

Evaluación de competencias de los estudiantes del Master en Gestión de los RRHH a través de un Assessment Center

SUSANA PALLARÈS,¹ GRUPO DE INVESTIGACIÓN UIM²



Resumen

En la Universidad Autónoma de Barcelona, el equipo de investigación de la UIM (Unidad de Investigación de Management) viene desarrollando desde el año 1994 una línea de trabajo centrada en el desarrollo de Assessment Centers (Centros de Evaluación) para la evaluación de competencias de los estudiantes de diversos programas formativos.

El objetivo de este artículo, es dar a conocer las fases necesarias en el diseño de un Assessment Center con tal finalidad: la obtención del perfil a evaluar (competencias y comportamientos asociados), los ejercicios y su distribución, la logística necesaria y los elementos clave en su aplicación, así como nuestra experiencia en la aplicación de dicho sistema, como modelo de evaluación de competencias de los estudiantes que han cursado el Master de Gestión de los RRHH en las organizaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Descriptores: Assessment Center, competencias, evaluación, master.

Using an Assessment Center to Evaluate Student's Competences at Master in Human Resource Management

Abstract

Since 1994, UIM (Unit of Management Studies), a research group that belongs to the Universitat Autònoma de Barcelona, has been working in the design and development of Assessment Centers as a tool for assessing competency development in higher education. The aim of this paper is to describe the stages followed in designing an Assessment Center that fulfils the aforementioned goal, including: (a) the construction of a competency profile, behavioural statements included; (b) activities and tests, and its distribution according to competences that can be assessed in each of them; (c) operative arrangements and some guidelines for practice. Concluding remarks include UIM's experience in using Assessment Center as a competency assessment model in higher education with students of a Master Degree in Human Resource Management.

Key words: Assessment Center, Competences; Assessment; Higher Education.

Artículo recibido el 06/02/2007
Artículo aceptado el 23/03/2007
Conflicto de interés no declarado

¹ Departamento de Psicología Social. Universidad Autónoma de Barcelona. E-mail: Susana.Pallares@uab.es

² Grupo de investigación integrado por: Carracedo, I.; Cornejo, C.; Martínez, M.; Pallarès, S.; Serrano, S.; Sahagún, M. A.

Presentación

La *Unidad de Investigación de Management (UIM)* es un equipo de investigación de la Universidad Autónoma de Barcelona, formado por profesores del Departamento de Psicología Social, que lleva a cabo una línea de investigación desde el año 1994 centrada en el desarrollo de *Assessment Centers* (Centros de Evaluación) para la evaluación de competencias de los estudiantes de diversos programas formativos.

Los *Assessment Centers* (a partir de ahora AC) o Centros de evaluación tienen su origen en el ámbito militar. Fueron utilizados en la Primera Guerra Mundial (De Ansorena, 1996) y fundamentalmente en la Segunda, en Alemania para seleccionar oficiales. La mayor difusión de los AC se debe a su incorporación a la industria en los años 50 por parte de la compañía Americana AT&T, que fue la primera que organizó el primer centro de evaluación con el propósito de predecir el progreso de un grupo de mandos ejecutivos.

Hoy en día, son muchas las empresas que utilizan los AC como sistemas de evaluación, en procesos de selección, formación y desarrollo profesional por ser altamente precisos, si están bien desarrollados. Así, un *Assessment Center* es una evaluación estandarizada de competencias basadas en múltiples inputs, en las que se utilizan varias técnicas de evaluación, en las que participan evaluadores entrenados que emiten juicios sobre las conductas observadas y con la característica de que muchas de estas técnicas de evaluación son situaciones de simulación especialmente desarrolladas.

En esta línea, diseñamos dos *Assessment Center*: el primero, para evaluar el potencial del consultor en RRHH (Pallarès y Martínez, 1996); y el segundo, para evaluar el perfil del Técnico en RRHH. En el primer caso, se analizaron 21 puestos de trabajo vinculados al perfil profesional de consultor junior y senior, se definieron las competencias a evaluar, se diseñaron los ejercicios que "median" dichas dimensiones y se elaboró el plan de acción para llevarlo a cabo (horarios, evaluadores, etc.). Dicho *Assessment Center* se ha aplicado ya en diferentes contextos, por ejemplo, en el marco del Master de Dirección de Recursos Humanos que organizaba la Universidad de Granada, (años 2000-2001 y 2002). Al final de los estudios se evaluaba el potencial de los estudiantes con respecto al puesto de trabajo en el que se estaban formando.

Siguiendo con esta línea de trabajo, el equipo de la UIM realizó diversas reuniones con directivos y académicos del ámbito de los RRHH en el año 2002 con el objetivo de definir el perfil de competencias y conocimientos que un técnico en RRHH debería tener, para al mismo tiempo diseñar el contenido formativo de dos posgrados: un Master en Gestión de los RRHH y una Diplomatura en Gestión de los RRHH. Ambos programas están vinculados al programa de Doctorado en Psicología Social. En el año 2003 se iniciaron dichos programas con 20 alumnos matriculados. En ellos se llevaron a cabo 10 experiencias-seminarios prácticos, orientados al conocimiento de nuevos procesos en gestión de los RRHH, y dos *Assessment Centers*, diseñados para evaluar las competencias de un Técnico en RRHH.

El objetivo de este artículo, es dar a conocer cuáles han sido los pasos en el diseño del *Assessment Center* y nuestra experiencia en la aplicación de dicho sistema de evaluación de competencias de los estudiantes que han cursado el Master de Gestión de los RRHH en las organizaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Contextualización de la experiencia

La experiencia presentada se enmarca en el proceso en el que están inmersas las universidades europeas, en relación con la adaptación al nuevo Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Dicho espacio implica una nueva concepción del proceso de enseñanza-aprendizaje y el planteamiento de perfiles de competencias profesionales que nuestros estudiantes deben desarrollar al finalizar su periodo de formación. En ese sentido, el concepto de competencia profesional, definido como "la capacidad de resolver correctamente los problemas y realizar las tareas que se plantean en el medio profesional" (AQU, 2005:8) sería uno de los elementos claves del proceso.

En los últimos años, tal como se ha comentado, una de las líneas de trabajo del grupo UIM, ha sido el diseño de AC para la evaluación de competencias de profesionales en determinados campos.

Los AC han sido considerados como una de las alternativas desarrolladas, a partir de los años 60 en EEUU, a los procesos clásicos de selección en las empresas. Entenderíamos por AC, un proceso estandarizado de evaluación, que se realiza a partir de la utilización de varias técnicas, con evaluadores entrenados, y en el que los juicios están basados en el con-

junto de situaciones, algunas de ellas simuladas. (Pareda y Berrocal, 2001)

En la actualidad organizaciones muy diversas están utilizando estos procedimientos no sólo para seleccionar al personal que mejor se adapte a la cultura de la empresa sino como método de evaluación de potenciales de su propio personal directivo o no directivo.

El diseño de los AC varía en función del objetivo a alcanzar, si bien se pueden destacar ciertas características comunes a ellos. La utilización de diferentes técnicas de evaluación, algunas de ellas de simulación, la intervención de varios evaluadores, la evaluación de la conducta global de los candidatos basada en el juicio conjunto de dichos evaluadores, el diseño de dimensiones, atributos, características o cualidades a evaluar y la elaboración de un informe que es devuelto al candidato, son algunas de dichas características.

El AC que presentamos se diseñó para evaluar el potencial de los estudiantes del Master en Gestión de los RRHH como futuros técnicos en este ámbito, y es fruto de un proceso de trabajo en el que se realizaron un total de 10 reuniones con directivos de diferentes empresas y académicos del ámbito de los RRHH, a fin de definir, en primer lugar, el perfil de competencias y conocimientos que un técnico en RRHH debería tener, y que, como expertos, buscaban en sus respectivos contextos y, en segundo lugar, el diseño de la logística y el contenido de dicho AC para su posterior aplicación.

Para nosotros, el AC tenía que cubrir dos objetivos vinculados a la evaluación de resultados y a la evaluación formativa:

- Evaluar el grado en que los estudiantes del master adquieren las competencias propias de los estudios.
- Orientar las actuaciones de los estudiantes hacia determinadas áreas susceptibles de mejora

Diseño del proceso de evaluación

Un AC, como ha sido comentado, es un método para evaluar a las personas en tareas y actividades relacionadas con el puesto con base en su conducta y actuación. Para que ese proceso pueda ser considerado un AC debe cumplir unos requisitos mínimos y seguir un determinado proceso. El seguimiento y desarrollo de las fases del proceso que presentamos (Figura 1), asegura que el desarrollo del AC contemple los criterios que le confieren validez.

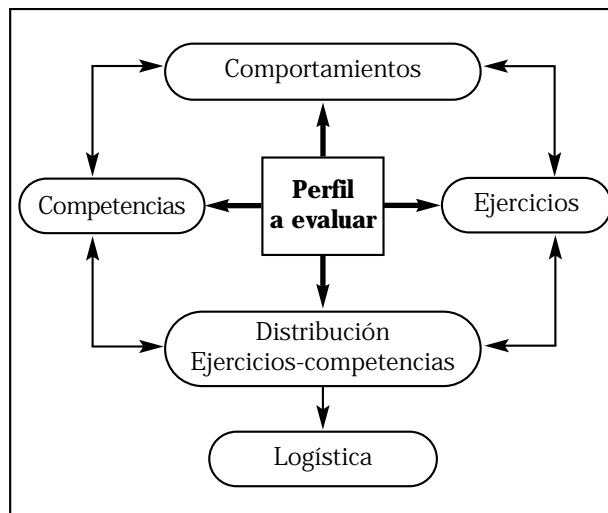


Figura 1. Elementos en el diseño de un AC

Fuente: Cornejo, 2005.

Los elementos principales que se identifican en la figura 1 se describen a continuación.

Perfil a evaluar: competencias y comportamientos

Para obtener el perfil de competencias, se realizó una investigación de mercado, con entrevistas a profesionales del ámbito de los recursos humanos (directores de RRHH, jefes de personal, consultores, etc.) para determinar cuales serían las competencias clave que las empresas demandarían a un Técnico en Recursos Humanos. Para ello, se diseñó una entrevista abierta o semi-estructurada, en la que se pedía información sobre las funciones y tareas que realizaba un Técnico en RRHH y se solicitaba la descripción de las competencias necesarias para poder realizar dichas tareas. Cabe decir que, con respecto a esas competencias, se solicitaba con el máximo detalle qué comportamientos a realizar por la persona se asociaban a cada una de ellas. Una vez analizada toda la información se presentó el "borrador del perfil" a un panel de expertos, en el que se analizó y se debatieron los datos, concretándose las competencias resultantes. Como resultado de este trabajo se determinó el perfil de competencias. En la Tabla 1 se describen las competencias propias de un Técnico en RRHH que son las que constituyen el foco central sobre el que se realiza la evaluación de los estudiantes a través del AC cada año al finalizar el Master. Cabe precisar que dicho perfil, junto con los conocimientos técnicos que se apuntaron en la investigación, ha sido el eje que ha guiado el desarrollo del plan de estudios del Master Oficial en Gestión de los Recursos Hum-

Tabla 1. Competencias del Técnico en RRHH

Competencia	Definición
Comunicación	Habilidad para expresar hechos o ideas en términos comprensibles para el interlocutor de tal modo que permita recibir información o darla.
Conocimientos técnicos	Habilidad para comprender y aplicar materiales técnicos o informaciones profesionales relevantes.
Empatía-sensibilidad	Habilidad para sentir y comprender las emociones ajenas como propias.
Flexibilidad	Capacidad de generar un acuerdo entre dos partes en situación conflictiva, priorizando alguna acción para obtener el máximo provecho de la situación.
Gestión	Capacidad para establecer un orden de prioridad y trazar un plan eficiente, lógico y apropiado con el objetivo prefijado anteriormente. Prever el problema potencial y trazar el plan para afrontarlo. Supervisar continuamente y tomar las medidas oportunas para garantizar que se obtenga el resultado fijado.
Orientación al cliente	Concentrarse en la necesidad del cliente, incluyendo en el concepto de cliente también a los proveedores, colaboradores externos y clientes internos. Considerar la situación desde el punto de vista del cliente y procurando soluciones para satisfacer sus necesidades, anteponiendo la necesidad del cliente a la suya, demostrando un compromiso total. Identificación cualquier problema y buscando las soluciones más idóneas.
Trabajo en equipo	Habilidad para incorporar a las propias acciones la de los demás compartiendo la información y tareas.

Fuente: Pallarès y Martínez, 2002.

nos que se lleva a cabo en nuestra universidad desde el año 2006. Para ello, por ejemplo, se han diseñado módulos-taller y sistemas de aprendizaje que van en la línea de potenciar el desarrollo de dichas competencias.

Una vez delimitado el perfil de competencias, el segundo paso consistió en crear un AC para la evaluación de dichas competencias. Como se ha apuntado con anterioridad, un AC es un proceso estandarizado de evaluación, a partir de evaluadores entrenados, mediante un conjunto de pruebas que miden una serie de dimensiones previamente explicitadas en comportamientos observables (Merino y Corteza, 1991).

En ese sentido, en primer lugar es preciso cubrir una serie de condiciones para asegurar la validez y la fiabilidad de la evaluación. Según Pereda y Berrocal (1991), las más importantes son las siguientes:

- Describir los comportamientos asociados a cada competencia para poder evaluar la misma. Los evaluadores han de tener el mismo marco de referencia y saber exactamente qué observar y cómo calificar (Cornejo, 2005).
- Formar a los evaluadores en la observación, procedimientos y técnicas a aplicar.
- Diseñar las técnicas de evaluación, incluyendo pruebas situacionales. Estas deben adaptarse a las competencias relevantes del perfil.
- La evaluación ha de ser global, deben evaluarse todos los aspectos relevantes del puesto.
- Cada competencia debe ser evaluada como mínimo dos veces, en diferentes ejercicios.

- El resultado de la valoración final para cada candidato ha de ser el resultado de la información conjunta de los distintos evaluadores.
- Cada participante en el AC debe ser evaluado por evaluadores diferentes en distintas pruebas.

El AC del Master en RRHH, se viene realizando desde el año 2003, por lo que se han realizado 4 AC. Estos han tenido aproximadamente una duración de 5 horas y se han ejecutado en dos días, con grupos de 8 candidatos. El número de evaluadores ha sido de 8, todo ellos miembros del equipo de la UIM (docentes y profesionales del ámbito).

Siguiendo el esquema de la Figura 1, se identificaron los comportamientos asociados a cada una de las competencias, puesto que la posibilidad de observar competencias, a través de comportamientos asociados, es uno de los factores de identidad más importante que definen al modelo de evaluación por competencias (Cornejo, 2005).

Los comportamientos que se identificaron para cada competencia son el resultado de la información que se obtuvo en la descripción de funciones y tareas para el puesto. Concretamente, a los informantes se les pedía que para cada competencia asociada a una tarea relataran con detalle, qué comportamientos y acciones realizaban en cada una de las funciones.

En la Tabla 2, a modo de ejemplo, se muestra la competencia Orientación al cliente.

Tabla 2. Comportamientos de la competencia 'Orientación al cliente'

• Identifica claramente a sus clientes internos o externos.
• En los argumentos que utiliza señala requerimientos o necesidades del cliente.
• Presenta propuestas acorde a las necesidades del cliente.
• Responde los requerimientos de clientes en los tiempos acordados (oportunamente).
• Llama la atención sobre acciones/propuestas que no cumplen con los criterios de calidad del cliente.
• Facilita al cliente el acceso a la información que necesita.
• Informa periódicamente al cliente sobre el trabajo realizado.
• Solicita retroalimentación al cliente sobre productos o servicios entregados.

Los ejercicios y su distribución junto con las competencias

Posteriormente, se diseñaron una serie de instrumentos, ejercicios en su mayoría situacionales, con el objetivo de observar los comportamientos claves asociados a cada competencia. Los ejercicios diseñados son de dos tipos: a) de carácter individual y b) de tipo grupal. La relación de ejercicios y las competencias que permiten evaluar se plasman en una matriz de pruebas. Es fundamental que a la hora de diseñar

la matriz de pruebas por competencias se sigan dos criterios fundamentales:

- Que la misma competencia esté valorada por al menos tres pruebas, para recoger diferentes evidencias y situaciones en la valoración de la competencia.
- Que la misma prueba no valore más de tres competencias, para facilitar el registro y la observación por parte de los observadores, no dispersando el foco de atención.

Nuestra matriz de pruebas, se describe en la Tabla 3.

Logística o planificación de la evaluación

Una vez entrenados los evaluadores en los ejercicios descritos y en la técnica de la observación, estos se distribuyen (siguiendo el horario que se muestra en la Figura 2), en posiciones que observen a todos los candidatos y que cada candidato sea observado como mínimo por dos evaluadores.

Durante la sesión de aplicación los evaluadores se mantienen al margen recogiendo notas de los comportamientos de sus candidatos. Deberán centrarse únicamente en las competencias que se quieren valorar con ese ejercicio concreto.

La formación de los evaluadores es muy importan-

Tabla 3. Relación ejercicios-competencias

Tipo de ejercicio	Modalidad	Competencias que evalúa	Breve descripción
In Basket	Individual	Conocimientos técnicos Gestión Comunicación escrita	El candidato asume el rol de técnico en RRHH y en un tiempo determinado, debe tomar decisiones sobre una serie de tareas laborales que deberá o no deberá ejecutar.
Entrevista por competencias	Individual	Trabajo en equipo Comunicación oral	Entrevista individual de incidentes críticos en relación al trabajo en equipo
IAP Belbin	Individual	Trabajo en equipo	Test de Belbin, sobre el rol que se desempeña en los equipos de trabajo
Role Playing	Grupal	Orientación al cliente Gestión Flexibilidad	Los candidatos asumen un rol y en un situación de empresa deben tomar decisiones sobre las soluciones a aportar
Discusión con rol	Grupal	Orientación al cliente Empatía Comunicación oral	El grupo recibe una demanda de la dirección de la organización, cada participante asume un rol y a partir de él debe debatir la demanda d la dirección
Discusión sin rol	Grupal	Empatía Flexibilidad Trabajo en equipo	Los participantes sin roles asignados, discuten una serie de cuestiones de diferente índole sobre una campaña de publicidad que se les ha asignado.
Bussines Game	Grupal	Conocimientos técnicos Gestión Trabajo en equipo	Los candidatos forman parte de una empresa de fabricación en la que tienen que estructurar un plan de formación

Horario	Actividad	"A"				"B"			
		Cand 1	Cand 2	Cand 3	Cand 4	Cand 5	Cand 6	Cand 7	Cand 8
15:00 - 15:15	Presentación								
15:15 - 15:50	Discusión sin rol	Eval 1	Eval 2	Eval 1	Eval 2	Eval 3	Eval 4	Eval 5	Eval 5
15:50 - 16:10	Entrevista "A"	Eval 3	Eval 5	Eval 2	Eval 1				
16:10 - 16:35	Entrevista "B"					Eval 4			
16:35 - 16:55	Discusión con rol	Eval 5	Eval 4	Eval 3	Eval 3	Eval 5	Eval 2	Eval 2	Eval 1
16:55 - 17:10	DESCANSO								
17:10 - 17:40	In Basket "B"					Eval 1			
17:40 - 18:20	Presentación Oral "B"					Eval 5	Eval 2	Eval 3	Eval 4
18:20 - 18:50	Role Playing "A"	Eval 4	Eval 3	Eval 2	Eval 5				
18:50 - 19:00	Role Playing "B"					Eval 4	Eval 5	Eval 3	Eval 2
19:00 - 19:10	In Basket "A"					Eval 1			
19:10 - 19:30	DESCANSO "A"								
19:30 - 19:50	Presentación Oral "A"	Eval 5	Eval 1	Eval 4	Eval 2				
19:50 - 20:00	DESCANSO "B"								
20:00 - 20:00	Business Game	Eval 2	Eval 4	Eval 5	Eval 4	Eval 2	Eval 1	Eval 1	Eval 3
20:00	Despedida - Cliente								

Figura 2. Horario de AC con distribución de evaluadores por candidatos y actividades

te ya que deben seguir un criterio único de valoración que garantice la objetividad de los resultados. En nuestro caso, todos los observadores son docentes del ámbito de las organizaciones y profesionales del mismo, miembros del equipo de la UIM que han seguido un programa formativo a tal efecto.

Para unificar las informaciones de las evaluaciones y facilitar la sesión de consenso, posterior a la aplicación del AC, se diseñaron, en primer lugar, parrillas de observación, que el evaluador debía cumplimentar durante y al final de cada uno de los ejercicios. En estas parrillas (Figura 3) constan las competencias que se evalúan en el ejercicio con un desglose de conductas observables para cada una de las dimensiones y un espacio en blanco para anotar otras observaciones. En segundo lugar, una hoja informe con una escala del 1 al 5 en la que se define conductualmente qué representa cada una de las puntuaciones. En tercer lugar, una matriz de puntuaciones para ca-

ASSESSMENT CENTER 2006. OBSERVACIONES		
Nombre Observador: _____		
DISCUSIÓN CON ROLES		
CONDUCTAS	SUJETOS	OBSERVACIONES RELEVANTES
	N	N
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Identifica claramente a sus cliente internos o externos. En los argumentos que utiliza señala requerimientos o necesidades del cliente. Presenta propuestas acorde a las necesidades del cliente. Responde los requerimientos de clientes en los tiempos acordados. (oportunamente) Llama la atención sobre acciones/propuestas que no cumplen con los criterios de calidad del cliente. Facilita al cliente el acceso a la información que necesita. Informa periódicamente al cliente sobre el trabajo realizado. Solicita retroalimentación al cliente sobre productos o servicios entregados.		
EMPATÍA Da señales al interlocutor de prestarle atención (asiente con la cabeza, dirige la mirada, etc) Escucha opiniones ajenas, aunque no las comparta. (no interrumpe, no hace comentarios negativos) Respeto las intervenciones / aportaciones de los demás, sin interrumpirlos (no confundir con turno de palabra que sería una norma). En sus intervenciones recoge argumentos de los demás (parafrasea)		

Figura 3. Detalle de una parrilla de evaluación.

da candidato fruto de las sesiones de consenso con los observadores (Figura 4). En ese sentido, dicha evaluación final se compone de:

- Puntuación final en cada criterio o competencia. Normalmente entre 1 y 5.
- Evidencias reales (comportamientos) que avalen esa puntuación.

La valoración final es común para todas las pruebas y se realiza en reuniones con el conjunto de evaluadores que han participado para garantizar la homogeneidad de los criterios de evaluación. En dichas sesiones la puntuación de cada competencia (registrada en el protocolo del 1 a 5) es un elemento más, junto con las observaciones que los evaluadores registran durante y después de cada actividad para facilitar la discusión y el consenso.

Reflexiones sobre la experiencia

La valoración realizada por el equipo responsable del Master en Gestión de los RRHH, tras cuatro años de experiencia continuada en la aplicación del AC es muy positiva, dado que la experiencia nos demuestra que el sistema de evaluación utilizado es coherente con los objetivos que pretende dicha titulación. Es decir, el programa formativo pretende que los estudiantes desarrollen las competencias necesarias que les permitan ejercer como técnicos en RRHH. Para

IMPRESO DEL INFORME PARA EL/LA EVALUADOR/A

PRUEBA:.....

CANDIDATO/A:.....

DIMENSIÓN/COMPETENCIA:.....

PUNTUACIÓN:

1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ejemplos: _____

DIMENSIÓN/COMPETENCIA:.....

PUNTUACIÓN:

1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ejemplos: _____

DIMENSIÓN/COMPETENCIA:.....

PUNTUACIÓN:

1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ejemplos: _____

DIMENSIÓN/COMPETENCIA:.....

PUNTUACIÓN:

1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ejemplos: _____

DIMENSIÓN/COMPETENCIA:.....

PUNTUACIÓN:

1 / 2 / 3 / 4 / 5

Ejemplos: _____

Figura 4. Modelo de informe para reunión de consenso.

conseguir dicha finalidad el Master proporciona al estudiante conocimientos, herramientas y experiencias que posibilitan el desarrollo de las competencias necesarias para asegurar la empleabilidad en el contexto actual.

El sistema de evaluación diseñado se centra en la evaluación de las competencias propias de los estudios y en este sentido, resulta plenamente lógico y coherente. Como resultado de dicha evaluación los estudiantes reciben un informe donde se especifica el grado de adquisición de las competencias propias del perfil y las orientaciones a seguir para mejorar el desarrollo de las mismas.

En los años de aplicación hemos ido evaluando el propio sistema, el AC, para introducir elementos de mejora. Así, durante el año 2005 y como proyecto de Master, Manuel Cornejo (estudiante del master y en estos momentos profesor de la UAB) realizó un proyecto de evaluación y mejora del AC con los datos obtenidos en las tres últimas ediciones. Algunas de las indicaciones de mejora fruto de dicha investigación se aplicaron en el AC del curso 2005 y la totalidad de las mismas en el AC del 2006.

Los estudiantes de dichas promociones valoran la experiencia como positiva dado que les permite un *feed-back* real y personal de su perfil con respecto a sus competencias.

Como docentes sabemos que dicho sistema de evaluación requiere esfuerzo, tiempo y dedicación

pero los resultados nos indican que, en un marco de aprendizaje-enseñanza en el nuevo Espacio Europeo de Educación Superior, donde las competencias son el elemento clave, el sistema aplicado es la fase que cierra dicho proceso en coherencia y eficacia.

Bibliografía

- AMADOR, J.A.; Pallarès, S.; Villar, Esperanza, y cols. (2005). *Guia per al disseny d'un perfil de formació: El cas de Psicologia*. Barcelona: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya.
- CORNEJO, M. (2005). "Evaluación y mejora de un proceso de un Assessment Center". Proyecto de Master. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- MERINO, M.D. y Corteza, J.A. (1991). Los centros de evaluación: descripción y crítica (assessment center). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7,1, 43-50.
- PALLARÈS, S. y Martínez, M. (2004). *Desarrollo de competencias: experiencia piloto en una asignatura de la carrera de Psicología*. Disponible en CD. Actas del 3er. Congreso Internacional "Docència Universitaria e Innovación". Universidad de Barcelona: Barcelona.
- PEREDA, S. y Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centros de Estudios Ramón Areces S.A.
- Educaweb. (2004). Entrevista a Maite Martínez y Susana Pallarès. *Monográfico Recursos Humanos*. Educaweb.com. 78. Disponible en: <http://www.educaweb.com/esp/servicios/monografico/recursoshumanos/1271434.asp>