a través de un eficiente Servicio de Teleasistencia Domiciliaria.

Televida pertenece al grupo Tunstall Healthcare desde enero de 2013, compañía número uno mundial en prestación de servicios, desarrollos de software y fabricación de equipos de teleasistencia. Cuenta con 2,5 millones de usuarios en 40 países. Juntos son Tunstall Televida. Tunstall Televida presta servicio al 40% de los usuarios de teleasistencia en España debido a su fuerte orientación a la calidad, mejora y evolución del servicio y al alineamiento con los objetivos de su cliente, la Administración Pública. Además, el 70% de la tecnología instalada en el territorio español es Tunstall.

■ EPSILON RH PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE LOS RR.HH.

La relación entre Grupo Castilla y Tunstall Televida se inició en 2010, cuando esta compañía de servicios decidió implantar una solución para gestionar los Recursos Humanos corporativos. Tras estudiar las distintas ofertas del mercado, Tunstall Televida optó por la solución Epsilon RH de Grupo Castilla.

En concreto, Tunstall Televida utiliza el módulo de Nómina, así como diversos módulos de gestión de RR.HH.: portal de Autoservicio del Empleado, Salud Laboral, Desarrollo de Personal (Formación) y Cuadro de Mando para RR.HH., para llevar a cabo la gestión integral de sus más de 1200 empleados.

“Tras la puesta en marcha del proyecto nos hemos encontrado con una solución muy sencilla de utilizar, y realmente completa en cuanto a funcionalidades, ya que cubre todas las áreas de gestión de los RR.HH. y la Nómina que requiere una compañía de nuestras características”, explica **Laura Sacre, directora de RRHH de Tunstall Televida.**

■ FASES DE IMPLANTACIÓN

El proceso de implantación se dividió en dos fases principales: la primera estuvo centrada en la Nómina y el módulo de Gestión de Centros Remotos, y la segunda en el Cuadro de Mando con Gestión de Personal.

El **Cuadro de Mando de RR.HH.** de Grupo Castilla **optimiza la gestión** utilizando indicadores que permiten alinear los roles de empleados, funciones, talento y rendimiento individual, con los resultados y objetivos de negocio. Gracias al mismo, el Director de RR.HH. puede acceder en cualquier momento a los indicadores de gestión (previsión de costes laborales, evolución de plantillas y puestos de trabajo, absentismo...), ratios, comparaciones y alertas de forma gráfica y sencilla, así como realizar en tiempo real consultas y análisis no planificados previamente. El Cuadro de Mando de Recursos Humanos permite, además, generar todos aquellos informes necesarios para controlar la evolución de la organización desde distintas perspectivas y en



Equipo de RR.HH. de TUNSTALL TELEVIDA. **Laura Sacre,** directora de Recursos Humanos (primera por la izquierda en la fila superior).

función del perfil de cada usuario, posibilitando la navegación desde los niveles más agregados de la información hasta el detalle final, para así detectar datos críticos imprescindibles en la toma de decisiones.

“Las soluciones de Grupo Castilla nos han permitido llevar un registro exhaustivo de los datos y el historial de cada profesional que trabaja con nosotros, lo que facilita el trabajo del departamento de RR.HH. a la hora de la gestión del empleado y lo libera de tareas rutinarias para dedicar más tiempo a generar y poner en marcha nuevas ideas y proyectos para el desarrollo profesional de los mismos”, continua la directora de RR.HH. de Tunstall Televida.

■ PORTAL DEL EMPLEADO PARA FACILITAR LA COMUNICACIÓN

Más recientemente, en 2013 Tunstall Televida continuó optimizando la gestión corporativa con la implantación del Portal del Empleado, el módulo de Organigramas, así como la Gestión de la Formación. Gracias al **Portal del Empleado** y **del Manager** se descentralizan un buen número de gestiones diarias, facilitando la comunicación y mejorando enormemente la productividad del departamento de RR.HH.

Desde dicho portal, los empleados pueden consultar sus datos personales, recibo de salario, histórico de nóminas, etc.; acceder a su calendario laboral personal y peticiones de vacaciones y permisos; realizar solicitudes a sus responsables o al departamento de RR.HH. (ausencias, variación datos personales o profesionales...); acceder al catálogo formativo; así como conocer las noticias compañía de su organización.

La solución aporta valor a la organización y a todos y cada uno de los departamentos implicados, ya que la información está disponible a todos los niveles y puede consultarse desde cualquier momento y lugar.

TUNSTALL TELEVIDA fue la primera empresa prestadora del servicio de teleasistencia domiciliaria en España, siguiendo el programa IMSERSO-FEMP. Actualmente, el modelo de servicio de teleasistencia de la compañía es un referente de calidad a nivel nacional. Ello les ha llevado a ser líderes en volumen de usuarios, con 240.000 personas atendidas y presencia en seis comunidades autónomas. Cerca de 2.000 entidades públicas han confiado la gestión del servicio en ellos.