

GUÍA RH

Assessment Center

De la intuición a la acción:
nuestra guía de Assessment



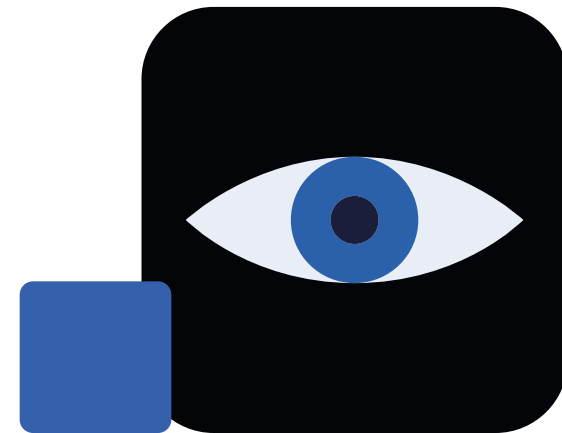
Introducción

Lejos de ser una simple técnica de selección, el Assessment Center le medirá las habilidades, comportamientos y aptitudes de los candidatos de forma objetiva y exhaustiva. Mediante una combinación de entrevistas, pruebas psicométricas, juegos de rol y simulaciones, este enfoque le ofrece la visión más realista y predictiva del rendimiento de un candidato, mucho más allá de la de una evaluación tradicional.

En esta guía le explicaremos qué es el Assessment Center, por qué es un activo importante para una contratación más estratégica y cómo sacarle el máximo partido en su organización. También descubrirá consejos prácticos para maximizar su eficacia y ayudarle a tomar decisiones informadas de RRHH basadas en evaluaciones sólidas y relevantes.

Así pues, tanto si es una empresa que busca soluciones eficaces para evaluar el talento, como si es un profesional de RRHH que desea dominar este método, esta guía le dará todas las claves que necesita para hacer del Assessment Center un activo esencial.

Buen descubrimiento !



En esta **guía...**

01

¿Qué es el Centro de Evaluación?

Pº04

02

Nuestros consejos para el éxito del Centro de Evaluación

Pº10

03

¿Por qué elegir PerformanSe para su AC?

Pº16

04

Conclusión

Pº26

01.

Assessment Center

¿Qué es el Centro de Evaluación?

Volver al pasado...



Un romance de larga data

El Assessment Center no es nada nuevo. Sus orígenes se remontan a los años 40, cuando las fuerzas armadas lo utilizaban para seleccionar a sus oficiales. El objetivo era ir más allá de los diplomas y la experiencia para el potencial y las aptitudes de comportamiento en situaciones reales. Fue en los años 50 y 60 cuando este enfoque fue adoptado por las empresas, en particular para identificar el talento de alto potencial y hacer más fiables las decisiones de RRHH.

Hoy en día, el Assessment Center es imprescindible para todas las organizaciones que buscan una evaluación objetiva y predictiva de las competencias. Assessment Center, ¿de qué estamos hablando realmente?

¿Y más concretamente?

El Centro de Evaluación es un sistema de evaluación de las competencias de comportamiento en el lugar de trabajo, que proporciona un alto nivel de previsibilidad de éxito mediante una combinación de herramientas y métodos de evaluación adaptados a un puesto determinado.

De este modo, las competencias conductuales clave se evaluarán de forma cruzada durante los sucesivos ejercicios propuestos al candidato.

Este sistema puede utilizarse para la contratación externa, para detectar el potencial o como parte de un programa de desarrollo.

VS Evaluación Centro de evaluación ...

Ahora se plantea la cuestión legítima de la diferencia entre evaluación y centro de evaluación. Una evaluación puede compararse a una fotografía de un individuo. En cambio, un Assessment Center actúa como un zoom que pone de relieve determinados rasgos o comportamientos. De hecho, un Assessment Center va más allá que una Evaluación, ya que su objetivo es obtener una comprensión más detallada y precisa de la persona con la que estamos hablando.

Para ello, se somete al participante a una serie de ejercicios que le sacan de su ámbito de especialización, con el fin de observar su modo de funcionamiento preferido, centrándose en las distintas competencias de comportamiento que utilizará. Esto es posible gracias a los numerosos ejercicios que se mezclan y combinan.

En la selección de personal, la magia suele residir en la combinación adecuada de herramientas y métodos. Cuanta más información variada y complementaria se tenga sobre un candidato, mayor será la capacidad de predecir su éxito profesional. Así es como el Assessment Center logra su capacidad de predicción.

¿Por qué integrarlo en sus procesos de RRHH



Reclutar el perfil adecuado, detectar el potencial, garantizar la movilidad o estructurar un plan de desarrollo... Todas estas son cuestiones en las que el Assessment Center aporta una visión clara y predictiva. De hecho, el 95% de los profesionales de RRHH creen que el Assessment Center puede mejorar la calidad de la contratación y reducir la rotación de personal en un 30%, gracias a una evaluación más objetiva y exhaustiva de los candidatos.

¿Su principal ventaja? Transformar la evaluación en una auténtica experiencia de aprendizaje, tanto para la empresa como para los candidatos y empleados. (Fuente: estudio realizado por Potentiel et Talents)

¿Cuales son sus beneficios?

Ventajas para el candidato:

- Enfrentarse a su forma de actuar fuera de su área de experiencia y comodidad.
- Reflexione sobre sus puntos fuertes y débiles
- Esbozar las oportunidades de desarrollo y las necesidades de formación

Beneficios para la empresa :

- Mejorar la fiabilidad de las decisiones de contratación y/o movilidad interna
- Asegurarse de que el candidato o empleado se ajusta a las expectativas de la empresa.
- Identificar las áreas de desarrollo de candidatos y empleados y personalizar el apoyo prestado.

Para resumir...

En resumen, el Centro de Evaluación no se limita a decir si un candidato es "apto" o no. No hay puntuaciones correctas o incorrectas, ni un perfil ideal que marcar. El objetivo es observar, sin sesgos ni prejuicios, cómo funciona un candidato. Lo importante no es evaluar un rendimiento absoluto, sino comprender cómo funciona una persona y en qué entorno puede prosperar. Porque el éxito de la contratación es, ante todo, el encuentro entre las expectativas y la personalidad.

"¿Cuándo utilizar el Centro de Evaluación?"

El Assessment Center ofrece un marco de evaluación muy rico y completo, con una gran carga de trabajo analítico para el consultor, por lo que es un sistema relativamente costoso en comparación con un único test psicométrico. Como tal, suele preferirse para evaluaciones de alto riesgo, como la contratación de ejecutivos o la evaluación de altos potenciales, por ejemplo.

Virginie PETIT

Gerente de Consultoría y Capacitación, **PerformanSe**

02.

**¿Cómo crear un
Centro de Evaluación eficaz?**

6 principios esenciales para el éxito de un Centro de Evaluación

En PerformanSe, concebimos el Assessment Center como una auténtica experiencia de desarrollo. Un método objetivo, enriquecedor y formativo. Pero para que dé sus frutos, es esencial sentar las bases adecuadas desde el principio.

¿Cómo garantizar un Centro de Evaluación eficaz y una experiencia positiva para todos los participantes

01.

● ○ ○ ○ ○ ○



Un marco de evaluación bien

Para ser eficaz, el Centro de Evaluación requiere una muy buena definición previa de las competencias de comportamiento que se buscan. Cada competencia identificada se evaluará en detalle, pero el número de competencias que pueden evaluarse es naturalmente limitado. Cuanto más precisa sea la selección, más fructífero será el ejercicio. Es posible evaluar entre 5 y 8 competencias objetivo, para lo cual será esencial asegurarse de que compartimos la misma definición con nuestro interlocutor de RR.HH. y de que podemos definir los comportamientos observables para evaluarlas. Estas competencias objetivo deberán observarse en al menos 3 ejercicios diferentes.

02.

○ ● ○ ○ ○ ○



Un enfoque multidimensional

Un Assessment Center eficaz se basa en una combinación de varias herramientas complementarias: cuestionarios de personalidad, pruebas cognitivas, ejercicios de role-playing, estudios de casos, presentaciones estratégicas y entrevistas. Es el análisis de todas estas herramientas lo que permite al consultor llegar a un resumen detallado y preciso de las competencias interpersonales del participante. Este enfoque multidimensional también enriquece la entrevista con el candidato al combinar varios datos de la prueba.

03.

○ ○ ● ○ ○ ○



Pruebas validadas científicamente

Sin entrar en los detalles de la validez, es esencial garantizar que cada herramienta y situación evalúa realmente lo que se supone que debe evaluar. Los tests también deben cumplir las normas psicométricas más exigentes e incorporar enfoques innovadores de diseño y validación, como la Teoría de Respuesta al Ítem. Las pruebas validadas científicamente garantizan una evaluación más fiable y mejoran la pertinencia de la toma de decisiones.

6 principios esenciales para el éxito de un Centro de Evaluación

04.

○○○●○○



Un enfoque confrontativo pero benevolente

Como el Assessment Center es una herramienta para evaluar a los participantes en situaciones nuevas, es esencial hacerles pensar fuera de su zona de confort habitual. Pero ponerles en situación no es lo mismo que ponerles en dificultades: antes, tranquilice al participante durante una sesión de bienvenida personalizada; durante el juego de rol, adopte una postura adecuada y benévola; al final del juego de rol, ofrezca un debriefing "in situ" para recoger los sentimientos del participante y animarle a analizar la situación que ha vivido.

05.

○○○○●○



Evaluadores experimentados y veteranos

Se necesitan varios ingredientes para crear un Centro de Evaluación eficaz y proporcionar a los participantes una experiencia de aprendizaje estimulante. Además de la variedad de ejercicios propuestos y la calidad de las herramientas utilizadas, la experiencia de los consultores que participan en el proceso sigue siendo esencial. Por lo tanto, deben estar formados en las distintas herramientas utilizadas, respetar el proceso y la metodología, también estar formados en interpretación para llevar a cabo los juegos de rol!

06.

○○○○○●



Prácticas normalizadas

¿Cómo garantizar la imparcialidad para poder evaluar con la misma precisión el comportamiento de las distintas personas evaluadas? La palabra clave es normalización. Es esencial poder armonizar las prácticas de los evaluadores y de los evaluados mediante la normalización de las tablas de análisis, los informes escritos y los comentarios posteriores a la evaluación. El objetivo de este enfoque es limitar el sesgo, hacer que los resultados sean más fiables y garantizar que se

¿Por qué no **trabajamos juntos** para descifrar las herramientas del Centro de Evaluación?

El Assessment Center es un enfoque a medida, construido en torno a las competencias que deben analizarse, el contexto de la evaluación (contratación, movilidad, desarrollo) y las expectativas precisas de la organización. La elección de las herramientas, los escenarios, los procedimientos de entrevista, etc. se ajustan para garantizar que la evaluación sea pertinente y se ajuste a los objetivos fijados.

He aquí una selección de las distintas herramientas que pueden utilizarse !



Nuestras diferentes



Pruebas psicométricas

En función de las competencias que se vayan a evaluar, se puede pedir al participante que realice una prueba cognitiva y/o conductual. En PerformanSe, esta etapa permite identificar los modos de funcionamiento, los estilos de razonamiento y los comportamientos profesionales. Estos primeros resultados arrojan luz sobre el perfil de la persona evaluada y enriquecen el análisis global realizado durante el Assessment Center.



El estudio de casos: un reto que invita a la

También conocido como "estudio de caso", el estudio de caso es un estudio en profundidad de una simulación realista en la que se coloca a los candidatos en una situación profesional ficticia. Durante un estudio de caso, los candidatos se enfrentan a un problema (un problema empresarial, por ejemplo), que tienen que resolver en tiempo real, en una situación de información imperfecta.



Juegos de rol: inmersión a escala real

El role-playing es una situación en la que el evaluado se enfrenta a otra persona (colega, colaborador, cliente, etc.), llamada compère. El evaluado recibe instrucciones sobre el papel que va a representar, los objetivos y los problemas que encontrará en la situación. Dispone de un tiempo de preparación limitado para leer las instrucciones escritas y preparar su papel.



In-Basket: prioridad, organización y toma de decisiones

In-basket es un ejercicio en el que el evaluado tiene que gestionar un gran número de memorandos con el fin de observar determinadas aptitudes de comportamiento, como la capacidad de organización, la gestión de prioridades, la capacidad de tomar la iniciativa y tomar decisiones, la capacidad de traducir los objetivos en planes de acción concretos, etc. Este ejercicio proporciona una visión general de la capacidad del evaluado para analizar una situación de trabajo y tomar decisiones con conocimiento de causa. Este ejercicio ofrece una visión general de la capacidad del evaluado para analizar una situación laboral y tomar decisiones con conocimiento de causa.

Mantenimiento

La entrevista es una parte esencial del proceso del Assessment Center, que enriquece y contextualiza las observaciones de las pruebas y los ejercicios de role-playing para garantizar una evaluación afinada, equilibrada y profundamente humana. He aquí tres ejemplos de entrevistas utilizadas en los Centros de Evaluación PerformanSe, cada una con un objetivo diferente.



Entrevista sobre carrera profesional y motivación

La Entrevista de Desarrollo Profesional y Motivación se basa en la visión crítica del evaluado sobre su trayectoria profesional, las palancas de motivación que pueden ponerla en marcha y su proyección de futuro: busca "sentido".



La entrevista sobre competencias interpersonales: autodescubrimiento

La entrevista de Soft Skills se basa en un intercambio interactivo con el evaluado, con el objetivo de compartir los informes de evaluación y los resultados de los distintos ejercicios realizados durante el Assessment Center: el objetivo es investigar el autoconocimiento, las motivaciones, las posturas, las creencias y los recursos cognitivos del evaluado.



La entrevista estructurada basada en competencias

Esta entrevista es una oportunidad para responder a la pregunta: ¿cómo aplica el candidato sus competencias en la práctica? El evaluador dispone de una guía de entrevista en forma de preguntas específicas que permiten observar las competencias a través de la experiencia de realizaciones concretas.

03.

¿Por qué elegir **PerformanSe**
para su AC?

¿Por qué elegir PerformanSe para su AC?

Como se habrá dado cuenta, diseñar un Assessment Center eficaz no es algo que se pueda improvisar. Cada etapa requiere rigor y experiencia, y para garantizar una experiencia fluida y pertinente, lo mejor es trabajar con un socio de confianza.

En 4 puntos clave, he aquí los puntos fuertes de PerformanSe:

↓ Una herramienta científicamente diseñada

35 años de experiencia en el diseño de herramientas de evaluación multisensor (comportamiento, motivación, creencias, recursos cognitivos).

Herramientas co-construidas con un profesor de psicología de la Université de Paris Cité, especialista en la validez del AC/DC.

155 días-hombre dedicados a diseñar nuestras simulaciones individuales y de grupo.

Certification ISO 10667-2 para el diseño de pruebas psicométricas y la prestación de servicios de evaluación y desarrollo del talento.

↓ Una experiencia positiva y transparente para los candidatos.

Un Assessment Center puede resultar a veces desalentador para los candidatos: lo desconocido, la presión, la competencia... factores todos ellos que pueden generar estrés. En PerformanSe, tenemos el honor de transformar esta experiencia en un momento de aprendizaje y desarrollo. Desde el inicio de la evaluación, aclaramos las expectativas para que cada participante pueda abordar el ejercicio con ecuanimidad.

Así como...

↓ Un equipo de expertos formados en Assessment Centers.

Un Assessment Center no se improvisa y sólo puede ser realizado por consultores expertos y supervisados regularmente. En PerformanSe, hemos puesto en marcha un exigente programa de formación de dos años para nuestros consultores, dirigido por expertos en Assessment Center.

↓ Una solución a medida, en línea con su estrategia

Cada empresa tiene sus propias características y retos específicos. En PerformanSe, no ofrecemos soluciones estandarizadas: cada Assessment Center está hecho a medida para adaptarse perfectamente a sus necesidades de contratación y desarrollo del talento. ¿Nuestro objetivo? Proporcionarle una evaluación pertinente y personalizada, para ayudarle a tomar decisiones más informadas y estratégicas.



¡Póngase en contacto con nosotros para comentarnos sus necesidades!

Nuestras pruebas **psicométricas**

PerformanSe dispone de una amplia gama de tests psicométricos. A continuación le presentamos **3 tests especialmente pertinentes para un Assessment Center**:

Echo



Este test de personalidad profesional te da una imagen precisa de las habilidades blandas y una nueva mirada a las futuras contribuciones que cada persona puede hacer al trabajo en cuestión.

TwoB-R



Enfoque cognitivo-conductual para evaluar el potencial de sus candidatos y empleados en 4 dimensiones: Influencia, Decisión, Eficacia, Agilidad.

Manage-R



Este test posiciona al evaluado en las 9 competencias que marcan la diferencia en la gestión de Equipos, Actividades y Transformaciones, prediciendo el 70% del rendimiento directivo.

04.

Anexos y Conclusión

Nuestros consejos para llevar a cabo un Assessment Center de forma eficaz



Identificar las competencias de comportamiento que se van a evaluar :

Para evaluar las competencias de comportamiento en un Centro de Evaluación, discútalas en detalle con el cliente. Obtenga información sobre la estructura, el contexto de la contratación/movilidad interna, las especificidades del puesto y aclare los términos genéricos para un entendimiento mutuo.



Dar sentido al proceso del Centro de Evaluación para los candidatos:

Explique el Centro de Evaluación a los candidatos y al personal en su reunión, asegurándoles que es objetivo y atento. Haga hincapié en que se trata de una oportunidad constructiva de autoevaluación en un momento determinado, que fomenta el autoaprendizaje.



Cuidado con los sesgos cognitivos:

Ante este reto cotidiano, el "efecto halo" sesga nuestras primeras impresiones. Anótelos al inicio del Assessment Center para liberarse de ellos rápidamente. Cuestione sus pensamientos y céntrese en las competencias y los hechos de comportamiento para una evaluación eficaz.



Nuestros consejos para llevar a cabo un Assessment Center de forma eficaz



Comprender el comportamiento:

Intente siempre comprender las razones del comportamiento, las acciones, las decisiones o las reacciones de las personas que conoce. Éstas pueden depender de diversos factores, que es esencial identificar. Esto le permitirá limitar las "generalidades" y evitar que el candidato/colaborador tenga la impresión de que le está "encasillando".



Estar abierto a las diferencias de percepción con los candidatos:

A algunas personas puede resultarles difícil dar un paso atrás inmediatamente. Elige tus palabras con cuidado, asegúrate de que te entienden y pide siempre a los candidatos/colaboradores de su opinión sobre tus suposiciones. Adapta tu enfoque y tu postura a sus necesidades específicas para evitar reacciones negativas.



Permanezca atento durante toda la evaluación y tome notas:

Como la duración del Centro de Evaluación puede variar, es esencial anotar toda la información (comunicación verbal, paraverbal y no verbal, hechos, observaciones, etc.) para poder volver a leerla detenidamente más adelante. Revise regularmente su comprensión de lo que ha dicho el candidato/colaborador para evitar cualquier interpretación errónea.



Todo lo que *(realmente)* quiere saber sobre el Assessment Center

Lado del candidato

¿Es el Assessment Center una trampa para meterme en problemas?

En absoluto. No es ni un interrogatorio ni una forma de engañarte. El objetivo es evaluar tus competencias en situaciones reales, no hacerte fracasar.

¿Puedo pedir opiniones después de mi Assessment Center?

Sí, e incluso es recomendable. Los comentarios le ayudarán a conocer sus puntos fuertes y sus áreas de mejora, tanto si tiene éxito como si no.

¿Puedo negarme a participar en un Assessment Center?

En teoría, sí. Pero si la empresa lo ofrece es porque lo considera una herramienta clave para evaluar las competencias requeridas. Negarse a hacerlo podría ser mal percibido...

Si soy tímido, ¿me penalizarán necesariamente?

No, porque todo depende de las competencias que se evalúen. El Assessment Center no busca extrovertidos a cualquier precio, sino personas capaces de interactuar y adaptarse a su función.

¿El AC es más estresante que una entrevista tradicional?

Depende de la persona, pero puede ser más atractivo, porque estás haciendo algo. Dicho esto, la mayoría de los participantes consideran que la experiencia es más dinámica y reveladora que las simples preguntas y respuestas de una entrevista.

Si suspendo un ejercicio, ¿he terminado?

El Centro de Evaluación tiene en cuenta varios ejercicios y criterios. Un pequeño fallo en un ejercicio no significa que todo esté perdido.

Todo lo que (*realmente*) quiere saber sobre el Assessment Center

Lado empresa

¿Por qué debería incluir un AC en mi proceso de contratación?

Porque un CV y una entrevista no siempre bastan para evaluar las competencias reales de un candidato. El Assessment Center nos permite observar cómo reaccionan en una situación determinada y limitar los errores de contratación.

¿Cuánto se tarda en organizar un Assessment Center?

Todo depende del formato. Una sesión puede durar desde unas horas hasta varios días. La preparación de un Assessment Center requiere un gran trabajo previo para definir los ejercicios, los criterios de evaluación y los observadores.

¿Es estresante para los candidatos?

Puede serlo, pero un buen Centro de Evaluación debe crear un entorno atractivo en el que los candidatos puedan demostrar su potencial. La clave es la comunicación y el apoyo.

¿Cómo puede medir la eficacia de un Assessment Center?

Puede analizar la tasa de éxito de los candidatos evaluados, su integración en la empresa y su desarrollo a largo plazo.

¿Qué sesgos deben evitarse en la evaluación?

Los principales riesgos son los sesgos cognitivos por parte de los evaluadores. De ahí la importancia de unas tablas de evaluación precisas, así como de la formación en materia de observación de comportamientos y sesgos cognitivos, por ejemplo.

¿Es una inversión rentable?

Sí, porque contratar mal sale caro. Al mejorar la selección de talentos y la movilidad interna, el Assessment Center optimiza los recursos y reduce los costosos errores.

Errores que hay que **evitar!**

✗ No aclarar los objetivos previos

Sin una definición precisa de las competencias que deben evaluarse, el Assessment Center corre el riesgo de carecer de coherencia y pertinencia. El error: querer probarlo todo sin priorizar, con el riesgo de obtener resultados evasivos y difíciles de utilizar.

✗ Falta de estructura en la evaluación

Una tabla de análisis clara y compartida entre los evaluadores es esencial para garantizar la objetividad. El error: basarse únicamente en las propias sensaciones o en la impresión dejada por el candidato, lo que aumenta el sesgo cognitivo.

✗ Subestimar el impacto del sesgo de evaluación

El efecto halo, los estereotipos y la afinidad personal pueden influir en el juicio. El error: no formar a los evaluadores en estos sesgos puede comprometer la imparcialidad y validez de los resultados.

✗ Omitir la información a los candidatos

El Centro de Evaluación debe ser una experiencia de aprendizaje, incluso para los que no han aprobado. El error: no proporcionar comentarios constructivos, lo que priva a los participantes de la oportunidad de progresar.

✗ No utilizar los resultados estratégicamente

El Assessment Center no es un fin en sí mismo, sino una herramienta de decisión y desarrollo. El error: no integrar los resultados en una reflexión más amplia sobre la gestión del talento, la movilidad interna o las vías de desarrollo.

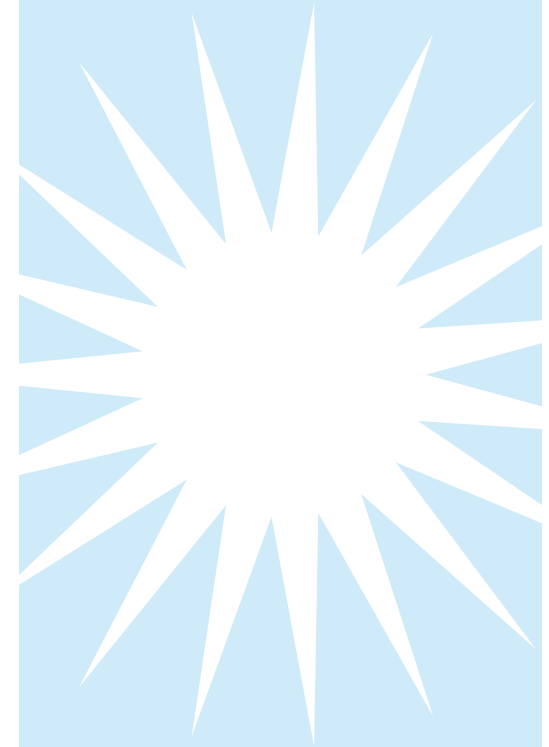
Conclusión

Como se habrá dado cuenta, el Assessment Center es algo más que una tabla de evaluación o una serie de ejercicios. Es una palanca estratégica, una poderosa herramienta para una gestión del talento más justa, más eficaz y más humana.

En PerformanSe, estamos convencidos de que la evaluación no consiste en evaluar a las personas, sino en comprenderlas, acompañarlas y ayudarlas a emerger. Significa dar sentido a cada interacción, crear las condiciones para un diálogo constructivo y hacer que cada evaluación forme parte de una dinámica más amplia de progreso.

Cuando está bien pensado, bien preparado y bien dirigido, el Assessment Center se convierte en un punto de apoyo estratégico. Transforma la incertidumbre en oportunidad, la intuición en decisión y la evaluación en una auténtica experiencia de desarrollo.

Para saber más... **¡Contáctenos ahora y construyamos juntos su futuro Assessment Center!**





Para ir más allá...

Póngase en contacto con nosotros
para hablar sobre el tema.

