



**The British  
Psychological Society**  
Promoting excellence in psychology



**Division of  
Occupational Psychology**

*Applying the science of psychology to work*

# Diseño y ejecución de los Centros de Evaluación

*Norma elaborada por la Asociación Británica de Psicología  
División de Psicología del Trabajo*

© Copyright The British Psychological Society 2017

The British Psychological Society

St Andrews House, 48 Princess Road East, Leicester LE1 7DR, Reino Unido

Tel: +44 (0)116 254 9568

[www.bps.org.uk](http://www.bps.org.uk)

Incorporada por Carta Real registrado caridad 229642

Se puede obtener la versión original de este documento en inglés en la siguiente página de web: [www.bps.org.uk/system/files/user-files/Division%20of%20Occupational%20Psychology/public/inf234\\_assess\\_centres\\_final.pdf](http://www.bps.org.uk/system/files/user-files/Division%20of%20Occupational%20Psychology/public/inf234_assess_centres_final.pdf)

# Tabla de contenidos

---

Agradecimientos .....	2
Notas del grupo de redacción.....	3
Introducción.....	6
1. Alcance .....	7
2. Términos y definiciones.....	8
3. Contratación y alcance .....	15
4. Diseño y Planificación .....	20
5. Preparación para la Ejecución del Centro .....	29
6. Ejecución del Centro .....	37
7. Integración de la información .....	39
8. Comunicación de los resultados.....	42
9. Revisión Post-Centro .....	45
10. Anexos.....	47
<b>Anexo 1. Ejemplo de un Contrato de Centro .....</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 2. Cuestiones de Formación.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo 3. Desarrollo de una Declaración de Política Organizacional .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo 4. Aspectos Legales .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 5. Medidas de Adaptación para Participantes con Discapacidad .....</b> <b>y otras Necesidades</b>	<b>67</b>
<b>Anexo 6. Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación.....</b> <b>en los Centros</b>	<b>74</b>
<b>Anexo 7. Centro Piloto.....</b>	<b>78</b>

# Agradecimientos

---

Este proyecto parte de una iniciativa propuesta por Max Choi.

Esta norma fue elaborada por un grupo de trabajo de la División de Psicología del Trabajo de la Asociación Británica de Psicología (BPS) dirigida por Helen Baron y Max Choi.

Los miembros del grupo de trabajo fueron:

Helen Baron\*, Consultor independiente

Dave Bartram\*, CEB de SHL Talent Measurement Solutions

Sue Bawtree, CEB de SHL Talent Measurement Solutions

Alan Bourne, Talento Q

Max Choi\*, Quest Partnership

Chris Dewberry, Universidad de Birkbeck

Nigel Evans, Nigel Evans Consulting Ltd

Charles Eyre\*, Colleges of Policing

Amelia Hughes, Price-Waterhouse Coopers

Patricia Lindley\*, Consultor independiente

Claudia Nutgens, Consultor independiente

Sonia Pawson, NOMS (National Offender Management Service)

Nigel Povah\*, A&DC (Assessment and Development Consultants)

Jo Silvester, Cass Business School, City University

John Toplis, Consultor independiente

Steve Whiddett\*, Association for Business Psychology y WHE UK Ltd

Derek Wilkie, Stuart Robertson & Asociados Ltd

Philip Wilson, Fast Stream, Civil Service Resourcing

\*Miembros del grupo de redacción

Esta norma fue originalmente publicada en inglés, y agradecemos la labor de traducción y adaptación al castellano de este documento a:

Dr Antonio Pamos de la Hoz, Facthum Talent Management

Cintia Ortiz Díaz, Facthum Talent Management

Dra Gloria Castaño Collado, Universidad Complutense de Madrid y Sección Psicología del Trabajo, las Organizaciones y RRHH del COP Madrid

Miguel Ángel García Borja, Facthum Talent Management

Odalís Rodicio Álvarez, Universidad Complutense de Madrid

# Notas del grupo de redacción

---

Nuestro objetivo primordial era proporcionar un documento que pudiera ayudar a mejorar la calidad de los Centros de Evaluación y, en particular, permita identificar y mejorar las prácticas deficientes. Esta preocupación influyó considerablemente en las decisiones que tomamos sobre el formato de la norma y la forma en que fue escrita. Somos conscientes de que hay muchas maneras de apoyar las mejores prácticas, y en estas notas queríamos compartir con los usuarios de la norma algunas de nuestras ideas sobre cómo se desarrolló la elaboración del documento.

La primera cuestión era si se debía elaborar una norma formal o elaborar una guía menos formal. Elegimos desarrollar una norma formal por varias razones. En primer lugar, consideramos que una guía puede estar disponible en numerosas fuentes. Hay muchos libros prácticos sobre la aplicación del método de Centro de Evaluación, así como una literatura profesional extensa sobre lo que funciona y lo que no funciona. La Asociación Británica de Psicología (BPS) publicó una guía hace unos 10 años y otras organizaciones han proporcionado documentos similares. En segundo lugar, creemos que una norma bien definida sería una herramienta más útil para determinar si una práctica es apropiada. Determinaría de forma más clara si una práctica concreta era apropiada y tendría una serie de aplicaciones específicas para las cuáles las guías son menos adecuadas. Por ejemplo, una norma puede utilizarse para evaluar una implementación particular de la metodología del Centro de Evaluación; proporcionaría una indicación específica de donde la práctica era mejorable; los profesionales podrían usar el cumplimiento de la norma como marca de calidad; una norma podría ser la base de la formación o del diseño del ejercicio. Conocíamos el modelo de la norma de usuarios expertos de tests. Cuando se presentó esa norma a los editores de pruebas, estos eran libres de determinar sus propias reglas para distribuir los materiales de los tests. Con la introducción de la norma, y más tarde las cualificaciones basadas en la norma, hay un consenso mucho más amplio sobre las habilidades y conocimientos necesarios para utilizar las pruebas psicométricas, los niveles de práctica han mejorado y la mala práctica, como la venta de pruebas a individuos no cualificados es poco común o escasa y, cuando sucede, es más fácil de reconocer.

La decisión de crear una norma y no una guía significa que no siempre explicamos porqué una práctica específica es importante o si debería evitarse. Hemos incluido notas dentro de la norma que proporcionan una explicación de algunos puntos de los que un profesional debería ser consciente, o que abordan temas donde no es posible formular un criterio claro en base a las evidencias actuales, o porque aun siendo aceptable dependerá del contexto o del diseño específico del Centro. También hemos añadido una serie de anexos que proporcionan alguna orientación sobre temas específicos que consideramos importantes.

Teníamos claro que la norma debería basarse en evidencias. Es intrínseco a nuestro ejercicio como psicólogos del trabajo, que estemos actualizados sobre los hallazgos científicos para entender a las personas y a las situaciones y desarrollar intervenciones. Sin embargo, ello plantea algunas preguntas. Hay casos en que la evidencia es clara – como la mejora en la calidad de las decisiones cuando se utilizan métodos matemáticos en lugar de métodos basados en el consenso para recopilar datos en un Centro. Sin embargo, en otros

casos es más vago e impreciso y una norma ambigua es de poco valor, ya que es imposible decir si se ha cumplido. Por ejemplo, mientras que está claro que el desempeño de los evaluadores se deteriora a medida que las demandas cognitivas aumentan, se incrementa el número de Participantes a evaluar, se reducen la cantidad de evidencias disponibles, aumenta el número de criterios a medir y se reduce la claridad con la que están definidos los criterios, es difícil sin embargo el cuantificar estos aspectos y su interacción. Para ser útil, una norma necesita especificar cuántos criterios o Participantes puede manejar eficazmente un evaluador. En estos casos hemos utilizado nuestro juicio basado en nuestra experiencia como profesionales y el estado actual de las pruebas para proporcionar una norma tan específica como sea posible. Esto puede dejarnos abiertos a la crítica por ser más específicos que las evidencias, pero nuestras recomendaciones están siempre en línea con la literatura y consideramos que la norma, al ser más específica, es más útil.

A menudo debatimos el nivel de detalle requerido. Hemos tratado de ser lo suficientemente específicos como para que la norma justificara realmente la calidad de la práctica, pero evitando los detalles. Se nos solicitó, por los directores del proyecto, que nos encargáramos de las áreas frecuentes de mala práctica y nos aseguráramos de que éstas estuvieran bien cubiertas. Otra cuestión era si referenciar la literatura sobre la que hemos basado la norma. Nos hubiera gustado haber hecho esto, pero nos pareció que sería un documento muy largo, saldrían nuevas referencias antes que la norma y se acumularían evidencias y meta análisis. Siendo realistas, habría reducido nuestros recursos. Sin embargo, la ausencia de varias páginas de referencias no resta valor a la naturaleza basada en la evidencia de nuestro trabajo.

La forma y la estructura de la norma está estrechamente relacionada con la norma ISO 10667 – Norma Internacional de Prestación de Servicios de Evaluación – y esta norma puede ser considerada como una demostración en detalle de cómo se aplica la ISO 10667 a los Centros de Evaluación. Seguimos el acuerdo de la ISO de usar ‘debe’ o ‘deberá’ para indicar un requisito mínimo de práctica y ‘debería’ para indicar uno deseable.

El proceso de desarrollo de la norma duró más de dos años. Un grupo de trabajo de la División de Psicología Ocupacional (DOP) de la BPS, compuesta por profesionales altamente experimentados y académicos, emprendió el proyecto. La mayoría del texto fue completado por el Grupo de Redacción, pero se realizaron consultas periódicas con el Grupo de Trabajo sobre cuestiones de políticas y estrategia. Además, en varias etapas hubo revisiones sobre el progreso del trabajo, inicialmente del grupo de trabajo completo y en las etapas finales se realizó una consulta abierta para solicitar comentarios de un grupo de personas lo más amplio posible. Recibimos comentarios tanto de los miembros de la DOP como de la comunidad de evaluación más amplia, incluida la CIPD<sup>1</sup>, el Grupo de Centros de Evaluación del Reino Unido (UK Assessment Centre Group) y la Asociación de Psicología Empresarial (Association for Business Psychology). Nos alegramos de que, aunque hubo muchos comentarios y sugerencias sobre normas específicas, la gran mayoría de las respuestas que recibimos fueron positivas con respecto a la creación de una norma.

---

<sup>1</sup> Chartered Institute of Personnel and Development

## Cómo utilizar la norma

No pensamos que muchas personas querrán leer la norma desde el principio hasta el fin. Más bien la vemos como un documento de trabajo. Los profesionales pueden consultar secciones relevantes para una actividad particular que están llevando a cabo, como considerar quién debería actuar como evaluadores o diseñar la formación. Alguien encargado de proveer un servicio podría estar particularmente interesado en la sección sobre contratación y si el proveedor del servicio se adhiere a la norma.

La norma también podría ser de utilidad para evaluar la práctica y está diseñada para complementar la ISO 10667. Aunque no existe un organismo oficial de acreditación, un cliente o proveedor podría usar esta norma como una herramienta para comprender las fortalezas y debilidades de su propia práctica o podría buscar la certificación de un auditor independiente sobre calidad.

Los Centros son recursos de procedimientos de evaluación intensivos y, aunque las evidencias muestren que pueden ser muy eficaces, la presión sobre los costes y los recursos puede ser perjudicial. Esta norma debería proporcionar apoyo útil para el mantenimiento de los niveles adecuados de recursos para un Centro.

Esperamos que esta norma ayude tanto a aquellos que implementan los Centros a mejorar su ejecución como a aquellos encargados de seleccionar proveedores de servicios eficaces. Lo que esperamos fundamentalmente es que la norma aumente la probabilidad de que los Participantes en los Centros tengan una experiencia positiva y que sean evaluados de manera justa y eficaz con la debida preocupación por sus derechos y bienestar.

# Introducción

---

Esta norma define las buenas prácticas y orienta sobre las mejores prácticas a utilizar en el método de Centros de Evaluación, para llevar a cabo Centros de Evaluación y Desarrollo en contextos laborales. Las buenas prácticas reflejan el nivel de práctica mínimo aceptable y se identifican por un ‘debe’ o ‘deberá’ en esta norma; las mejores prácticas que serían prácticas deseables se identifican por un ‘debería’ en esta norma.

Esta norma se ha redactado siguiendo un formato y estructura similar a la Norma Internacional para la Prestación de Servicios de Evaluación (ISO 10667-1 e ISO 10667-2). Sin embargo, su contenido es más detallado y se centra exclusivamente en el diseño y prestación de Centros de Evaluación y Desarrollo. También incorpora las responsabilidades asociadas con los Proveedores de Servicio y Clientes dentro de una única norma.

Los Centros de Evaluación y Desarrollo (denominados en su conjunto Centros) pueden ejecutarse con carácter ocasional según necesidades, o con carácter periódico como parte de un proceso regular (por ejemplo, como parte de un procedimiento anual de reclutamiento de graduados). Pueden también realizarse para un Cliente mediante un Proveedor interno o externo como un suceso único o como parte de una prestación en curso.

En todos los casos, existen responsables para el diseño y la prestación del servicio. A estas entidades se les conoce como ‘Proveedores de Servicios’. También existen aquellos para quienes el servicio de evaluación se proporciona o suministra. Además de los empleadores, estas entidades pueden incluir a las organizaciones que participan en el reclutamiento y selección, y a las que participan en el desarrollo después de contratadas las personas. A estas entidades se les conoce como ‘Clientes’.

Los Clientes son normalmente organizaciones que desean evaluar a individuos o grupos dentro de la organización (por ejemplo, para tomar decisiones relacionadas con el empleo, tales como reclutamiento, selección, desarrollo, promoción, recolocación, planificación de la sucesión, auditoría de habilidades y reasignación). Los Clientes también pueden utilizar los Centros en el contexto de la certificación y orientación profesional.

Los Clientes pueden estar relativamente alejados de los detalles de la prestación del servicio cuando se utiliza un proveedor externo, o participar estrechamente como en los casos donde los Departamentos de RRHH están involucrados en el diseño y prestación de Centros internos.

La presente norma tiene por objeto cubrir todas estas variaciones. Formalmente, desde las Secciones 1 hasta la 9 constituyen la norma. De principio a fin:

1. Las afirmaciones que utilizan las palabras ‘debe’ o ‘deberá’ indican los requisitos mínimos con la norma y representan buenas prácticas.
2. Las afirmaciones con la palabra ‘debería’ indican recomendaciones y situaciones deseables para alcanzar las mejores prácticas.

A través de una NOTA, se proporciona información para explicar una afirmación sobre las mejores prácticas, y no forma parte de la norma como tal.

Se proporcionan anexos de carácter informativo para ayudar en la implementación de la norma.



# 1. Alcance

---

- 1.1 La norma se refiere a la evaluación profesional de grupos de personas, que implica múltiples métodos y múltiples evaluadores, para medir múltiples criterios de evaluación relevantes en el trabajo.
- 1.2 Estas evaluaciones incluyen aquellas destinadas a proporcionar medidas múltiples para cada uno de los criterios de evaluación e implicará un procedimiento para recopilar los datos de evaluación, en una forma que apoyará los resultados finales o la planificación posterior de la acción.
- 1.3 Tales evaluaciones, normalmente denominadas Centros de Evaluación o Centros de Desarrollo, se denominan aquí Centros.
- 1.4 La norma abarca:
  - 1.4.1 la especificación del propósito y alcance del Centro;
  - 1.4.2 el diseño del Centro;
  - 1.4.3 los estándares de competencia y comportamiento profesional requeridos de los diferentes roles involucrados en el proceso del Centro;
  - 1.4.4 la preparación para la ejecución;
  - 1.4.5 la implementación del Centro;
  - 1.4.6 la integración de datos y la toma de decisiones;
  - 1.4.7 elaboración de informes y el *feedback* de los resultados del Centro;
  - 1.4.8 la gestión de los datos derivados del Centro, incluidos el acceso, el uso y almacenamiento;
  - 1.4.9 la evaluación de los Centros.

## 2. Términos y definiciones

---

- 2.1 **Actor.** Individuo entrenado para interactuar con los Participantes con un rol definido dentro de un Ejercicio para inducir comportamientos sobre los cuales se harán las evaluaciones.
- 2.2 **Acuerdo.** Registro escrito de lo acordado entre el Cliente y el Proveedor del Servicio especificando la naturaleza de los Productos y Servicios del Centro, que se suministrarán por dicho Centro, pudiendo tomar la forma de un contrato formal, un acuerdo de nivel de servicio (SLA), una serie de intercambios de correos electrónicos, la especificación de un proyecto o una combinación de las anteriores.
- 2.3 **Adaptación.** Ajustes realizados al contenido, tiempo o procedimiento de aplicación para la evaluación de personas con discapacidades y otras necesidades especiales. Incluye, pero no queda limitado a, los requisitos legales para los ajustes razonables.
- 2.4 **Administrador de Exploración.** Individuo entrenado para administrar un Ejercicio de Exploración con los Participantes.
- 2.5 **Administrador de Pruebas Psicométricas.** Individuo competente para administrar test psicométricos.
- 2.6 **Administrador del Centro.** Individuo que realiza las tareas administrativas en el Centro bajo la dirección del Director del Centro. Estas pueden incluir, pero no limitarse a ello, la gestión de documentación, la clasificación de calificaciones y la puntuación de test estandarizados.
- 2.7 **Administrador.** Véase Administrador del Centro.
- 2.8 **Análisis Cualitativo.** Valoración de información no cuantificable, como el *feedback*, y las observaciones realizadas por parte del personal del Centro.
- 2.9 **Análisis Cuantitativo.** Valoración de datos numéricos cuantificables y verificables, a menudo utilizando técnicas estadísticas.
- 2.10 **Análisis del Puesto.** Proceso estructurado que sirve para definir los elementos clave de un puesto, un rol, o nivel de trabajo que identifica específicamente un conjunto definido de criterios, que están ligados a un desempeño exitoso.
- 2.10.1 **NOTA:** Un desempeño exitoso en cualquier trabajo es probable que se deba a una combinación de cuestiones, tales como: temperamento, actitudes, habilidades particulares que se han desarrollado a lo largo del tiempo, niveles de energía, maneras de pensar o de resolver problemas y conocimiento. Uno de los objetivos de un análisis del puesto es determinar cuáles de estas variables son las más importantes en un trabajo concreto – particularmente en el futuro. Otros aspectos de un análisis del puesto apropiado incluyen la comprensión del contexto en el que se desarrolla el comportamiento y el nivel de dificultad de los problemas comunes encontrados en el trabajo.
- 2.11 **Assessment Centre.** (de aquí en adelante AC). Proceso de evaluación múltiple que incluye un número de individuos realizando diversas actividades observadas por un equipo de Evaluadores entrenados, que valorarán el desempeño en base

a un conjunto de criterios predeterminados, relacionados con el trabajo. Las actividades deben incluir Ejercicios y podrán también incluir, pero no limitarse a, test estandarizados y entrevistas estructuradas. Es probable que se utilice para ayudar en la toma de decisiones en un contexto de selección, asignación o promoción con los Participantes compitiendo entre sí.

2.11.1 **NOTA:** En esta norma, un AC es muy posible que tenga la mayoría, sino todas, de las siguientes características:

2.11.2 más de un Evaluador;

2.11.3 varios Participantes; estos podrán ser candidatos externos, empleados, o una combinación de ambos;

2.11.4 múltiples Ejercicios;

2.11.5 al menos un ejercicio que requiera que los Participantes muestren habilidades clave o comportamientos que simulan o están estrechamente relacionados con un desempeño del puesto satisfactorio.

2.11.6 un ejercicio en el cual los Participantes interactúen entre ellos;

2.11.7 cabe señalar que el diseño del Centro se basará en una matriz que incluya los criterios de evaluación por cada método y que indique las actividades a partir de las cuales se recogerán las evidencias que cada criterio.

2.12 **Assessment Centre para el Desarrollo** (de aquí en adelante DC). Véase Centro para el Desarrollo.

2.13 **BARS. Escala de Valoración con Anclajes Conductuales** (Behaviourally Anchored Ratings Scale) es una escala donde hay una clara descripción de los comportamientos para cada punto o nivel en la escala.

2.14 **Basado en la Evidencia.** Inferencias basadas en la recogida sistemática de información empírica y datos que apoyan la calidad y relevancia del resultado.

2.15 **Candidato.** Otro término para referirnos al Participante, que normalmente se utiliza cuando el propósito del proceso de evaluación (del cual el Centro es una parte) es elaborar una recomendación de selección.

2.16 **Centro de Desarrollo.** Véase Centro para el Desarrollo.

2.17 **Centro para el Desarrollo** (de aquí en adelante DC). Un Centro similar a un AC, pero cuyo énfasis está en identificar las necesidades de formación o desarrollo y establecer un plan de desarrollo, como opuesto a una situación de aprobar o suspender. En algunos Centros para el Desarrollo, a menudo denominado Centros de Desarrollo, las actividades de desarrollo están integradas en el proceso del Centro. Tales actividades de desarrollo no están incluidas en esta Guía.

2.18 **Centro Virtual.** Centro en el que los Participantes interactúan, participan o son evaluados remotamente a través del uso de la tecnología.

2.19 **Centro.** Término genérico que hace referencia bien a un AC, bien a un DC, bien a alguna forma mixta.

2.20 **Cliente.** Individuo, departamento u organización que establece un Acuerdo con el Proveedor del Servicio para ejecutar el/los Centro/s y todos los elementos inherentes al mismo, con objeto de cumplir con los requisitos establecidos.

- 2.21 **Competencia.** Posesión de un nivel adecuado de conocimiento, habilidad y capacidad personal para cumplir determinados deberes con respecto a un estándar definido.
- 2.22 **Competencias.** Atributos de comportamientos clave que ejemplifican un desempeño satisfactorio dentro de un puesto de trabajo (o grupo de puestos). En esta Norma se denominan Criterios de Evaluación. Véase también Dimensiones.
- 2.23 **Consentimiento Informado.** Decisión de participar en un proceso o evento basado en información previa suficiente sobre los detalles del evento, las condiciones de participación y las consecuencias de dicho consentimiento.
- 2.24 **Controlador de datos.** Persona o entidad que (sola, conjuntamente o en común con otras personas o entidades) determina los propósitos y la manera en los cuales cualquier dato personal es, o será, procesado.
- 2.25 **Criterios de Desempeño.** Medidas de desempeño laboral o de resultados utilizados para evaluar la eficacia, el valor predictivo o la utilidad de los resultados del Centro.
- 2.25.1 **NOTA:** La palabra criterios se utiliza a veces para referirse a las dimensiones o competencias medidas en el Centro. En esta norma se denominan Criterios de Evaluación.
- 2.26 **Criterios de Evaluación.** Aquellos atributos o características que el Centro ha diseñado para evaluar. Estos pueden ser denominados indistintamente competencias o dimensiones.
- 2.27 **Datos personales.** Cualquier información referente a una persona que sea susceptible de ser utilizada para su identificación.
- 2.28 **Datos.** Calificaciones, puntuaciones, notas e informes basados en el desempeño de los Participantes que constituyen la base de los resultados. Véase también Datos Personales.
- 2.29 **Declaración de Política Organizacional.** Documento en el que se expone claramente el propósito del Centro y explica en términos generales cómo se realizará, cómo se utilizarán los datos y quién tiene acceso a ellos, la forma en que se dará el *feedback* y qué procedimientos de apelación aplicarán. También se puede denominar Declaración de Política de Centro.
- 2.30 **Dimensiones.** Algunas veces se utiliza para referirse a los aspectos de desempeño que se están midiendo en un Centro. En esta Norma se denominan Criterios de Evaluación. Véase también Competencias.
- 2.31 **Director del Centro.** Individuo entrenado para gestionar un Centro y garantizar que las normas se mantienen y que el horario y recinto funcionan con éxito.
- 2.32 **Diseñador del Centro.** Individuo entrenado para elaborar un plan de trabajo, definir y, si es apropiado, crear el contenido de un Centro.
- 2.33 **Diseñador.** Véase Diseñador del Centro.
- 2.34 **Ejercicio de Simulación.** Véase Ejercicio.
- 2.35 **Ejercicio.** Tarea o actividad que replica o simula las tareas que un individuo realiza dentro de un puesto de trabajo.
- 2.36 **Ensayo.** Comprobación de la eficacia y las propiedades de medición de los Ejercicios individuales para garantizar que se ajustan al propósito.

- 2.37 **Evaluador.** Individuo entrenado para evaluar el desempeño observado en los Ejercicios, con el objetivo de evaluar el desempeño de los Participantes y proporcionar apropiadamente los Informes y el *Feedback* a los Participantes o al Cliente. A veces se les denomina ‘Observadores’, especialmente en los DC Los Evaluadores pueden también actuar como entrevistadores o ejercer otros roles y necesitarán entrenamiento específico en cada área.
- 2.38 **Facilitador.** A veces utilizado para referirse al Director del Centro. Véase Director del Centro.
- 2.39 **Feedback (retroalimentación)**<sup>2</sup>. Proceso oral o escrito que proporciona información a los Participantes sobre sus resultados del Centro.
- 2.40 **Fiabilidad.** Consistencia o precisión de una medida de evaluación o proceso. Las medidas más fiables están menos sujetas a errores de medición.
- 2.41 **Fidelidad.** La similitud de la evaluación con el contenido del trabajo o puesto y el contexto.
- 2.42 **Generador de Feedback.** Persona que elabora el *Feedback* para los Participantes normalmente a través de la participación en una Reunión de Generación de *Feedback*. Los Generadores de *Feedback* son habitualmente también los Evaluadores del Centro.
- 2.43 **Impacto Adverso.** El impacto adverso sucede cuando hay una diferencia significativa en la ratio de éxito de los miembros de diferentes grupos evaluados. Se dice entonces que el Centro ejerce un impacto adverso con el grupo cuya probabilidad de éxito es menor.
- 2.44 **Imparcialidad.** Las evaluaciones son imparciales cuando se basan en una evidencia objetiva y libre de sesgos intencionados o no intencionados que afectan a la exactitud de las conclusiones para algunos de los Participantes.
- 2.45 **Indicadores Conductuales.** Véase Indicadores de Desempeño.
- 2.46 **Indicadores de Desempeño.** Los ejemplos de comportamientos requeridos cuando se utilizan criterios conductuales, o ejemplos de los resultados requeridos cuando se utilizan criterios basados en tareas.
- 2.47 **Informes.** Información entregada sobre los resultados de un Participante o colectivo, en formato electrónico o en papel, a terceras partes interesadas.
- 2.48 **Integración de Datos Actuariales.** Véase Integración de Datos Aritméticos.
- 2.49 **Integración de Datos Aritméticos.** Combinación de calificaciones utilizando un algoritmo estandarizado, como una media aritmética, para proporcionar una puntuación única como resultado del Centro.
- 2.50 **Integración de datos.** Proceso para determinar el grado en el que el desempeño del Participante cumple con los criterios de evaluación del Centro.
- 2.51 **Integrador de datos.** Persona responsable de la integración de las puntuaciones del Centro.

---

<sup>2</sup> Nota del equipo traducción: Si bien en muchos textos se traduce como Retroalimentación, hemos optado por mantener el término inglés debido a la extensa utilización del mismo en el ámbito profesional.

- 2.52 **Método de Evaluación.** Hecho o actividad incluida en el Centro que permite la evaluación de los Participantes. Incluye, pero no se limita a: Ejercicios; entrevistas, test de aptitudes o de habilidades; cuestionarios de personalidad y otros instrumentos similares.
- 2.53 **Necesidades relacionadas con la discapacidad y otras necesidades.** Factores, incluyendo pero no limitados a las discapacidades, que pueden afectar la capacidad de una persona para completar los Ejercicios de la Evaluación, independientemente de lo bien que cumplan los criterios y para los cuales se deberían disponer de las adaptaciones apropiadas.
- 2.54 **Observador.** Otro término utilizado para Evaluador, a menudo utilizado en Centros para el Desarrollo donde el énfasis del rol puede situarse menos sobre evaluación y más sobre el desarrollo.
- 2.55 **ORCE.** Acrónimo de las mejores prácticas en evaluación o estrategia de Observar y Registrar el comportamiento, Clasificar frente a Criterios de Evaluación y Evaluar utilizando un sistema de valoración acordado.
- 2.56 **Paquete Informativo para los Participantes.** Conjunto de información facilitada al Participante en la que figuran detalles acerca del Centro, como son la Declaración de Política Organizacional y Privacidad, consejos para una preparación adecuada y más concretamente los preparativos para asistir al Centro.
- 2.57 **Partes Interesadas.** Personas o grupos que tienen algún interés en el resultado de un AC Incluye, pero no se limita a: Participantes, Evaluadores, Responsables Directos; Coaches; Directores Ejecutivos; Representantes Sindicales y otras partes interesadas.
- 2.58 **Participante.** Persona que participa en un Centro para ser evaluado, de modo que su desempeño pueda ser calificado acorde al propósito de ese Centro en concreto.
- 2.59 **Piloto.** Comprobación de la logística de un centro mediante la realización de un ejercicio de prueba.
- 2.60 **Plan de Desarrollo Personal.** Un plan de acción generalmente desarrollado por el Participante, a veces con aportaciones de los Evaluadores, Observadores, Coaches o Responsables Directos con el objetivo de ayudar al Participante a abordar algunas de las áreas de mejora identificadas.
- 2.60.1      NOTA: Estos planes se asocian más comúnmente con los Centros para el Desarrollo, aunque pueden ser producidos también después por los Centros para Evaluación, particularmente con los candidatos exitosos o con los Participantes internos.
- 2.61 **Presidente de la Reunión de Generación de *Feedback*.** Véase Responsable de la Reunión de Generación *Feedback*.
- 2.62 **Procedimientos Estandarizados.** La medida en que los procedimientos del Centro se basan en normas detalladas y especificaciones, incluyendo la guía administrativa del Diseñador o el Director del Centro, a fin de mantener un proceso de evaluación, puntuación e interpretación de los resultados uniforme, de modo que las condiciones sean equivalentes para todos los Participantes.
- 2.63 **Procesador de datos.** Persona (distinta del Controlador de Datos) o entidad que procesa los datos en nombre del Controlador de Datos.

- 2.64 **Profesional.** Actuar de manera consistente con la conducta y las prácticas incluyendo, en su caso, un código ético, adoptado por o asociado con la actividad profesional de evaluación, requiriendo conocimiento sistemático y pericia, siendo consciente de las limitaciones de uno mismo y no actuando fuera del área de competencia.
- 2.65 **Protección de datos.** Procedimientos adoptados para garantizar la seguridad de los datos personales y que éstos estén disponibles únicamente para el personal autorizado. Ley relativa a lo que se debe y no se debe hacer con los datos personales.
- 2.66 **Proveedor del Servicio.** Persona u organización que suministra el Centro en nombre del Cliente. Puede ser un contratista externo o un empleado directo del Cliente.
- 2.67 **Rating General del Centro.** (Overall Centre Rating – OCR). Puntuación única, derivada aritméticamente de las calificaciones del participante en el Centro. No debe confundirse con el Rating General de Evaluación (Overall Assessment Rating – OAR), que se refiere al resultado final derivado de un debate de consenso.
- 2.68 **Recursos.** Incluye, pero no se limita a: el personal; los materiales; el equipo; las salas e instalaciones generales en el lugar.
- 2.69 **Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback*.** Persona que preside la reunión para acordar los puntos clave del *feedback* para los Participantes.
- 2.70 **Reunión de consenso.** Véase Reunión de Generación de *Feedback*.
- 2.71 **Reunión de Generación de *Feedback*.** Proceso durante, o a veces posterior al Centro, en el que el desempeño de cada Participantes es discutido y su éxito global, fortalezas y debilidades son determinadas con el propósito de proporcionarle un *feedback* para el desarrollo. A veces se refieren como ‘Wash-up’ o Reuniones de Consenso.
- 2.72 **Revisión Post-Centro.** Evaluación de la medida en que el Centro cumplió sus objetivos, incluyendo los requisitos expuestos en el Acuerdo entre el Cliente y el Proveedor del Servicio, junto con la identificación de cualquier lección aprendida y oportunidades para mejoras futuras.
- 2.73 **Seguridad.** Protección del acceso al material del Centro, puntuaciones, informes y otra información confidencial, para asegurar un nivel adecuado de privacidad y la protección de datos y que los Participantes no consigan una ventaja injusta por conocimiento previo de los Ejercicios.
- 2.74 **Servicios.** Incluye uno o varios de los siguientes puntos: diseño del Centro, los Ejercicios u otras evaluaciones, proporcionando recursos en la capacidad del Director del Centro, el Evaluador, el Actor, el Entrenador o el Soporte Administrativo.
- 2.75 **Usuario Experto de Pruebas Psicométricas.** Individuo competente para seleccionar, administrar e interpretar pruebas psicométricas.
- 2.76 **Usuario Final.** La parte o partes interesadas que utilizarán los resultados del Centro para guiar sus decisiones con respecto a la selección, promoción, asignación o desarrollo de los Participantes.
- 2.77 **Utilidad.** Valor añadido al Cliente que usa un Centro, teniendo en cuenta los beneficios acumulados (mejores decisiones en selección, mejora del desarrollo del personal) y los costes asociados con su ejecución.

2.78 **Validez aparente.** La medida en que algún proceso, actividad u otro aspecto de un Centro da la apariencia de ser relevante, independientemente de la medida en que pueda ser demostrado válido empíricamente.

2.79 **Validez.** La medida en que los datos del Centro (o elementos de él) se ajustan al propósito y miden lo que se pretende medir. Puede incluir hasta qué punto el proceso predice el desempeño futuro del trabajo o la formación, o cualquier otro proceso que refleje comportamientos o rasgos clave en el trabajo.

2.79.1. NOTA: Encontramos diferentes tipos de validez. Incluyen, pero no se limitan a: la validez aparente (si un Ejercicio parece relevante), validez de contenido (si un Ejercicio refleja las demandas relevantes del puesto), validez relativa al criterio (si las puntuaciones se relacionan con los criterios de desempeño) y validez de constructo (si el Centro mide lo que se pretende medir). Las medidas de la validez de criterio pueden ser predictivas o concurrentes.

2.80 **Wash-up.** Reuniones de consenso. Véase Reunión de Generación de *Feedback*.



## 3. Contratación y alcance

---

Esta sección define los criterios para delimitar el alcance del Centro o conjunto de Centros y el proceso que los Proveedores de Servicios y Clientes deberían seguir para acordar un contrato para la prestación del Centro.

3.1 Al seleccionar un Proveedor de Servicios (interno o externo), el cliente debería considerar las pruebas que sustentan la competencia del proveedor para llevar a cabo los servicios requeridos y la capacidad del Proveedor de Servicios de cumplir todas las normas y requisitos legales y reglamentarios relativos al diseño y ejecución de los procedimientos del Centro y la gestión de los datos de los Participantes.

3.1.1 NOTA:

3.1.1.1 Para llegar a un acuerdo, es importante que el Cliente comunique claramente cuáles son las necesidades de evaluación y que el Proveedor del Servicio las entienda, con el fin de proporcionar un Centro adecuado para su propósito.

3.1.1.2 Es necesario que el Cliente se deje asesorar por el Proveedor de Servicios sobre cuestiones técnicas y éticas y el Proveedor de Servicios debería proporcionar asesoramiento al Cliente sobre estas cuestiones, incluso cuando el Cliente no lo pida explícitamente. En particular, corresponde al Proveedor de Servicios garantizar que el servicio acordado responde a las exigencias y estándares profesionales y éticos.

3.1.1.3 El acuerdo final puede ser desarrollado en etapas. Por ejemplo, en una primera reunión, el Cliente puede acordar contratar con el Proveedor de Servicio y especificar el contexto y la necesidad de la evaluación. El Proveedor de Servicio diseñará con detenimiento un Centro apropiado y se lo presentará al Cliente para su aprobación. Normalmente, habrá alguna negociación con respecto a los detalles del diseño, antes de que ambas partes formalicen y acuerden un plan específico.

### Especificación del propósito y alcance

3.2 El Cliente deberá negociar sus necesidades de evaluación con Proveedores de Servicio potenciales o ya contratados, y proporcionará documentación de apoyo cuando esté disponible.

3.3 El Cliente y el Proveedor de Servicios deberán acordar el propósito del Centro y los detalles de los servicios requeridos para llevar a cabo el Centro.

3.4 El Proveedor de Servicios deberá informar al Cliente cuando un Centro no ofrezca la respuesta más apropiada para la necesidad de evaluación propuesta.

3.4.1 NOTA: Dichas ocasiones podrían incluir:

3.4.1.1 Cuando un enfoque alternativo ofrezca una perspectiva que sea más económica y válida.

3.4.1.2 Cuando no haya tiempo suficiente ni otros recursos para emprender todas las etapas necesarias para la implantación de un Centro.

3.4.1.3 Cuando hay poco o ningún compromiso de gestión con el proceso del Centro o sus resultados.

- 3.4.1.4 Cuando se evalúa para un proceso de despido, donde no hay un cambio para la función del puesto.
- 3.5 Tanto el Cliente como el Proveedor de Servicios deberán considerar cuestiones tales como el propósito del Centro, las características demográficas de los Participantes del Centro, los datos biográficos relevantes, y cómo los resultados finales serán elaborados e informados.
- 3.6 La especificación del objeto y el alcance deberá incluir el servicio que será llevado a cabo y las respectivas funciones y responsabilidades de todas las partes en el proceso.
- 3.7 El objeto del Centro deberá estar claramente definido, incluyendo si se utiliza para un proceso de selección, planificación de sucesión, desarrollo personal u otro propósito.
- 3.8 Se debe aclarar el alcance del Centro, incluyendo el conjunto de criterios de evaluación que se deben evaluar, y la variedad y tipos de métodos e instrumentos necesarios para la evaluación.
- 3.9 Se deberán identificar las limitaciones y las restricciones, incluyendo las restricciones de tiempo y logística, en la ejecución del Centro o Centros.

## **Responsabilidad del Proveedor de Servicio**

- 3.10 El Proveedor de Servicios debe adoptar un enfoque basado en evidencias para la realización del Centro y debería proporcionar a los Clientes la documentación que respalde la validez del enfoque.
- 3.11 El Proveedor de Servicios debe identificar y abordar cuestiones éticas, profesionales y jurídicas en el diseño, implementación y revisión del Centro. Se observarán cuestiones jurídicas relevantes, incluyendo la legislación sobre la igualdad y la protección de datos.
- 3.12 El Proveedor de Servicios debe asumir la responsabilidad de asegurar que todos aquellos que participan en el Centro, en cualquier tarea o función, son competentes para realizarlas. Cuando esas personas son empleados del Proveedor de Servicios, se deberá asegurar de su competencia a través de la formación adecuada y, en su caso, de la cualificación requerida. Cuando esas personas son contratadas por el Cliente o por terceros, el Proveedor de Servicios deberá proporcionar claras especificaciones de la competencia requerida al Cliente u otras partes.
  - 3.12.1 **NOTA:** Los miembros del personal del Cliente están a menudo involucrados en roles administrativos o de Evaluador. En este caso, el Cliente es responsable de garantizar niveles adecuados de competencia mientras que el Proveedor de Servicios es responsable de especificar las competencias y experiencias que son requeridas para cada rol. La prestación de formación adecuada a los empleados del Cliente, que participarán en el Centro, puede formar parte del contrato entre el Proveedor de Servicios y el Cliente.
- 3.13 El Proveedor de Servicios debe trabajar con los estándares técnicos y profesionales actuales y deberá garantizar que todos los que trabajan para él estén debidamente cualificados y sean competentes en sus respectivas áreas de práctica.

## Responsabilidades del cliente

- 3.14 El Cliente se debe asegurar de que el Proveedor de Servicios tenga la capacidad de ejecutar el servicio antes de contratar.
- 3.15 El Cliente debe ser responsable de determinar la necesidad de evaluación y asegurar que el Centro se lleva a cabo con un fin apropiado y legítimo.
- 3.16 El Cliente deberá cumplir con las exigencias éticas, legales o profesionales planteadas por el Proveedor de Servicio.
- 3.17 El Cliente se debe asegurar de que los Participantes del Centro reciban la información adecuada sobre el proceso, de tal manera que puedan dar el consentimiento informado para su participación y para el uso de los datos de evaluación generados en el Centro.
- 3.18 El Cliente sólo debe utilizar los datos de evaluación dentro de los límites del consentimiento informado proporcionado por los Participantes.

## Evaluación y Seguimiento

- 3.19 El Cliente y el Proveedor de Servicios deben acordar procedimientos para seguir el progreso del Centro y la evaluación del Centro. Estos procedimientos deberán incluir, pero no se limitan a, la recopilación de datos demográficos de los Participantes para fines de seguimiento, el seguimiento del desempeño de los evaluadores, el cumplimiento de las prácticas especificadas y procedimientos, la prestación para la recogida de comentarios y *feedback* a los Participantes, procedimientos de escalamiento para hacer frente a eventos o situaciones inesperadas y para convocar reuniones de evaluación post-centro (véase la Sección 9).
  - 3.19.1 NOTA: Los datos demográficos de los evaluadores son un ejemplo de información adicional que podría recopilarse para ayudar a comprender la evaluación y seguimiento de los resultados.

## Investigación complementaria

- 3.20 Siempre que sea posible, se debería aprovechar la oportunidad de utilizar los datos de los Centros para mejorar la calidad de futuros Centros. Se debe alentar a los Clientes a incluir en su acuerdo con los Proveedores de Servicios procedimientos post-Centros tales como estudios de validación, estudios de reacción de los solicitantes y evaluaciones del impacto de los Centros sobre los resultados empresariales.

## Firma del diseño, recursos e implementación

- 3.21 Antes de cualquier tarea sobre la implementación del Centro, el Proveedor de Servicio elegido y el Cliente deberán llegar a un acuerdo sobre las especificaciones detalladas del servicio, incluyendo todos los detalles prácticos, administrativos y logísticos.
- 3.22 El acuerdo deberá incluir, pero no limitarse a:
  - 3.22.1 una justificación para la inclusión de cada uno de los métodos propuestos o procedimientos de evaluación;

- 3.22.2 la provisión para adaptaciones que puedan ser necesarias para personas con discapacidad y otras necesidades;
  - 3.22.3 una explicación de cómo los resultados de cada procedimiento deberían llevarse conjuntamente para producir un Rating General del Centro, cuando sea relevante;
  - 3.22.4 una evaluación del riesgo de cuestiones relevantes, como la seguridad de los datos y la privacidad, asegurando el consentimiento y cumplimiento legal.
- 3.23 El acuerdo también deberá cubrir, pero no se debe limitar a, algunos o todos de los siguientes puntos:
- 3.23.1 los objetivos del proceso (por ejemplo, la evaluación para la selección, promoción, planificación de sucesión o desarrollo);
  - 3.23.2 la especificación del número y duración de los Centros;
  - 3.23.3 fechas de inicio y fin del proyecto cuando proceda;
  - 3.23.4 detalles de los procedimientos del Centro que serán utilizados y cómo se relacionan con los criterios de evaluación;
  - 3.23.5 requisitos de competencia para los evaluadores y otro personal del Centro y provisiones para la gestión de su formación;
  - 3.23.6 procedimientos para gestionar y combinar los datos obtenidos e informar sobre los resultados;
  - 3.23.7 cómo se manejarán las cuestiones de seguridad de datos y privacidad de datos;
  - 3.23.8 el cumplimiento de las políticas relevantes del Cliente y de los requisitos profesionales, legales y reglamentarios;
  - 3.23.9 los procedimientos a seguir para asegurar el consentimiento informado de los Participantes del Centro y qué acciones se realizarán para proporcionarles *feedback* sobre su desempeño;
  - 3.23.10 identificación de costes y requerimientos de recursos incluyendo personal, equipos y espacio;
  - 3.23.11 procedimientos para llevar a cabo revisiones post-Centro.
- 3.24 El acuerdo deberá equilibrar las restricciones presupuestarias asegurando que el enfoque recomendado alcanzará su objetivo previsto sin comprometer los estándares. Cuando se haya propuesto un método alternativo de evaluación para las restricciones presupuestarias, el Proveedor de Servicios debería incluir pruebas empíricas demostrando su eficacia.
- 3.25 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que el acuerdo esté documentado, registrando los acuerdos del Cliente para los términos y condiciones del servicio que se va a proporcionar incluyendo los acuerdos financieros. El documento debería establecer claramente los respectivos roles y responsabilidades del Cliente y del Proveedor de Servicios.
- 3.25.1 NOTA: La documentación puede tener forma de un contrato formal, un acuerdo de nivel de servicios (SLA), una serie de intercambios de correos electrónicos, una propuesta proyecto o una combinación de estos. En los casos en que el Proveedor de Servicios está trabajando en un contrato con el Cliente para la prestación de los servicios del Centro, la documentación debería ser mantenida y actualizada junto con el Cliente, siendo informado de cambios o modificaciones propuestas para su provisión.

- 3.26 El Proveedor de Servicio, junto con el Cliente, debe acordar y documentar un plan detallado para el Centro, incluyendo la justificación de la evaluación, el alcance de los criterios de evaluación para ser medidos, los métodos y procedimientos que han de utilizarse, la gestión de los datos e informes, los recursos necesarios en términos de personal e instalaciones y el calendario y programación de procedimientos y otras logísticas.
- 3.27 El plan debe formar parte del acuerdo. El plan debería ser actualizado en el momento en que hay acuerdo en el diseño y desarrollo de actividades.
- 3.28 El Cliente y el Proveedor de Servicios deben considerar los posibles impactos del Centro en los Participantes y otras partes interesadas y deberán incluir en el acuerdo los procedimientos para optimizar el valor positivo de estos impactos (por ejemplo, decisiones de contratación efectivas, desarrollo personal de los Participantes, etc.) y para mitigar los riesgos asociados a los impactos negativos (por ejemplo, desafíos legales para el proceso, discriminación injusta, etc.).
- 3.29 El Proveedor de Servicio y los representantes pertinentes del Cliente deberán trabajar para establecer un compromiso entre las partes interesadas pertinentes (por ejemplo, miembros del consejo, directores, Participantes y evaluadores potenciales) para la implementación del proceso.
- 3.30 El Proveedor de Servicios y el Cliente deben acordar los procedimientos para la notificación y acuerdo con cambios en la especificación inicial que puedan surgir debido a variaciones en los requisitos y circunstancias.

## 4. Diseño y Planificación

---

Esta sección define la norma para el diseño de Centros y para la planificación de los procedimientos que deben ser considerados antes de la ejecución.

- 4.1 El Proveedor de Servicios debe recomendar el diseño y formato de un Centro para satisfacer las necesidades expresas del Cliente, habiendo explorado cuidadosamente estas necesidades con él así como las alternativas tenidas en cuenta.

### Identificación de los criterios de evaluación

- 4.2 La identificación de las necesidades de evaluación se debe apoyar en un análisis de las demandas relevantes de trabajo para identificar los comportamientos o actividades que discriminan el buen o mal desempeño de los trabajadores. Estas actividades o comportamientos relacionados con el trabajo se utilizarán como criterios de evaluación.
  - 4.2.1 **NOTA:**
    - 4.2.1.1 Las áreas de comportamientos relacionados con el trabajo se denominan de diferentes formas: atributos, dimensiones, criterios o competencias.
    - 4.2.1.2 En el Anexo 2 se examinan las habilidades necesarias para realizar el análisis del puesto.
    - 4.2.1.3 Los criterios de evaluación deberían tener en cuenta los cambios anticipados y conocidos que pueden afectar al rol.
- 4.3 Se deberá facilitar que se lleve a cabo un análisis de los puestos si no se dispone de la información pertinente.
- 4.4 El análisis del puesto deberá demostrar claramente el vínculo entre los criterios de evaluación y el desempeño eficaz en el trabajo objetivo.
  - 4.4.1 **NOTA:**
    - 4.4.1.1 En los Centros de Desarrollo, los criterios de evaluación pueden ser más genéricos, en lugar de estar relacionados con un trabajo específico. Sin embargo, deberían basarse en un análisis estructurado relacionado con la necesidad organizacional.
    - 4.4.1.2 Aunque exista un marco de competencias, sigue siendo necesario establecer conexión con la necesidad de la evaluación actual, pudiéndose crear indicadores de desempeño adicionales.
- 4.5 El número de criterios de evaluación no debe ser mayor que el que puede ser efectivamente evaluado dentro de los límites del diseño del Centro.
  - 4.5.1 **NOTA:**
    - 4.5.1.1 La medición eficaz resulta más difícil a medida que aumenta el número de áreas para ser evaluadas.
    - 4.5.1.2 Los resultados de investigaciones sugieren que el número máximo de criterios para una evaluación eficaz se sitúa entre 6 y 12.
    - 4.5.1.3 Para evaluar de forma eficaz un mayor número de criterios será necesario incrementar el número de Ejercicios y la duración del Centro.

- 4.6 Los criterios de evaluación se deberán formular para maximizar la independencia y minimizar el solapamiento entre criterios.
- 4.6.1 NOTA: Si se dispone de datos de calificación anteriores para los criterios, debería considerarse la posibilidad de fusionar cualquier par de criterios que correlacionan más de 0,7.
- 4.7 Los criterios de evaluación deberán estar claramente definidos para asegurar una interpretación común y consistente. Se deberá elaborar un conjunto claro de indicadores de desempeño a partir del análisis del puesto para cada uno de los criterios de evaluación.
- 4.8 Cuando los criterios de evaluación se basen en el comportamiento, los indicadores de desempeño deben ser ejemplos de comportamientos extraídos del análisis del puesto. Los indicadores de desempeño deberán incluir indicadores positivos y deberían incluir indicadores negativos.
- 4.8.1 NOTA: Los indicadores negativos deberían reflejar comportamientos que son contrarios o incompatibles con un buen desempeño, así como la ausencia de un buen desempeño.

## **Contexto del Centro (contexto del trabajo y del puesto, grupo de Participantes)**

- 4.9 El diseño del Centro deberá representar y tener en cuenta el tipo, las actividades y el contexto de trabajo, y los sistemas y procesos utilizados en el entorno laboral de un puesto o rol objetivo.
- 4.10 El diseño del Centro debe permitir que todos los Participantes potenciales accedan de forma igualitaria y sean capaces de demostrar sus capacidades frente a los criterios de evaluación de cada ejercicio y otros métodos de evaluación, dentro de las disposiciones logísticas del Centro.
- 4.10.1 NOTA:
- 4.10.1.1 Tradicionalmente, los Centros reúnen a un grupo de personas para ser evaluadas de forma conjunta en un espacio físico. Sin embargo, los Centros también pueden llevarse a cabo en un ciberespacio, a veces denominados Centros virtuales, con Participantes y Evaluadores en contacto a través de medios electrónicos tales como videoconferencia y herramientas web.
- 4.10.1.2 Cuando los Participantes hayan sido previamente evaluados o se evalúen más de una vez durante un programa de Centros, la exposición previa a los Ejercicios no debería otorgar una ventaja injusta.
- 4.10.1.3 Los Diseñadores de Centros deberían tener en cuenta factores que pudieran impactar de forma diferente en el desempeño de individuos y grupos, como la familiarización con el contenido y diseño de los Ejercicios, familiaridad con la tecnología, la composición de los grupos Participantes, la diversidad de Evaluadores y otras cuestiones sobre accesibilidad y personal del Centro.
- 4.11 La manera en que los métodos de evaluación se relacionan con el contexto del trabajo relevante debería ser documentada.

## Identificar los tipos de métodos de evaluación

- 4.12 Las propuestas de tipos de métodos de evaluación deberán cubrir el contexto y la gama de actividades clave del puesto específico o rol, tal como se identifica en el análisis del puesto, tales como en reuniones uno-a-uno y de grupo, presentación de informes, gestión de personas, resolución de problemas, ventas y actividades de análisis, así como diferentes formas de comunicación.
- 4.12.1 NOTA: En esta etapa se especificarán los tipos de Ejercicios a un nivel alto en términos del número de Participantes, los objetivos, si se utilizan actores, el tipo de información presentada, etc.
- 4.13 El Proveedor de Servicios debe hacer recomendaciones al Cliente sobre el tipo y la gama de los métodos de evaluación necesarios para cumplir con el alcance acordado.

## Selección o desarrollo de Ejercicios específicos

- 4.14 El Proveedor de Servicios debe hacer recomendaciones al Cliente para seleccionar o diseñar Ejercicios específicos que proporcionarán evidencias relacionadas con los criterios de evaluación para el puesto objetivo o rol identificados en el análisis del puesto.
- 4.15 Cada criterio de evaluación se deberá evaluar mediante al menos dos métodos de evaluación diferentes, de los cuales uno al menos debe ser un Ejercicio e idealmente cada criterio de evaluación debería ser evaluado por al menos dos Ejercicios diferentes.
- 4.16 El diseño de los Ejercicios deberá tener en cuenta la capacidad de los Evaluadores que observarán a los Participantes o evaluarán los resultados del Ejercicio.
- 4.16.1 NOTA:
- 4.16.1.1 La evidencia sugiere que evaluar menos dimensiones en un ejercicio reduce la carga cognitiva. Los factores que afectarán la capacidad del evaluador incluyen, pero no están limitados a:
- 4.16.1.1.1 El número de criterios;
- 4.16.1.1.2 La complejidad de los criterios;
- 4.16.1.1.3 El número de indicadores de desempeño;
- 4.16.1.1.4 La duración del ejercicio;
- 4.16.1.1.5 La complejidad del ejercicio;
- 4.16.1.1.6 La experiencia de los Evaluadores;
- 4.16.1.2 El número de criterios debería limitarse a cuatro, a menos que haya determinados factores en el diseño del ejercicio (como los enumerados arriba) que permitan la evaluación de mayor número de criterios.
- 4.17 El diseño de los Ejercicios deberá tener en cuenta la capacidad de los Actores que interactuarán con los Participantes y Evaluadores.
- 4.17.1 NOTA: Las personas no son efectivas cuando exceden sus capacidades, como cuando se pide al Evaluador que se centre simultáneamente en demasiados criterios de evaluación o a un Actor en un escrito largo y complejo.
- 4.18 Los Ejercicios elegidos y otros métodos de evaluación deberán permitir evaluar el desempeño de los Participantes en cada uno de los criterios de evaluación específicos así como sobre el desempeño global del Participante.



- 4.19 No se deberá permitir que el diseño de cualquier ejercicio restrinja o acentúe la capacidad de un Participante para obtener un buen desempeño en contraste con los criterios de evaluación en otro ejercicio.
- 4.19.1 NOTA: Cuando los Ejercicios en un Centro estén integrados en un contexto habitual como 'la vida cotidiana', es importante que los Ejercicios del individuo sigan siendo esencialmente independientes a pesar de estar basados en información cotidiana. El mal desempeño en cualquier ejercicio no debería suponer para un Participante una desventaja en los Ejercicios posteriores.

## **Criterios mínimos para la elaboración de Ejercicios**

- 4.20 Los Ejercicios se deben diseñar para facilitar oportunidades, en combinación con recoger evidencias de todos los indicadores de desempeño dentro de los criterios de evaluación.
- 4.20.1 NOTA:
- 4.20.1.1 Los Ejercicios pueden ser personalizados para un Centro específico, adquiridos en el catálogo de un editor o adaptados de Ejercicios ya existentes.
- 4.20.1.2 Es deseable que los Ejercicios reflejen de cerca el rol, a veces referido como Fidelidad. El grado deseable de Fidelidad está en función del propósito del Centro. Es deseable que la Fidelidad sea alta. Sin embargo, hay un número de ocasiones en que la Fidelidad puede ser relativamente baja, por ejemplo, en Centros destinados a la identificación o selección temprana, donde no se puede esperar que los Participantes estén familiarizados con la naturaleza y el contenido del puesto; o cuando existe el riesgo de que algunos de los Participantes tengan diferentes niveles de familiaridad con la naturaleza y el contenido del puesto. Es importante equilibrar la medición efectiva de los criterios de evaluación con la Fidelidad del Ejercicio.
- 4.21 Los Ejercicios deberán utilizar procesos adecuados del puesto o rol como productos de las actividades del ejercicio, por ejemplo, escrito, hablado, correo electrónico, etc., tal como se identifique en el análisis del puesto.
- 4.22 El diseño del Ejercicio no deberá ayudar injustamente ni pondrá en desventaja a ningún subgrupo dentro del grupo de Participantes del Centro.
- 4.22.1 NOTA: Los Ejercicios pueden ayudar o poner en desventaja notablemente cuando exista un beneficio de tener información de la que no todos los Participantes tienen conocimiento (por ejemplo, los solicitantes internos tienen una mejor comprensión de los asuntos de la organización) o con habilidades que no están directamente relacionadas con los criterios de desempeño (por ejemplo, utilizar equipos especiales).
- 4.23 El tipo y nivel de dificultad de un Ejercicio deberá ser consistente con el tipo y nivel de desafíos en el puesto, identificados mediante el análisis del puesto. Los expertos en el contenido del puesto, como los actuales ocupantes de dicho puesto y los responsables en el trabajo, deberían emplearse para revisar los tipos y niveles de desafíos propuestos para los Ejercicios.

- 4.24 Deberían proporcionarse ejemplos específicos de los indicadores de desempeño a los Evaluadores para la clasificación y evaluación de la evidencia.
- 4.25 Los documentos escritos sobre los role-plays o simulaciones deben incluir un resumen del ‘personaje del Actor’ para asegurar consistencia en el estilo y enfoque de los Participantes y Actores. Los roles deben representar los tipos y el nivel de rol que encuentran los ocupantes del puesto específico.
- 4.26 Todos los Ejercicios deberán contener las instrucciones necesarias e información específica del ejercicio para facilitar su finalización, por ejemplo, el tiempo, los materiales, el objetivo; si un resultado se requiere, cuándo y en qué formato.
- 4.27 Los métodos de evaluación que no son Ejercicios (por ejemplo, tests, cuestionarios y entrevistas), si se incluyen, se deberán elegir si son relevantes para los criterios de evaluación y apropiados para el grupo de Participantes.
- 4.28 Cuando se utilicen o adapten Ejercicios ya existentes, deberán cumplir las mismas normas que los Ejercicios diseñados específicamente o ad hoc.

### **Escalas de calificación**

- 4.29 La escala de calificación utilizada para asignar puntuaciones a los criterios de evaluación para cada Ejercicio y para la puntuación global del desempeño en el Centro, deberá reflejar el nivel o los niveles de desempeño identificados en la forma en que sean requeridos.
- 4.30 Se debe utilizar la misma escala de calificación para todos los Ejercicios y otros métodos de evaluación dentro del diseño del Centro.
- 4.31 Para garantizar una interpretación consistente de todos los Evaluadores, se debe proporcionar la descripción de anclajes para al menos dos puntos de la escala de calificación. Se debería utilizar una escala de valoración con anclajes conductuales<sup>3</sup> completamente definida (BARS) siempre que fuese posible.
  - 4.31.1 NOTA: Las evidencias sugieren que las escalas de calificación óptimas utilizan entre cinco y siete puntos.
- 4.32 Se debe establecer un procedimiento para convertir los resultados de los métodos de evaluación en los Ejercicios que no usan la misma escala de calificación.

### **Logística (materiales de evaluación, ubicación, horario y otros recursos, etc.)**

- 4.33 Se deberán elaborar procesos y planes para la gestión de la logística del Centro, que incluirán los siguientes aspectos:
  - 4.33.1 En referencia a los métodos que se utilizarán para el diseño, producción y mantenimiento de materiales de evaluación, se deberán impedir el acceso no autorizado o la exposición de dichos materiales a los Participantes potenciales del Centro.

---

<sup>3</sup> Nota del equipo traducción: En España también se denominan Escalas de Valoración con Anclajes (EVA); en inglés Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS).

- 4.33.2 El tipo de lugar y las instalaciones no deberían distraer a los involucrados durante la participación o desempeño de sus funciones en el Centro.
- 4.33.3 Los empleados de la sede deberían ser informados sobre el proceso del Centro y cómo pueden contribuir a su éxito y a evitar obstaculizar el mismo.
- 4.33.4 El Proveedor de Servicios debe preparar un cronograma para todas las funciones a desempeñar en el Centro, que se apoyará en el desarrollo de horarios específicos cuando se lleve a cabo el Centro.
- 4.33.5 Los datos de la evaluación y otra información del Participante se deben gestionar y almacenar de forma segura y serán utilizados acorde con los requisitos de protección de datos.
- 4.33.6 Se deberá preguntar a todos los Participantes y demás personas involucradas en el Centro si tienen necesidades relacionadas con alguna discapacidad u otras necesidades que se deban cubrir para que puedan asistir y participar en el Centro. Se deberá diseñar un proceso para rastrear la recopilación de esta información y las acciones tomadas.
- 4.33.7 El Proveedor de Servicios y el Cliente deberán acordar el proceso para tratar las solicitudes de adaptaciones para los Participantes con discapacidad y otras necesidades especiales y cómo se determinarán y solucionarán dichas adaptaciones.
- 4.33.8 Las disposiciones de viaje y alojamiento deberían comunicarse a tiempo a todos los Participantes y otras personas involucradas en el Centro, para permitir la llegada puntual al lugar en el momento requerido.
- 4.33.9 Todos los Participantes y otras personas involucradas en el Centro deberían estar familiarizados con el diseño del lugar, los horarios, los materiales y otras disposiciones de la logística antes de iniciar las evaluaciones.

## **Procedimientos específicos para la integración de la información (véase la Sección 7)**

- 4.34 El proceso de integración de datos se debe acordar y documentar en la descripción del diseño.
- 4.35 El procedimiento de integración de la información debe describir cómo se determinarán las calificaciones finales.

## **Pruebas y piloto**

- 4.36 Los Ejercicios deberán ser comprobados en cuanto a: validez de contenido, validez aparente, tiempo de los Ejercicios, niveles de complejidad, puntos de referencia para las calificaciones, claridad y relevancia de las instrucciones, exhaustividad de los materiales, y la recopilación de evidencias adecuadas y apropiadas para los criterios de evaluación.
- 4.37 Los Ejercicios que son nuevos para un Centro en particular se deberán poner a prueba cuando existan suficientes representantes de los Participantes previstos, pero que no serán propiamente Participantes futuros en el Centro.

4.37.1 Nota: Debería prestarse atención a la sobrerrepresentación de algunos grupos en los que existen cuestiones en torno a su diversidad en la organización.

4.38 Después de la finalización y prueba de los materiales, el proceso del Centro debería ponerse a prueba para asegurar y permitir afinamientos en las funciones, la integración y la logística.

## Manuales del Centro

4.39 Deberá elaborarse un manual del Centro que contenga toda la documentación relativa al Centro, incluida la documentación de todos los procedimientos e instrucciones de los materiales.

4.40 Deberían ser elaborados manuales operativos compilados a partir de los contenidos relevantes del manual del Centro para cada uno de los roles (o funciones) operativos del Centro.

4.41 Se debe diseñar un proceso para el mantenimiento seguro y la distribución de todos los manuales.

## Competencia de roles

4.42 Debe haber un perfil de rol específico para cada una de las funciones que se adoptarán en el Centro, incluyendo, pero no limitado a, el Diseñador del Centro, los Directores del Centro, los Administradores del Centro, Evaluadores, Actores, Administrador de Exploración, Administradores de Pruebas Psicométricas y Usuarios.

4.43 Deberán ser preceptivos los Generadores de *Feedback* y un Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback* cuando los resultados del Centro incluyan un *feedback* cualitativo, que no se base exclusivamente en reglas de decisión aritmética (por ejemplo, en Centros para el Desarrollo).

4.44 Estos perfiles de los roles deberán abordar los siguientes requisitos:

4.44.1 **Diseñador del Centro:** Los diseñadores deberán ser competentes en: realizar el análisis del puesto, la selección o el diseño de Ejercicios apropiados, y la programación del Centro.

4.44.1.1 NOTA: Los diseñadores del Centro son los que elaboran el plan de trabajo para especificar el contenido del Centro. A menudo será un psicólogo ocupacional o del trabajo.

4.44.2 **Director del Centro:** El Director del Centro deberá ser competente en la programación y gestión del lugar y en la supervisión y control de calidad del Centro.

4.44.2.1 NOTA: El Director del Centro tiene la tarea de gestionar el proceso del Centro operacionalmente, es decir, el día o los días en que se lleve a cabo el Centro. Esto puede involucrar que el Director del Centro delegue varias tareas dentro del rol al personal competente adecuado.

4.44.3 **Administrador del Centro:** Los Administradores del Centro deberán tener una comprensión general de los procesos del Centro y serán competentes para llevar a cabo las tareas que realizan.

- 4.44.3.1 **NOTA:** Los Administradores del Centro realizan tareas asignadas por el Director del Centro y su formación debería ser adecuada para las tareas que realizan. Por ejemplo, el acompañamiento y la sesión informativa a los Participantes, la administración y puntuación de pruebas psicométricas, el manejo de la documentación, incluida la recopilación de datos y asegurando que la seguridad de dichos datos se mantiene adecuadamente.
- 4.44.4 **Evaluadores:** Los Evaluadores deberán entender los principios de una evaluación efectiva, y ser competentes en las metodologías específicas utilizadas en el Centro.
- 4.44.4.1 **NOTA:** En muchos casos, esto requerirá formación en los procesos de observar, registrar, clasificar y evaluar (ORCE) y su aplicación en Ejercicios específicos. Véase más información sobre la formación en el Anexo 2.
- 4.44.5 **Actores:** Los Actores deberán entender el proceso global en términos generales y su contribución en ayudar a suscitar un comportamiento; estar familiarizados con el material en particular del Ejercicio y el rol en el que operan; saber hasta dónde adherirse al 'guion' preparado y dónde se espera que tengan criterio, por ejemplo, siguiendo una nueva línea de la discusión planteada por un Participante.
- 4.44.6 La misma persona no deberá actuar simultáneamente como Evaluador de un Ejercicio donde él o ella sea un Actor.
- 4.44.7 **Administradores de Exploración:** Los Administradores de Exploración deberán entender el proceso global en términos generales y su contribución en ayudar a suscitar un comportamiento; estar familiarizado con el material en particular del Ejercicio de exploración y estar plenamente familiarizado con su rol administrativo.
- 4.44.8 La misma persona no debería actuar simultáneamente como Evaluador de un Ejercicio donde él o ella es un Administrador de Exploración.
- 4.44.8.1 **NOTA:** Realizar dos roles simultáneamente puede ser una distracción para el Candidato y reducir la capacidad del Evaluador para desempeñar ambos roles eficazmente.
- 4.44.9 **Administradores y expertos de pruebas psicométricas:** Deberán ser competentes en las normas especificadas por las cualificaciones relevantes de la BPS (Nivel 1, 2 ó 3 en las pruebas ocupacionales), y cumplirán cualquier requisito adicional del editor de tests.
- 4.44.9.1 **NOTA:** Este rol se requiere cuando un Centro utiliza instrumentos psicométricos estandarizados.
- 4.44.10 **Generadores de Feedback:** Cuando se alcanzan recomendaciones de desarrollo por consenso, algunas o todas las personas que participaron en el proceso de recopilación de datos deberán actuar como Generadores de *Feedback*, trabajando bajo supervisión del Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback*. Los Generadores de *Feedback* deberán conocer el estado del Centro en el que participan en cuanto a su rol de informar sobre las recomendaciones a los Participantes.
- 4.44.11 **Responsable de la Reunión de Generación de Feedback:** Cuando se alcanzan recomendaciones de desarrollo por consenso, el Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback* deberá entender y conocer

los principios y el estado del proceso del Centro en el que participan, en cuanto a su rol de informar sobre las recomendaciones a los Participantes.

- 4.44.12 **Roles auxiliares:** Cualquier otro rol o competencias requeridas para el Centro deberán ser identificadas. Estas pueden incluir, pero no limitarse a los responsables directos de los Participantes, los Representantes de los Clientes y el personal de la sede.

### **Proporcionar una Declaración de Política Organizacional (véase el Anexo 3):**

- 4.45 El Cliente se debe asegurar de que su organización tenga una Declaración de Política Organizacional sobre el Centro que abarca, pero no se limita a las siguientes cuestiones: Ética, diversidad, seguridad, información de los Participantes, derechos de los Participantes, protección de datos, provisión de *feedback*, trámites de apelaciones, cuestiones de formación y competencia del personal del Centro, garantía de calidad y evaluación y seguimiento.
- 4.46 El Proveedor de Servicios deberá ayudar al Cliente en el desarrollo de una Declaración de Política Organizacional del Centro cuando esta no exista todavía.
- 4.47 La Declaración de Política Organizacional se debe proporcionar a todas las partes interesadas asociadas con el Centro, incluyendo los Participantes.
- 4.48 La Declaración de Política Organizacional debería proporcionar la base para la integración del Centro dentro de los procedimientos y políticas de los Recursos Humanos de la organización de los Clientes.

## 5. Preparación para la Ejecución del Centro

---

Esta sección incluye lo necesario para ejecutar un Centro una vez que se hayan completado todos los aspectos del diseño de Centro (véase la Sección 4). Es aplicable cada vez que el Centro se ejecuta, ya que estos elementos necesitan ser abordados para cada edición o repetición.

Incluye también la implementación de la Declaración de Política Organizacional; la obtención de todos los recursos necesarios; la preparación de todo el personal del Centro; los horarios; programación y asignación de recursos; y el registro y preparación de los Participantes.

### Derecho de los Participantes y Declaración de la Política Organizacional del Centro

- 5.1 Conforme a la Declaración de Política Organizacional del Centro (véase el Anexo 3), el Proveedor del Servicio y el Cliente deberán asegurarse que:
  - 5.1.1 Los derechos de los Participantes son reconocidos y respetados.
  - 5.1.2 Los Participantes son tratados de forma justa y coherente según los requisitos legales.
  - 5.1.3 Los resultados del Centro y los datos personales se tratan acorde a los requisitos establecidos con respecto a la privacidad de los datos.
  - 5.1.4 Se establecen y documentan los procedimientos y plazos para iniciar y resolver quejas y apelaciones formales; estos pueden ser especialmente diseñados para un proceso concreto del Centro o extraídos de procedimientos más amplios dentro de la organización del Cliente.
  - 5.1.5 Se da la debida consideración a la naturaleza y extensión del *feedback* que se proporcionará a los Participantes.
  - 5.1.6 Se ha proporcionado suficiente información a los Participantes antes de la realización del Centro para tomar una decisión informada sobre el consentimiento para participar.
  - 5.1.7 Los Participantes han dado su consentimiento antes de compartir el *feedback* con terceras partes.

### Protección de Datos

- 5.2 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que los datos del Centro se gestionen según todos los requisitos profesionales, legales y reglamentarios.
  - 5.2.1 NOTA: En el Anexo 4 se enumeran los marcos legales relevantes vigentes en el momento en que esta norma se revisó por última vez.
- 5.3 El Proveedor de Servicios sólo debe utilizar los datos para el propósito acordado para el Centro.
- 5.4 El Proveedor de Servicios debe mantener el nivel de seguridad necesario para los datos personales.
- 5.5 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que:
  - 5.5.1 existen pautas claras sobre la duración de la conservación en archivos de los



- datos personales para la identificación (incluyendo cualquier grabación de audio, material de vídeo, datos de evaluaciones remotas, etc.);
- 5.5.2 el acceso a los datos del Participante se limita a aquellos con el derecho a conocerlos (incluyendo los datos conservados en los sistemas de archivos, de modo que sólo quienes tienen derecho a acceder a ellos, puedan obtenerlos);
- 5.5.3 el consentimiento pertinente se obtiene antes de revelar los datos;
- 5.5.4 los nombres y otros identificadores personales serán eliminados de los resultados del Centro (por ejemplo, datos de prueba, informes individuales, anotaciones hechas por los entrevistadores, anotaciones del Evaluador, comentarios y calificaciones) para hacerlos anónimos para la investigación o fines de análisis estadístico cuando ya no sean necesarios.
- 5.6 El Cliente y el Proveedor de Servicios deberían reconocer que deben hacerse juicios y decisiones sobre a qué materiales pueden los Participantes tener acceso legítimamente antes o después del Centro.
- 5.6.1 NOTA: Normalmente los materiales del Centro y las pautas de puntuación será información confidencial a la cual los Participantes (especialmente en los Centros de Selección) no deberían tener acceso. Los formularios de informes de los Evaluadores y otros registros de desempeño pueden ser accesibles bajo la Protección de Datos o la Ley de Libertad de Información.
- 5.7 Debería considerarse la ‘vida útil’ adecuada de los datos e informes del Centro.
- 5.7.1 NOTA: Los datos que tienen más de 12 meses de antigüedad sobre las habilidades y competencias actuales del Participante pueden ser erróneos.
- 5.8 El consentimiento informado de los Participantes antes de la participación en el Centro debería incluir la retención de los datos para la validación del seguimiento o para la investigación, además del propósito inicial del Centro.

## Planificando el *Feedback*

- 5.9 Todos los Participantes deben ser informados de las decisiones tomadas en base a su desempeño en el Centro. Los Participantes deberían tener la oportunidad de recibir *feedback* cualitativo sobre cómo ha sido su desempeño durante el Centro.
- 5.10 El acuerdo entre el Proveedor de Servicios y el Cliente deberá especificar si se proporciona *feedback* al Participante, la naturaleza de ese *feedback* y cómo, dónde y cuándo se va a proporcionar.
- 5.11 Se les debe decir a los Participantes si recibirán *feedback* y cómo, antes de asistir al Centro (véase la Sección 8).
- 5.12 Se deberá informar a los Participantes si se utilizará la información para tomar decisiones y cómo, y cuándo es probable que se enteren de dicha decisión.
- 5.13 Se debe comunicar a los Participantes quién recibirá los informes del Centro y se les pedirá que estén de acuerdo con ello antes de asistir al Centro.
- 5.13.1 NOTA: Cuando el Centro sea para el desarrollo, debería considerarse el involucrar al Responsable Directo del Participante en cualquier debate sobre el *feedback*.



## Adquisición de los recursos del personal

- 5.14 El Proveedor de Servicios debe hacer recomendaciones al Cliente sobre la cantidad adecuada y la calidad (véase la Sección 4: Competencia de roles) de recursos necesarios para realizar las diferentes funciones que se desempeñan en el Centro. Estas funciones deben incluir la mayoría, sino todos, de los siguientes roles: Director del Centro; Administrador del Centro, Evaluador; Actor, Administrador de Exploración, Administrador y Experto en Pruebas Psicométricas, Generadores de *Feedback* y Responsables de la Reunión de Generación de *Feedback*.
- 5.15 La cantidad real de recursos necesarios para cada rol debe ser determinada por el calendario del Centro, que debería tener en cuenta el número de Participantes, Ejercicios y actividades similares dentro del tiempo asignado.
- 5.16 Un Centro debe tener al menos un Director de Centro y un Administrador de Centro.
- 5.17 El Centro debe tener un Experto en Pruebas Psicométricas siempre que las Pruebas Psicométricas sean utilizadas como parte del proceso.
- 5.18 Un Centro debe tener más de un Evaluador evaluando cada Participante.
- 5.19 Cuando exista una serie de Centros, debería de haber un proceso claro para asegurar la consistencia entre los Centros.
- 5.19.1 NOTA: Incluir al menos algunos Evaluadores de Centros anteriores asignados a Centros posteriores puede ayudar a mantener la continuidad y la estandarización.
- 5.20 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que el número de Evaluadores, Actores y Administradores de Exploración sea adecuado para el número de Participantes, de modo que la carga de trabajo del Evaluador, el Actor y el Administrador de Exploración no sea demasiado grande y puedan realizar sus tareas con eficacia.
- 5.20.1 NOTA:
- 5.20.1.1 Normalmente, un Centro requerirá que múltiples Actores operen efectivamente cuando se incluyen Ejercicios de *role-play* y de manera similar varios Administradores de Exploración cuando se utilicen Ejercicios de Exploración.
- 5.20.1.2 Es posible que los mismos individuos sean usados como Actores y Administradores de Exploración siempre que la persona esté entrenada en ambos roles.
- 5.21 Debe haber por lo menos un Evaluador por cada tres Participantes como mínimo. Idealmente, debería de haber al menos un Evaluador por cada dos Participantes. Donde el Diseño del Centro permita una proporción más baja, las razones por las que esto es apropiado deberían estar explícitamente señaladas en la documentación del Centro.
- 5.21.1 NOTA: Factores tales como el número de criterios de evaluación que se evalúan en cada Ejercicio que impacta en la complejidad de la tarea del Evaluador y en el tiempo para que los Evaluadores completen su trabajo, repercutirá en el número de Evaluadores necesarios y esto, a veces, puede llegar hasta disponer de un Evaluador por Participante. Los recursos pueden ser proporcionados por el Proveedor del Servicio o el Cliente o una combinación de ambos.

5.22 El Proveedor de Servicios deberá confirmar que todo el personal del Centro ha demostrado competencia en relación con los perfiles de sus roles antes de que el Centro comience.

## Entorno

5.23 Al planificar el Centro, el Proveedor de Servicios o el Cliente deberá procurar un lugar adecuado que pueda acomodarse a las exigencias del Centro, teniendo en cuenta el número de personas (Participantes y todo el personal de apoyo), número apropiado de salas y otras instalaciones necesarias como lavabos, dispensadores de té o café, comedor y zonas de descanso para relajarse, etc.

5.24 El lugar debería ser propicio para la naturaleza y las exigencias del Centro, es decir, que sea un entorno libre de distracciones ruidosas, bien iluminado, accesible a todos y que proporcione aire de buena calidad, permitiendo así que los Participantes se relajen y concentren en las tareas en cuestión.

## Materiales

5.25 El Proveedor de Servicios debe preparar una lista de verificación de los materiales requeridos por el Centro, que debería incluir, pero no estar limitado a:

5.25.1 Manuales del Centro.

5.25.2 Materiales de los Participantes (horarios personales, resumen de Ejercicios, pruebas, etc.).

5.25.3 Material del Evaluador.

5.25.4 Materiales del Actor.

5.25.5 Artículos de escritorio (bolígrafos, lápices, marcadores, clips, grapadoras, identificadores personales, etc).

5.25.6 Requisitos de tecnología (ordenadores portátiles, impresoras, cableado, USB, cámaras de video, etc).

5.25.7 Cualquier equipo o material necesario para proporcionar adaptaciones acordadas para personas con discapacidades y otras necesidades.

5.26 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que todos los materiales necesarios sean adquiridos y entregados en el lugar antes del inicio del Centro y con la suficiente antelación como para permitir al personal del Centro comprobar que tienen todo lo que necesitan y que funciona correctamente.

5.26.1 NOTA: Cuando el evento es organizado por el Cliente, el Proveedor de Servicios puede delegar la provisión de todo o parte del material al Cliente.

## Participación de las partes interesadas

5.27 Cuando haya una presencia de las partes interesadas en el Centro, como tener un Representante Senior del Cliente para abrir o cerrar el evento, o asistir como un Observador pasivo, el Proveedor de Servicios se deberá asegurar de que dichos interesados estén debidamente informados sobre su rol e instruidos sobre cómo comportarse, para evitar perturbar la efectiva realización del Centro.

## Planificación de contingencias

- 5.28 El Proveedor de Servicios deberá tener un plan de contingencia basado en una evaluación de riesgos para hacer frente a sucesos inesperados con el fin de minimizar las interrupciones al Centro.
- 5.29 Al tratar con contingencias, el Proveedor de Servicios se deberá esforzar por mantener la seguridad y el bienestar de los Participantes, actuar de manera imparcial y razonable hacia todos los interesados y mantener la integridad del proceso de evaluación.
- 5.29.1 NOTA: Los Centros por su propia naturaleza son eventos complejos y a veces las cosas pueden ir mal o puede suceder algo inesperado. Es útil tener recursos adicionales en espera de que puedan ayudar en una emergencia. Las interrupciones comunes incluyen:
- 5.29.1.1 La necesidad de adaptar el horario rápidamente cuando uno o más Participantes no aparecen;
  - 5.29.1.2 tener que reasignar la carga de trabajo cuando una persona no pueda cumplir con su función en el Centro;
  - 5.29.1.3 un fallo de TI (Tecnología de la Información) u otro equipo;
  - 5.29.1.4 un Participante enfermo;
  - 5.29.1.5 cualquier suceso como una alarma de incendio que interrumpa el horario.

## Soporte Técnico

- 5.30 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que exista un nivel adecuado de soporte técnico para hacer frente a cualquier problema técnico posible, de cualquier equipo en uso en el Centro.
- 5.30.1 NOTA: Esto puede implicar tener un especialista de TI o una persona técnicamente competente que asista al Centro, o que tenga acceso a soporte técnico remoto.
- 5.31 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que se tomen las medidas apropiadas para minimizar el riesgo de pérdida de datos de desempeño en caso de un mal funcionamiento de TI.

## Preparación del personal del Centro

- 5.32 El Proveedor de Servicios debe identificar cuántas personas serán necesarias para cada rol incluido en el diseño (véase la Sección 4) y asignará estos roles.
- 5.32.1 NOTA:
- 5.32.1.1 En muchos casos, se necesitará consultar al Cliente sobre estas decisiones.
  - 5.32.1.2 Las consideraciones relativas a la diversidad deberían tenerse en cuenta al asignar los roles. Por ejemplo, aumentar la diversidad étnica y de género entre el personal del Centro.
- 5.33 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que el documento con la información apropiada y pertinente se prepara y se deberá proporcionar a todo el personal que desempeña cada rol. Se seguirán las medidas de seguridad apropiadas cuando la documentación incluya materiales confidenciales.

5.34 El Proveedor de Servicios debe proporcionar la formación inicial o actualización necesaria a fin de garantizar que todo el personal cumpla con el nivel de competencia que se requiere para cumplir su función, como se especifica en la Sección 4.

## **Horarios, programación y asignación de recursos**

5.35 El Proveedor de Servicios debe preparar la siguiente documentación de programación:

5.35.1 Horario del Centro que muestra la secuencia de eventos (Ejercicios, entrevistas, Pruebas, etc.).

5.35.2 Una matriz que asigna los Participantes a los Evaluadores (y Administradores de Exploración, si se utiliza) en todos los Ejercicios.

5.35.3 Un cronograma combinando los puntos anteriores con asignaciones de sala.

5.35.4 Horarios individuales para los Participantes, Evaluadores, Actores y Administradores de Exploración, indicando lo que están haciendo, con quién, dónde y cuándo.

5.35.5 Los horarios no deben comprometer el desempeño de las personas involucradas o la asistencia al Centro.

5.35.6 NOTA: Los horarios deben permitir tiempo para moverse al lugar de los Ejercicios, descansos y permitir el tiempo suficiente para el Evaluador y la administración de las actividades.

5.36 El Proveedor de Servicios se debe asegurar de que los horarios eviten conflictos cuando los Evaluadores, los Actores y/o los Administradores de Exploración sean personas conocidas por los Participantes.

5.37 El Proveedor de Servicios deberá tener en cuenta la diversidad de Participantes y el propósito del Centro para la asignación de Participantes a Centros y grupos dentro de los Centros. La justificación del enfoque debería documentarse.

5.37.1 NOTA: Normalmente las asignaciones se hacen para asegurar una mezcla equilibrada de características demográficas, geográficas y funcionales de los Participantes dentro de cada grupo y un proceso imparcial y equitativo para todos. En algunas ocasiones, puede estar más en consonancia con el propósito del Centro el tener grupos que sean homogéneos en algunos factores, por ejemplo, una acción beneficiosa para el propósito del DC podría ser un género único.

## **Registro y preparación de los Participantes**

5.38 El Proveedor de Servicios deberá preparar un paquete de materiales como una parte más de las instrucciones para los Participantes.

5.38.1 NOTA: El Proveedor de Servicio debería acordar con el Cliente qué será incluido en el paquete y el Cliente puede asumir la responsabilidad de proporcionar parte del contenido al Proveedor de Servicios para proveer a su vez a los Participantes.

## Informar a los Participantes

- 5.39 El paquete de materiales del Centro deberá proporcionar toda la información práctica necesaria incluyendo fechas, horas y lugares del Centro, para que los Participantes tomen una decisión informada de consentimiento para participar.
- 5.40 El Proveedor de Servicios debería asegurarse de que los paquetes se envíen con suficiente antelación a los Participantes para hacer la preparación necesaria para el Centro.
- 5.40.1 NOTA: Es útil que los Participantes reciban su manual o paquete dos o tres semanas antes de acudir al Centro en contextos de desarrollo y tan pronto como sea conveniente antes de acudir al Centro en contextos de selección.
- 5.41 El manual o paquete debe estar en consonancia con la Declaración de Política del Centro (véase la Sección 4), e incluyen, pero no se limitan a:
- 5.41.1 una declaración clara del propósito del Centro específico;
  - 5.41.2 lo que se espera que hagan los Participantes;
  - 5.41.3 cómo pueden prepararse para el Centro, incluida la información sobre el acceso a materiales de práctica;
  - 5.41.4 cómo se utilizarán los resultados del Centro;
  - 5.41.5 qué recomendaciones o decisiones se tomarán;
  - 5.41.6 cuánto tiempo se mantendrán los resultados del Centro;
  - 5.41.7 si se pueden utilizar los resultados en la validación e investigación después del Centro y cómo;
  - 5.41.8 cómo solicitar ajustes razonables o adaptaciones.

## Obtención del consentimiento

- 5.42 El Cliente deberá disponer de un procedimiento claro para obtener el consentimiento informado del Participante sobre el uso de sus datos personales. Esto debería ser un consentimiento por escrito, o una respuesta a un correo electrónico que indique explícitamente que la respuesta a tal se considera un consentimiento informado.
- 5.43 Se debe proporcionar a los Participantes los datos de una persona de contacto en caso de que tengan alguna consulta.
- 5.44 Se debe informar a los Participantes sobre cómo pueden plantear cualquier cuestión que surja, problema o reclamación antes, durante y después del Centro.

## Discapacidades y otras necesidades

- 5.45 La información proporcionada debe ser suficiente para los Participantes con discapacidades u otras necesidades para anticipar si necesitan solicitar adaptaciones.
- 5.46 Se deberá pedir a los Participantes que notifiquen al Cliente con antelación si tienen algunas necesidades concretas o relacionadas con la discapacidad.
- 5.47 El Proveedor de Servicios se deberá asegurar de que los ajustes razonables están hechos para atender a los Participantes con discapacidades u otras necesidades.

- 5.47.1 NOTA:
- 5.47.1.1 La provisión de adaptación para los Participantes con discapacidades u otras necesidades pueden demandar recursos adicionales. Por ejemplo, las adaptaciones pueden incluir la evaluación individual de los Participantes. Se puede consultar al Cliente cuando los recursos adicionales son necesarios. Un desarrollo más amplio sobre la gestión de los Participantes con discapacidades y otras necesidades se ofrece en el Anexo 5.
- 5.47.1.2 Cuando el idioma de los Participantes no sea el principal del Centro, se debería considerar la adecuación de la participación en el Centro y el apoyo que puedan necesitar si lo hacen, así como el tiempo adicional o el acceso al soporte lingüístico.
- 5.47.1.3 Los requisitos lingüísticos del trabajo y las posibilidades de mejorar la competencia lingüística a través del estudio formal deberían ser consideradas junto con las necesidades específicas de participación en el Centro.

## Quejas y reclamaciones

- 5.48 El Cliente se debe asegurar de que existen procedimientos claros para recibir las quejas o apelaciones contra los resultados o conclusiones del Centro.
- 5.49 El Cliente deberá comunicar a los Participantes cómo pueden plantear cualquier reclamación que puedan tener en relación con el Centro, la forma en que han sido tratados, o consultar o cuestionar los resultados o conclusiones del Centro.
- 5.49.1 NOTA: Las respuestas a las preguntas y preocupaciones de los Participantes deberían ser tan abiertas e informativas como sea posible, manteniendo al mismo tiempo la integridad del proceso de evaluación, la seguridad de los materiales y los requisitos de protección de datos.
- 5.50 La reevaluación se deberá reorganizar tan pronto como sea posible en la práctica si surge la necesidad (por ejemplo, debido a una anomalía o enfermedades durante el Centro).

## 6. Ejecución del Centro

---

Esta sección describe los requisitos que aseguran que el Centro se lleva a cabo acorde al diseño y a las decisiones operacionales especificadas en las Secciones 4 y 5.

6.1 El Proveedor de Servicios deberá asignar la responsabilidad al Director del Centro para la ejecución del Centro de acuerdo con su diseño y esta norma.

### Asesoramiento del Centro, ejecución y gestión de la evaluación

6.2 El Director del Centro se deberá asegurar de que todo el personal del Centro esté presente en el lugar físico o disponible en línea en el caso de un Centro Virtual. El personal de reserva debería ser avisado para el evento en caso de ausencia inesperada. Solo el personal considerado competente por el Proveedor del Servicio se deberá contactar (ver referencia en 5.3).

6.3 El Director del Centro debe confirmar que todos los lugares de las instalaciones, equipos y documentación están listos para usarse antes de que comience el Centro.

6.4 El Director del Centro debe proporcionar instrucciones claras y coherentes para todo el personal del Centro y Participantes, incluyendo la logística, el calendario, los requisitos para cada rol y la confidencialidad.

6.5 El Director del Centro se deberá asegurar de que las instrucciones de los Participantes dejen claro cuándo sí y cuándo no están siendo evaluados.

6.6 El Director del Centro se deberá asegurar de que todo el personal del Centro y los Participantes sean conscientes de los requisitos necesarios de salud y seguridad del lugar, y que las instalaciones para primeros auxilios y bienestar estén disponibles.

6.7 El Director del Centro se deberá asegurar de que todos los procedimientos acordados (como se indica en el manual del Centro) y horarios se cumplan. Se deberán tomar todas las medidas necesarias para garantizar la ejecución estandarizada del proceso. Cuando se utilizan múltiples sitios físicos o virtuales concurrentes o se usan ocasiones sucesivas en la ejecución, deberían utilizarse los sistemas apropiados de control y comunicación para garantizar la coherencia en el curso de la ejecución.

6.8 El Director del Centro deberá garantizar el manejo efectivo de hechos no programados (por ejemplo, cambios de salas, cambios de horario, alarmas de incendio, fallos tecnológicos, enfermedades de los Participantes, clima adverso). Cuando sea posible, los planes de contingencia previamente acordados para hechos no programados deberían ser implementados (por ejemplo, horarios alternativos, procedimientos de emergencia). Las acciones resultantes deberían tener como objetivo mantener la integridad del Centro, priorizando la seguridad y el bienestar de los Participantes y del personal.

### Mantenimiento de registros, seguridad, confidencialidad

6.9 El Director del Centro deberá garantizar la seguridad de los materiales de evaluación y el mantenimiento de los registros durante toda la ejecución. Se deberían establecer sistemas apropiados para garantizar la retención y la contabilización seguras de todos los materiales de evaluación y los registros de los Participantes deberían mantenerse confidencialmente.



- 6.10 El Director del Centro deberá mantener un registro de cualquier hecho ocurrido durante la ejecución del Centro que puedan tener un impacto en el proceso de evaluación, incluyendo cómo fueron tratados.
- 6.10.1 NOTA: Los registros pueden utilizarse para verificar cualquier dificultad posterior a la ejecución del Centro, y también informará sobre la mejora de los futuros procesos de ejecución.

## Seguro de calidad

- 6.11 El Director del Centro se deberá asegurar de que los Participantes y el personal del Centro tengan los medios para plantear los problemas y reclamaciones que han surgido durante el Centro. Los Participantes y el personal de Centro deberían ser informados y tener la tranquilidad de que, el proceso mediante el cual se considerarán tales reclamaciones, escalarán a una persona apropiada o a un foro para su consideración.
- 6.12 El Director del Centro se deberá asegurar de que los sistemas que aseguran la calidad se mantienen eficazmente durante toda la ejecución. Esto debería incluir un seguimiento estructurado del desempeño del personal del Centro (Evaluadores, Actores, etc.) y procedimientos claros para tratar los problemas de desempeño del personal. Deberían mantenerse registros de la evaluación hecha al respecto.
- 6.13 El Director del Centro se deberá asegurar de que cualquier problema de desempeño del personal del Centro (por ejemplo, Evaluadores, Actores, Administradores, etc.) se abordan de manera rápida y efectiva (por ejemplo, mediante el reemplazo o desarrollo en el lugar, según proceda) para garantizar un mínimo impacto en la eficacia general del Centro.



## 7. Integración de la información

---

Esta sección contiene normas relativas a la integración de los datos del Centro para determinar los resultados finales, apoyar las recomendaciones de desarrollo y proporcionar *feedback* a los Participantes y a otras partes interesadas, que puede informar la toma de decisiones.

7.1 El Cliente debe ser responsable de todas las decisiones que surjan sobre los Participantes como consecuencia de los procedimientos y resultados del Centro.

7.1.1 NOTA: Los resultados de un Centro en forma de un Rating General del Centro o recomendaciones para el desarrollo deberían diferenciarse de la toma de decisiones operacionales. Por ejemplo, en un Centro que ayude a la Selección de personas para un puesto de trabajo, el Centro identificará el grado en el que los Participantes cumplen con los requisitos del puesto basados en los datos recabados en el Centro. La decisión final de selección utilizará estos datos, pero debe tener en cuenta otros factores como experiencia previa, disponibilidad, etc. En la práctica, tanto las recomendaciones como las decisiones pueden tomarse en la misma sesión por las mismas personas, pero a menudo los resultados del Centro serán comunicados a los responsables de tomar la decisión final.

### Rating General del Centro

7.2 Los procedimientos de integración de la información adoptados deberán seguir el enfoque especificado en el Diseño del Centro (véase la Sección 4).

7.3 Las reglas para la determinación del Rating General del Centro se deberán definir en base a los estándares requeridos en el puesto o funciones, según se identificó a través del análisis del puesto. La ponderación diferencial de las calificaciones de los criterios de evaluación, si se usa para determinar los resultados, se deberá identificar a través del análisis del puesto o de una investigación adicional de desempeño laboral.

7.4 Se deberán utilizar enfoques aritméticos para determinar el Rating General del Centro siempre que el Centro esté diseñado para facilitar las decisiones de selección.

7.4.1 NOTA:

7.4.1.1 Las investigaciones indican que las combinaciones aritméticas de puntuaciones (por ejemplo, la media) se asocian con una validez mucho mayor que los métodos consensuales para determinar las puntuaciones finales a través del debate con el personal del Centro.

7.4.1.2 Las puntuaciones se pueden combinar utilizando una simple media o requiriendo una puntuación mínima en uno o más criterios de evaluación antes de hacer la media.

7.4.1.3 Los enfoques aritméticos pueden complementarse con información cualitativa para el *feedback* y propósitos de Desarrollo.

7.5 El Cliente se deberá asegurar de que, al tomar decisiones utilizando los resultados del Centro, los tomadores de decisiones se apoyan en una persona debidamente entrenada y que entiende el significado de los datos de evaluación.

- 7.6 Se debe hacer un registro de los resultados del Centro. Cuando las decisiones finales se desvíen de lo indicado en el Rating General del Centro, deberían ser documentadas con una explicación de por qué la decisión se desvía de los resultados del Centro.

## **Feedback sobre el Desarrollo**

- 7.7 El Proveedor de Servicios se deberá asegurar de que los datos cualitativos se recojan siempre que el Centro tenga un propósito de Desarrollo.
- 7.8 En los casos en que se deba presentar a los Participantes *feedback* sobre el Desarrollo, el proceso de registro de datos incluirá procedimientos para registrar información cualitativa relevante sobre el desempeño del Participante.
- 7.8.1 NOTA: La información sobre el desempeño se puede tomar directamente de los formularios completados por los Evaluadores, u obtenido mediante el debate entre los Evaluadores después de cada ejercicio o al final del Centro.
- 7.9 Debería celebrarse una Reunión de Generación de *Feedback* siempre que se proporcione *feedback* cualitativo sobre el Desarrollo a los Participantes.
- 7.10 El Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback* se deberá asegurar de que la integración de los datos cumple con el diseño acordado.
- 7.11 El Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback* se deberá asegurar de que los Evaluadores escucharán las evidencias de todos.
- 7.11.1 NOTA: Las reuniones pueden ser virtuales y algunos o todos los Evaluadores pueden contribuir vía correo electrónico o enlaces remotos a la reunión.
- 7.12 El Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback* se deberá asegurar de que el *feedback* se determina en base a las pruebas pertinentes del Centro.
- 7.13 Cuando los evaluadores difieren en su valoración de los Participantes en comparación con los criterios de evaluación, el Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback* debería promover un debate sobre la discrepancia para tratar de llegar a un consenso.

## **Uso de información externa**

- 7.14 Dado el caso, se debe proporcionar una orientación clara sobre el grado en que las evidencias externas puedan ser consideradas para llegar al resultado del Centro.
- 7.14.1 NOTA: Los resultados del Centro suelen basarse únicamente en las pruebas recopiladas dentro del Centro. Existen claramente buenas razones para hacer esto, tales como: evitar las diferentes normas que puedan utilizarse en el lugar de trabajo, evaluaciones muy positivas o negativas por parte de los Participantes o sus Responsables Directos, prejuicios y opiniones fijas, limitaciones del diseño del trabajo como no tener la oportunidad de demostrar ciertos comportamientos, etc. Sin embargo, hay ocasiones en las que es apropiado incluir información externa, por ejemplo, recomendando actividades de desarrollo. Cada caso debe ser considerado por sus méritos.

- 7.15 Las pruebas externas sólo se deberán tener en cuenta en el Rating General del Centro si los datos pertinentes existen para todos los Participantes; pueden correlacionarse con los criterios de evaluación utilizados en el Centro; y se han recogido con cuidado para garantizar la validez.
- 7.16 En los casos en que se acuerde utilizar pruebas externas, deberá establecerse un marco claro para integrar los datos externos durante el diseño del Centro.
- 7.17 El Director del Centro se deberá asegurar de que las pruebas externas sólo se presenten cuando se haya acordado que son relevantes.
- 7.17.1 NOTA:
- 7.17.1.1 Cuando no se disponga de pruebas externas para todos los Participantes, el Cliente podría aun así querer tomarlo en cuenta en la toma de decisiones.
- 7.17.1.2 Si se considera información externa fuera del Centro, esto puede ocurrir en una reunión totalmente separada o puede tener lugar inmediatamente después de la integración de datos del Centro.
- 7.17.1.3 En los Centros para el Desarrollo (DC), el enfoque principal de la integración es la construcción de planes de acción para que los Participantes desarrollen sus habilidades. Estos planes de acción deben tener en cuenta el desempeño actual del trabajo y la situación de los Participantes, así como su desempeño en el Centro.

## 8. Comunicación de los resultados

---

Esta sección se refiere a cómo se comunican los resultados a través de informes y *feedback* a los Clientes, las partes involucradas y los Participantes.

- 8.1 El Proveedor de Servicios debe informar de los resultados del Centro acordados con el Cliente en el contrato de prestación de servicios del Centro (véase Sección 3.5).
- 8.2 Cualquier informe de los resultados del Centro debería indicar claramente que las decisiones basadas en la información disponible son responsabilidad del Cliente.
- 8.3 Los resultados de la evaluación se deberán comunicar a los Participantes como parte del proceso de *feedback* durante o después del Centro. Además, los Participantes deberían recibir *feedback* cualitativo sobre su desempeño en el Centro.
- 8.4 Los Clientes deberían solicitar orientación al Proveedor de Servicios sobre cómo usar e interpretar la información y los resultados.
  - 8.4.1 **NOTA:** Se requiere una consideración cautelosa sobre la adecuación de los resultados de un Centro antes de usarlos para un propósito diferente del especificado en él (Véase la Sección 3). En particular, cuando un Centro ha sido diseñado para fines de desarrollo, normalmente no es apropiado utilizar la información recopilada para tomar decisiones de selección, promoción u otras decisiones sobre despidos.

### Uso de informes

- 8.5 El Proveedor de Servicios se deberá asegurar de que los informes (presentados oralmente o escritos) se proporcionan lo antes posible para que puedan informar adecuadamente al Cliente sobre la toma de decisiones y la planificación de acciones de desarrollo.
- 8.6 El Proveedor de Servicios se deberá asegurar de que los informes sean correctos y que se ajusten al estilo y formato acordados.
- 8.7 Los informes deberán presentarse en una forma que detalle de manera coherente y apropiada las calificaciones y puntuaciones y que proporcione interpretaciones sensatas y justificables de los datos recogidos. Los informes deberían presentarse en un formato que sea comprensible para cada categoría de usuarios finales.
- 8.8 Los informes deben ser verificables independientemente, ya que habrá evidencias que relacionen las conclusiones del informe de los datos del Centro y las cualidades de los métodos de evaluación.
- 8.9 Todos los informes deberán explicar los riesgos de tomar decisiones finales basadas en los datos disponibles.
- 8.10 Los informes generados por ordenador deberán ser verificados antes de estar disponibles para los Participantes u otros receptores autorizados.
- 8.11 El Proveedor de Servicios debe proporcionar acceso a los informes a cada usuario final designado, según lo acordado con el Cliente.

- 8.12 El Proveedor de Servicios se deberá asegurar de que todos los informes incluyan una explicación sobre cómo puede ser utilizada la información que contengan, sus limitaciones y cualidades técnicas.
- 8.13 El permiso expreso del Participante se deberá solicitar antes de proporcionar informes a Personas distintas de las mencionadas en la obtención del consentimiento inicial para el uso de los datos.
- 8.13.1 NOTA: En algunas ocasiones, puede surgir la necesidad de proporcionar un informe a una persona adicional. Tales personas pueden incluir a un manager de línea o responsable, un evaluador de desarrollo, coach o mentor.

## Provisión de *feedback*

- 8.14 Cuando el propósito del Centro sea el desarrollo, el *feedback* debe ser facilitado a los Participantes.
- 8.14.1 NOTA: Cuando el Centro es para el desarrollo debería considerarse que el responsable directo del Participante se implique en cualquier reunión de *feedback*.
- 8.15 Cuando el objetivo del Centro sea la evaluación, el *feedback* debería ser proporcionado a los Participantes.
- 8.16 El *feedback* debería ser completo y facilitado tan pronto como sea posible tras finalizar el Centro.
- 8.16.1 NOTA:
- 8.16.1.1 Idealmente, el *feedback* debería ser proporcionado dentro de las dos semanas después del Centro y no más de cuatro semanas, salvo excepcionalmente, en un contexto de selección donde las decisiones dependan de un proceso de evaluación continuo.
- 8.16.1.2 El *feedback* puede darse durante el Centro (por ejemplo, después de cada Ejercicio) en un DC.
- 8.16.1.3 El *feedback* puede proporcionarse de forma escrita u oral.

## Proveedores de *feedback*

- 8.17 La persona elegida para proporcionar el *feedback* deberá tener formación en para ello y familiarizarse con el Centro, incluyendo su propósito y contenido.
- 8.18 Aquellos que proporcionen *feedback* deberán recibir formación para proporcionar *feedback* de manera delicada, de apoyo y constructiva.
- 8.18.1 NOTA: Diferentes personas pueden proporcionar *feedback* sobre diferentes elementos del Centro.

## Modo de *feedback*

- 8.19 Cualquier *feedback* proporcionado deberá ser claro, preciso y apropiado para el nivel de comprensión del Participante (es decir, el lenguaje no debería ser técnico y no deberían hacerse suposiciones sobre conocimientos previos y experiencia).
- 8.20 Donde se facilite el *feedback* por escrito, se deberá proporcionar a los Participantes un contacto para dirigir cualquier pregunta o inquietud que puedan tener sobre su *feedback*.

- 8.21 Donde se facilite el *feedback* oral, se debería proporcionar a los Participantes un registro escrito de lo que se ha discutido o comentado.
- 8.22 Cuando el Centro es para fines de Desarrollo, el *feedback* debería contener un elemento oral y permitir que los Participantes trabajen o consulten con alguien más, para que comprendan mejor las implicaciones de los resultados para el Desarrollo.

### Contenido del *feedback*

- 8.23 El contenido del *feedback* deberá incluir uno o más de lo siguientes puntos:
- 8.23.1.1 Informe resumido por escrito que recoja las calificaciones obtenidas en los criterios de evaluación y el resultado general.
  - 8.23.1.2 Informe detallado por escrito que recoja las calificaciones en los criterios de evaluación y que describa las evidencias de aquellas puntuaciones obtenidas de uno o más Ejercicios.
  - 8.23.1.3 *Feedback* oral sobre los criterios de evaluación de las calificaciones y pruebas relacionadas de Evaluadores entrenados para dar *feedback*.
  - 8.23.2 NOTA: El nivel de detalle y estilo del *feedback* variará con la función concreta del Centro, por ejemplo, si es para selección o para desarrollo.
- 8.24 La persona que proporcione el *feedback* debe tener acceso a las evaluaciones cualitativas y cuantitativas del Centro.

## 9. Revisión Post-Centro

---

El propósito de la Revisión Post-Centro es asegurar que los aspectos de aprendizaje del Centro se recogen y se utilizan para mejorar la práctica futura. Los cambios basados en la revisión Post-Centro deben ser considerados a la luz de la norma.

### Evaluación del proceso del Centro

- 9.1 Después de la finalización del Centro, los aspectos de aprendizaje para el futuro deberán ser recopilados incluyendo tanto los elementos que salieron bien como los que no. Esto debería incluir tanto el proceso de evaluación en sí como cuestiones sobre las percepciones del Participante, aceptabilidad y uso de los resultados.
- 9.2 Se debe pedir a todo el personal del Centro que proporcione su *feedback* al Director del Centro sobre el Centro. El *feedback* se deberá recoger y consultar en el diseño de futuros Centros.
- 9.3 Se debería pedir a los Participantes su evaluación del Centro.
- 9.4 Cuando la tecnología se utiliza directamente en la ejecución de los Ejercicios, una revisión específica de TI debería realizarse para evaluar si la tecnología es y sigue siendo apta para el propósito.
- 9.5 El coste del Centro en recursos y en términos monetarios debería calcularse y evaluarse a la luz de los beneficios del Centro.

### Evaluación a largo plazo

- 9.6 Se debe llevar a cabo un plan a largo plazo para la evaluación del Centro.
  - 9.6.1 NOTA: El plan puede ser solicitado cuando un cierto número de Participantes hayan sido evaluados, al final de un tiempo establecido o cuando otros objetivos de evaluación hayan sido logrados.
- 9.7 El Cliente podrá encargar al Proveedor de Servicios u otra entidad independiente realizar la valoración.
- 9.8 Una serie de Centros en curso o recientes deberían ser evaluados al menos una vez al año. Una revisión importante y reevaluación debería hacerse cada tres o cinco años o cada vez que el contexto de la evaluación haya sufrido cambios sustanciales.
- 9.9 El plan de evaluación deberá abordar la fiabilidad, validez, diversidad e impacto del Participante y la utilidad del Centro y debería incluir enfoques cualitativos y cuantitativos.
  - 9.9.1 NOTA: La fiabilidad se refiere a la exactitud de las evaluaciones; la validez para su eficacia; el impacto de la diversidad se relaciona con el desempeño de diferentes grupos; el impacto de los Participantes se relaciona con los efectos del bienestar en los mismos y la utilidad es la contribución del Centro a los resultados típicamente considerados en la relación coste-beneficio.

9.10 El número de Participantes evaluados debería tenerse en cuenta al decidir sobre los elementos cuantitativos del plan. Cuando se dispone de un número suficiente debería realizarse un análisis cuantitativo. La evaluación debería considerar la probable potencia de cualquier análisis cuantitativo al decidir qué análisis realizar.

9.10.1 NOTA: La potencia es la probabilidad de que surjan resultados estadísticamente significativos cuando hay un efecto real. Por ejemplo, en un estudio de validación, la probabilidad de encontrar una relación estadísticamente significativa entre las puntuaciones del Centro y medidas posteriores de desempeño cuando existe una relación fuerte entre los dos, dependerá del número de Participantes. Normalmente, se requieren 100 o más Participantes para tener una potencia razonable en un estudio de validación.

9.11 Las evaluaciones cuantitativas deberían ser realizadas por profesionales con conocimientos apropiados y habilidades en metodología de investigación y buenas prácticas sobre el Centro.

9.12 Los resultados del análisis cuantitativo deberían incluirse en la valoración final de los Centros y cualquier decisión relativa al mantenimiento o alteración de su diseño.

9.13 Las recomendaciones de la evaluación deberán informar de todas las decisiones relativas al mantenimiento o alteración del diseño del Centro.

9.13.1 NOTA: Cuando se encuentran evidencias sobre un impacto adverso, que podrían reflejar diferencias reales en el desempeño entre grupos, el Proveedor de Servicios debería tratar de comprender qué facetas del proceso del Centro (Ejercicios, Evaluadores, criterios de evaluación, etc.) son la fuente del impacto, prestar especial atención a las pruebas de la validez del Centro e investigar alternativas con menos impacto.



# 10. Anexos

---

Los siguientes anexos no forman parte de la norma, pero proporcionan información y pautas sobre temas importantes para el diseño y la ejecución efectiva de los Centros de manera profesional.

**Anexo 1. Ejemplo de un Contrato de Centro**

**Anexo 2. Cuestiones de Formación**

**Anexo 3. Desarrollo de una Declaración de Política Organizacional**

**Anexo 4. Aspectos Legales**

**Anexo 5. Medidas de Adaptación para Participantes con Discapacidad y Otras Necesidades**

**Anexo 6. Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Centros**

**Anexo 7. Centro Piloto**

# Anexo 1. Ejemplo de un Contrato de Centro

---

El siguiente es un contrato acordado entre el Proveedor de Servicios y la organización del Cliente.

## Detalles del Proyecto, Roles y Responsabilidades

### Visión global

La Organización del Cliente nombrará al Proveedor de Servicios encargado de ejecutar el diseño e implantación de un proceso de AC para la contratación externa de graduados.

### Antecedentes

La organización del Cliente desea contratar hasta 30 graduados el próximo año para un nuevo programa de desarrollo de graduados.

Este contrato se refiere al diseño y ejecución de un proceso de AC para la selección de personal dentro del programa de graduados.

Los graduados que participen en el AC habrán sido preseleccionados por la Organización Cliente mediante un proceso consistente en un test online, un formulario de solicitud y una entrevista telefónica.

Toda la actividad estará conforme a la Declaración de la Política corporativa sobre el uso del AC y conforme a los requisitos legales y profesionales asociados.

### Especificación del Proyecto

Esta especificación detalla los requisitos de la organización del Cliente para el diseño y ejecución de un proceso de AC para graduados, después de consultado con el Proveedor de Servicios. La Organización del Cliente tendrá un líder o responsable senior para este proyecto de AC, denominado aquí como el Cliente.

Las siguientes etapas comprenden el trabajo contratado, mutuamente acordado, que será gestionado por el Proveedor de Servicios:

#### *Descripción del diseño*

El Proveedor de Servicios proporcionará los siguientes servicios:

- Gestionar el proyecto de AC.;
- Realizar la investigación o análisis del puesto/rol;
- Diseñar el AC incluyendo Ejercicios, formularios de calificación y otros materiales de apoyo;
- Ejecutar una prueba piloto del AC;
- Formar a todo el personal involucrado en el AC;
- Apoyar la ejecución de los AC;
- Apoyar la toma de decisiones;
- Proporcionar orientación sobre el almacenamiento de información;
- Proporcionar *feedback* a los candidatos;
- Evaluar los Centros en función de los estándares de calidad;
- En una etapa posterior, realizar un ejercicio de validación del AC.

## Gestionar el proyecto de AC

Se espera que se realicen seis AC en (mes, plazo), integrando cada Centro como máximo hasta 12 Candidatos , para identificar a 30 candidatos adecuados para el programa de graduados, incluyendo una lista de reserva de cinco a seis candidatos, para reemplazar en caso de abandono o rechazo en el momento de la verificación de referencias.

El Proveedor de Servicios trabajará estrechamente con el Cliente en la elaboración de un Plan General de proyecto detallado, que cubra las etapas identificadas en este contrato y acuerde plazos realistas para las etapas clave. Cada etapa tendrá un plan que será firmado por el Cliente. El Proveedor de Servicios también apoyará al Cliente en aspectos clave como comunicaciones, abastecimientos, reserva de salas y planes de contingencia.

El Cliente identificará a las partes interesadas pertinentes que serán consultadas en cada etapa del proyecto.

## Realizar la Investigación de Análisis de puesto/rol

El Proveedor de Servicios realizará una investigación con personas clave (ocupantes del puesto anteriores y actuales, responsables directos, personal senior y expertos en la materia de la organización), y utilizará información de ayuda para producir criterios conductuales para el AC.

## Diseñar el AC

### 1. Desarrollo del ejercicio

Los Ejercicios de simulación del AC incluirán aspectos identificados en el análisis del puesto, es decir, identificará los comportamientos y elementos de situaciones específicas desafiantes que podrían ser desempeñados por aquellos dentro del programa de desarrollo de graduados. Se consultará al Cliente y a las partes interesadas. Es probable que los Ejercicios incluyan una prueba escrita, un *role-play* y un ejercicio breve para un gerente senior. Al final de la etapa de diseño, los Ejercicios serán probados o testados usando a recién incorporados al programa de graduados actual. El Proveedor de Servicios es responsable del control de calidad de las revisiones hechas de los Ejercicios durante el proceso. Todos los materiales del ejercicio deben cumplir con los principios de las mejores prácticas de evaluación, estándares de igualdad y diversidad, y requisitos normativos.

### 2. Formularios de calificación y otros materiales de apoyo

El Proveedor de Servicios desarrollará un AC que pueda funcionar eficazmente y diseñará todos los documentos de ayuda, es decir, la escala de calificación con anclaje conductuales y los formularios de calificación para cada ejercicio; normas de puntuación y algoritmos de integración de resultados; horarios para Candidatos, Evaluadores, Directores de Centros, Administradores de Centros y Actores.

Toda la documentación necesaria será proporcionada por el Proveedor de Servicio en cada etapa del proceso. Se entregarán copias electrónicas al Cliente en un formato seguro antes del inicio del proceso. Deberían considerarse los ajustes adecuados a los materiales para satisfacer las necesidades de los candidatos con discapacidades y otras necesidades, y ponerlas a disposición si se solicitan.

## **Ejecutar un piloto del AC**

El Proveedor de Servicios animará a la organización Cliente para ejecutar al menos una prueba piloto del AC. El ensayo se utilizará para determinar la efectividad de todos los Ejercicios y del proceso de AC en su amplitud. El Cliente trabajará con las partes interesadas para identificar y proporcionar Participantes adecuados, en su caso, con recién graduados, después de que la prueba piloto haya finalizado y no más tarde de cinco días hábiles, el Proveedor de Servicios entregará al Cliente un breve informe resumiendo los principales resultados y recomendaciones después del piloto. El Cliente, si es necesario, organizará un Panel de Revisión para evaluar y revisar los resultados del ensayo o ensayos.

Esta revisión considerará las posibles cuestiones de igualdad y diversidad y debería recopilar los resultados del ensayo y un análisis subsecuente que resalten las tendencias y áreas de interés.

El Proveedor de Servicios, según proceda, modificará los Ejercicios y cualquier proceso del AC ante cualquier conclusión del Panel de Revisión.

## **Formar a todo el personal involucrado en el AC**

Todos los Evaluadores, Directores de Centro, Administradores de Centros y Actores requeridos serán formados para asegurar su competencia en el desempeño de sus roles.

Los Evaluadores, identificados por el Cliente dentro de su organización, serán formados por el Proveedor de Servicios conforme a los principios de las mejores prácticas de evaluación, con un claro énfasis en la igualdad y diversidad. Se pedirá a los evaluadores formados que califiquen los Ejercicios escritos de candidatos previamente evaluados para calibrar su forma de puntuación y proporcionar *feedback* sobre su efectividad calificando.

El Director del Centro, los Administradores del Centro y los Actores requeridos serán seleccionados y examinados directamente por el Proveedor de Servicios, que se asegurará de que se les haya impartido una formación completa con respecto a su rol, objetivos del Centro y normas éticas a tener en cuenta durante la ejecución.

## **Apoyar la ejecución del AC**

El Proveedor de Servicios apoyará la ejecución de los ACs y proporcionará un Director de Centro, Administradores del Centro y Actores según corresponda. Podrán ser proporcionados Evaluadores adicionales por el Proveedor de Servicios si es necesario. El Proveedor de Servicios trabajará conjuntamente con el Cliente para lograr una planificación eficaz y temprana de los recursos con el objetivo de suministrar todos los Evaluadores de dentro de la organización del Cliente que fuera posible.

## **Apoyar la toma de decisiones**

El Proveedor de Servicios asesorará al Cliente sobre dónde establecer la calificación mínima requerida. Al finalizar cada AC, las calificaciones de evaluación se combinarán utilizando un algoritmo pre-acordado para proporcionar una puntuación única para cada Candidato, que se comparará con la calificación mínima requerida o punto de corte.

Si hay más Candidatos que superan el punto de corte establecido que vacantes disponibles, se presentará la posición de los candidatos por orden de calificación.

## Orientación sobre el almacenamiento de datos

El Proveedor de Servicios proporcionará orientación y apoyo, según corresponda, sobre la seguridad de los datos y el almacenamiento de materiales de evaluación. Los datos se utilizarán de acuerdo con los requisitos de protección legal de datos y solo para las razones especificadas de antemano a los Candidatos.

## Proporcionar *feedback* a los candidatos

Se ofrecerá información cualitativa a los Candidatos sobre sus fortalezas en el desempeño y las áreas de desarrollo o mejora. El Proveedor de Servicios habilitará y dejará disponible este servicio inmediatamente tras la finalización de la campaña de AC.

## Evaluación

El Proveedor de Servicios mantendrá los estándares importantes de implementación en cada Centro y registrará y comunicará al Cliente todas las incidencias y cuestiones que le surjan de forma continua.

El Proveedor de Servicios elaborará controles de calidad en cada etapa. Después de cada AC, se realizará una revisión.

La evaluación es un proceso vivo continuo. Sin embargo, es importante ejecutar todas los AC como un proceso coherente e imparcial, por lo tanto, el Proveedor de Servicio en colaboración con el Cliente pueden acordar algunas mejoras y decidir no aplicarlas inmediatamente para mantener la consistencia de los AC para la campaña en curso.

Después de la campaña, el proveedor de servicios analizará todos los datos de los AC y proporcionará una evaluación preliminar del AC. Proporcionará indicaciones sobre el funcionamiento de los Ejercicios, cualquier problema potencial con las clasificaciones del Evaluador, algoritmos de decisión, cumplimiento de igualdad y diversidad, etc.

El aprendizaje se utilizará para mejorar el AC de la siguiente campaña o edición.

## Validación

El Proveedor de Servicios en colaboración con el Cliente recopilará los datos de desempeño en el puesto de los candidatos seleccionados y contratados durante un periodo de dos años y llevará a cabo un estudio de validez predictiva. Esto proporcionará una prueba útil para identificar la eficacia del AC.

El AC sirve para predecir el desempeño real en el trabajo y también nos da información sobre cómo cada ejercicio individual puede predecir diferentes aspectos del desempeño en el trabajo. El análisis no está restringido al AC y se analizarán también todas las intervenciones de reclutamiento (pruebas, entrevista telefónica, entrevista, criba de solicitudes, etc.).

<b>PLANTILLA sobre el coste del proyecto</b>		
<b>El coste del proyecto se describe como:</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Consultor y actividad (días)</b>	<b>Coste</b>
1. Gestionar el proyecto de AC		
2. Realizar la Investigación de Análisis del puesto/rol		
3. Diseñar del AC incluyendo Ejercicios, formularios de calificación y otros materiales de ayuda		
4. Realizar el ensayo de un AC		
5. Apoyar la ejecución de ACs		
6. Apoyar la toma de decisiones		
7. Orientar sobre el almacenamiento de datos		
8. Proporcionar <i>feedback</i> a los candidatos		
9. Valoración		
10. Etapa posterior de Validación del AC		
Total:		

## Anexo 2. Cuestiones de Formación

---

En el proceso de asegurar la competencia de quienes participan en el diseño y la administración de Centros eficaces, puede ser necesario proporcionar formación. Este anexo proporciona orientación sobre las mejores prácticas en este ámbito.

### Roles que pueden requerir formación

Hay que tener en cuenta una serie de funciones o roles en términos de requisitos de formación para los Centros.

Los roles clave son los siguientes:

- Evaluadores (a veces denominados Observadores);
- Directores del Centro (a veces referidos como Facilitadores);
- Administradores del Centro;
- Actores;
- Administradores de Exploración;
- Diseñadores de Centros;
- Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback*.

Estos no son necesariamente distintos en la práctica, por ejemplo, un Evaluador también puede funcionar como un Actor, pero puede requerirse formación por separado en áreas clave de competencia para cada papel desempeñado.

### Evaluadores

Los Evaluadores son los encargados de evaluar el comportamiento demostrado en los Ejercicios. La formación de los Evaluadores debe incluir lo siguiente:

- Principios del Centro y enfoque de la administración;
- procedimientos relacionados con la integración de datos y los resultados del Centro;
- materiales específicos, Ejercicios y criterios de evaluación para utilizar;
- principios de evaluación precisa y de evitación de sesgos;
- habilidades, técnicas, formatos y plantillas que se utilizarán para los procesos de observación, registro, clasificación y evaluación de pruebas (ORCE);
- prestación a los Participantes o evaluados de *feedback* sobre el desempeño e información sobre el resultado de los procesos;
- el contexto organizativo en el que va a funcionar el Centro, los riesgos asociados con evaluaciones basadas en recomendaciones y toma de decisiones (por ejemplo, riesgos por discriminación), el propósito y justificación del Centro, las partes interesadas por el resultado del Centro, etc;
- información sobre los procedimientos relevantes de la Compañía, políticas y legislación, como la legislación sobre igualdad de oportunidades;
- cuestiones de igualdad de oportunidades en la evaluación, como calificar el comportamiento de personas con diferente formación, el sesgo inconsciente y la comprensión del impacto de procesos psicológicos sobre la precisión de las observaciones y la interpretación de pruebas;
- confidencialidad.

Cuando el Centro hace hincapié en el desarrollo más que en la evaluación, se debe impartir más formación sobre el *feedback* y las habilidades de coaching.

Se debe impartir formación complementaria a los Directores de Centros que puedan desempeñar el papel de supervisión y orientación de expertos para un equipo de Evaluadores y que a menudo presiden la Reunión de Generación de *Feedback*.

Se debería impartir formación sobre cada Centro en el que participe un Evaluador. Puede tomar la forma de ‘ensayo’ donde sólo haya pequeños cambios en el contenido de los Ejercicios.

La formación debería consistir normalmente en una mezcla de instrucción, ensayo a través de Ejercicios y practicar ORCE en Ejercicios simulados. El Centro Piloto o de Prueba puede ser una oportunidad útil para que los Evaluadores apliquen sus habilidades en un ambiente seguro. Si la formación se imparte antes del Centro Piloto, las habilidades pueden ser practicadas y las lecciones aprendidas.

En un DC es probable que el *feedback* sea continuado por unas actividades de planificación del desarrollo, que pueden o no involucrar a los mismos Evaluadores. Los Evaluadores deberían ser conscientes de al menos el amplio contenido y alcance de estas actividades.

Cuando se requiera que un Evaluador participe en Reuniones de Generación de *Feedback* o proporcione *feedback* a los Participantes, deberían entender la relación entre Ejercicios evaluados, criterios de evaluación y desarrollo del desempeño.

Deberían ser capaces de posicionar el *feedback* para que pueda actuar como un puente entre los Ejercicios evaluados y la planificación del desarrollo. Por ejemplo, deberían ser capaces de indicar el tipo general de actividad que ayudaría al desarrollo para unos criterios particulares de evaluación (competencia). También necesitan entender y ser capaces de responder, al menos de forma esquemática, las preguntas sobre las implicaciones organizacionales de las necesidades de los Participantes para el desarrollo, por ejemplo, qué ayuda organizacional puede ser proporcionada.

La formación como Evaluador para personas neófitas o inexpertas durará normalmente al menos dos días y será en gran medida interactiva. Parte de este tiempo puede, sin embargo, ser completado por un trabajo previo, por ejemplo, completando un ejercicio *in-tray* (de bandeja de entrada) o un ejercicio de análisis previo.

Si es posible, los Evaluadores deberían desempeñar su función en un Centro dentro de los dos meses siguientes a su formación o bien realizar cursos para actualizarse.

Cualquier Evaluador que no haya evaluado durante un año, debería realizar cursos para actualizarse.

## Directores de Centro

Los Directores del Centro tienen la tarea de gestionar el proceso del Centro operacionalmente, es decir, en el mismo día o en los días en que se ejecute el Centro. Esto implicará tres funciones principales (estas funciones pueden desempeñarse por personas distintas):

- Supervisión del Centro y control de calidad;
- la gestión del tiempo y de los lugares;
- recibimiento y gestión de Participantes.



Los Directores del Centro tendrán que ser Evaluadores formados y entrenados en:

- la recepción en el Centro, asegurándose de que los Participantes estén debidamente informados, provistos con refrescos y conozcan el horario del Centro;
- seguir el nivel de desempeño de todo el personal del Centro para garantizar un apropiado nivel de control de calidad que proporcione los resultados esperados, acorde con los estándares éticos y profesionales, incluyendo la diversidad e imparcialidad;
- la finalidad y el contexto del Centro, por ejemplo, a qué parte del proceso de evaluación o desarrollo pertenece y para qué se utiliza la información generada;
- calendario del Centro para garantizar el buen funcionamiento, en colaboración con los Diseñadores del Centro;
- planificar posibles contingencias para gestionar los riesgos durante la ejecución del Centro;
- identificación y gestión efectivas de los acontecimientos que puedan repercutir en una ejecución efectiva del Centro, por ejemplo, tardanza, ausencias, interrupciones;
- familiarización con el plan de asignaciones de lugares y salas;
- cómo trabajar con el personal del lugar para asegurar que todos los involucrados reciban la ayuda correcta, dispongan de refrescos y materiales durante todo el día;
- la gestión segura de la documentación del Centro y la confidencialidad de los materiales.

## Administradores del Centro

Los Administradores del Centro están ahí para ayudar al Director del Centro y deben, por lo tanto, tener una comprensión general de los procesos del Centro y la logística relevante. Sus responsabilidades pueden variar de un Centro a otro, pero podrían incluir algunas, si no todas, de las siguientes; para las cuales necesitarán orientación y formación apropiadas:

- saludar y recibir a los Participantes en el Centro;
- administrar Ejercicios;
- administrar instrumentos psicométricos (cuando estén debidamente cualificados);
- enlace con el personal del lugar, según sea necesario;
- gestionar y recopilar documentación, incluyendo las puntuaciones de los Participantes;
- implementar algoritmos de integración de la información;
- preparar informes de *feedback* de los Participantes;
- conciencia de la diversidad.

## Actores

Los Actores son aquellos que interactúan con los Participantes para generar comportamientos para ser evaluados. Esto se hace a menudo sobre una aplicación ‘uno-a-uno’, con un Evaluador diferente presente.

Los Actores necesitarán formación sobre:

- el proceso general del Centro en términos generales y su contribución a la obtención de pruebas de determinados criterios de evaluación;
- el material específico del ejercicio y el papel que van a adoptar para el propósito del ejercicio;

- la medida en que deben adherirse a un ‘guion’ preparado y dónde se espera discreción o criterio por su parte, por ejemplo, siguiendo una nueva línea de discusión planteada por un Participante;
- las expectativas de consistencia de los estándares y el proceso que se utilizará para comprobarla;
- cómo se informará a los Participantes y actores tras el *role-play* y el rol del Actor en aportar evidencias suplementarias;
- cuestiones de igualdad de oportunidades en la evaluación, como valorar el comportamiento de personas con diferente formación, el sesgo inconsciente y la comprensión del impacto de procesos psicológicos sobre la precisión de las observaciones y la interpretación de las pruebas;
- confidencialidad.

## Administradores de Exploración

Los Administradores de Exploración son aquellos que interactúan con los Participantes cuando realizan un ejercicio de exploración. Esto se hace generalmente en una aplicación ‘uno-a-uno’, con un Evaluador diferente presente.

Los Administradores de Exploración necesitarán formación en:

- el proceso general del Centro en términos generales y su contribución a la obtención de pruebas de determinados criterios de evaluación; El material específico del ejercicio y su función administrativa en la realización del ejercicio;
- seguir un enfoque estandarizado de cómo proporcionar respuestas a las preguntas de los Participantes, cómo manejar la presentación recomendaciones al Participante y el proceso que deberían seguir cuando se cuestiona la recomendación del participante;
- las expectativas de la consistencia de estándares y el proceso que se utilizará para comprobarla;
- cómo se informará a los Participantes y los Administradores de Exploración de las siguientes exploraciones y del papel del Administrador de Exploración aportando evidencias suplementarias;
- cuestiones de igualdad de oportunidades en la evaluación, como valorar el comportamiento de personas con diferente formación, el sesgo inconsciente y la comprensión del impacto de procesos psicológicos sobre la precisión de las observaciones y la interpretación de las pruebas;
- confidencialidad.

## Diseñadores de Centros

Los Diseñadores de Centros son los que elaboran el plan de trabajo y especifican o diseñan el contenido del Centro. A menudo estos serán Psicólogos Ocupacionales o del Trabajo.

La formación de los Diseñadores de Centros debería incluir lo siguiente:

- enfoques para el análisis del trabajo;
- seleccionar Ejercicios apropiados;
- gestión del tiempo del Centro;
- diseño del ejercicio y escritura.

Si el Diseñador del Centro es un Psicólogo del Trabajo y tiene experiencia reciente y regular en diseño de Centros, entonces su nivel de habilidad puede ser asumido. Para

alguien sin esta experiencia, puede ser necesario una formación y prácticas relevantes para llegar a convertirse en un experto en diseño.

En la práctica, para algunos Centros, el análisis del trabajo se habrá realizado como una actividad separada, que puede ayudar a otras iniciativas como la gestión del desempeño. En algunos Centros, todos los Ejercicios serán extraídos de editores externos, o encargados a autores diferentes del personal que está involucrado en el Centro. En estos casos, los diseñadores del Centro tendrán una tarea reducida, pero todavía deberían seguir formándose para entender los principios del análisis del puesto y de la redacción del ejercicio respectivamente.

La formación en análisis del puesto debería permitir a los diseñadores de Centros identificar un conjunto principal de criterios de evaluación para cualquier puesto, que serán fundamentales para un desempeño efectivo. Debería cubrir una gama suficiente de técnicas para permitir una información completa y rica sobre un puesto en cuestión. Esto podría incluir algunos o todos de los siguientes enfoques:

- Cuestionarios;
- Grupos focalizados (focus group);
- técnica de repertorio o rejilla de Kelly (repertory grid technique);
- técnica de incidentes críticos;
- métodos de análisis de contenido;
- entrevistas visionarias.

La formación en la selección de Ejercicios apropiados debería centrarse en:

- Ejercicios que se adapten a los requisitos del puesto según se definen en el análisis del puesto;
- principios fundamentales, por ejemplo, la necesidad de cubrir cada criterio de evaluación en más de un ejercicio, la necesidad de que el tipo de ejercicio refleje las actividades del puesto en cuestión, etc.
- cuestiones de validez y fiabilidad en relación con diferentes tipos de ejercicio;
- requisitos de calidad para la selección de Ejercicios.

La formación en la gestión del tiempo del Centro debería incluir:

- una amplia comprensión de las mejores prácticas básicas en el diseño general del Centro;
- cómo planificar el número apropiado de Evaluadores, Actores y personal administrativo;
- la elaboración de los horarios individuales en la asignación de Evaluador-Participante;
- cuestiones relacionadas con el tiempo de contacto, descansos y la gestión escalonada de tiempos de inicio y fin de cada participante;
- programar el tiempo adecuado para la clasificación y evaluación del Evaluador;
- identificación de los requisitos de adaptación.

La formación en la redacción del ejercicio debería incluir:

- entender cómo redactar instrucciones claras e inequívocas para los Participantes y Evaluadores;
- Ejercicios de escritura que se pueden realizar adecuadamente dentro de las limitaciones de tiempo;

- redactar escenarios estandarizados, así como Ejercicios personalizados para un Cliente;
- cómo garantizar que los indicadores apropiados de los criterios de evaluación son obtenidos por los Ejercicios generados por el Diseñador del Centro;
- cómo redactar información adicional y guiones para los Actores, que no serán entregados a los Participantes;
- técnicas para generar datos a partir del análisis organizacional que pueden ser utilizados en los Ejercicios (por ejemplo, técnica de incidentes críticos);
- diseño de formularios y plantillas suplementarias para el registro y la presentación de Ejercicios *in-tray* (de bandeja de entrada).

## Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback*

El Responsable de la Reunión de Generación de *Feedback* requerirá formación en:

- Principios del Centro y enfoque de evaluación;
- los procedimientos relativos a las recomendaciones de desarrollo y los resultados del Centro;
- el contexto organizativo en el que va a funcionar el Centro, el propósito y la lógica del Centro, las partes interesadas para el resultado del Centro, el propósito de *feedback* de desarrollo, etc.;
- confidencialidad;
- dirigir una reunión efectiva;
- toma de decisiones efectiva.

## Calidad de la provisión de la formación

La formación en cualquiera de los puestos definidos anteriormente debería ser diseñada y ejecutada por un especialista en la materia, preferiblemente con experiencia significativa en el diseño, administración y ejecución de Centros. La formación debería ser diseñada en colaboración con los Clientes de esa formación para garantizar que es relevante para el tipo de Centro en el que los Participantes estarán involucrados, y se adapta a la habilidad, experiencia y nivel de conocimiento de los Participantes.

La formación del Centro de alta calidad normalmente se consideraría directamente desde el diseño del Centro, normalmente se integraría en la fase piloto del diseño del proceso, y sería ejecutado para asegurar que las habilidades y los conocimientos son frescos y recientemente practicados en el momento de la ejecución del Centro.

En la práctica, la formación puede ser proporcionada por el Director del Centro o el Diseñador del Centro, ya que ellos tienen los conocimientos y habilidades necesarios para formar a personas menos experimentadas e involucradas en el Centro. La eficacia de este enfoque depende en parte de las habilidades y experiencia de estas personas como formadores. Cualquier formador involucrado en un proyecto de diseño del Centro debería consultar estrechamente con los Diseñadores del Centro para asegurar que el contenido es relevante.

La evaluación de la efectividad de este tipo de formación es importante y los procesos deberían establecerse para garantizar que los Participantes adquieren en las acciones de formación los niveles adecuados de habilidad, conocimiento y confianza para ser eficaces en su rol en el Centro.

# Anexo 3. Desarrollo de una Declaración de Política Organizacional

---

## Desarrollo de una política

La integración de los Centros dentro de la estrategia de Recursos Humanos de la organización es probable que mejore la eficacia general de los Centros. Esta integración puede aclararse dentro de una Política organizacional. Las secciones de esta Política pueden reflejar los siguientes puntos.

## Propósito

Deberían identificarse las razones por las que la organización está utilizando los Centros. Estas pueden incluir cualquier combinación de selección interna o externa, asignación y promoción, diagnóstico de las necesidades de desarrollo en el puesto actual, identificación de potencial, planificación de la sucesión o auditoría de habilidades. Esto también puede incluir una declaración de los beneficios destinados a la organización y los Participantes.

## Participantes

Se debería especificar la población objetivo de la que se extraen los Participantes. Los motivos por el cual se seleccionan los Participantes de esta población deberían ser descritos. También se debería de aclarar si la participación es voluntaria u obligatoria. Cuando proceda, las alternativas a la participación, las consecuencias de no participar y las circunstancias en las que se realice una reevaluación deberían quedar claras.

## Sesión informativa de los Participantes

La política de la organización sobre la información previa de los Participantes debería ser descrita y debería especificarse en detalle los contenidos de dicha información. Para los DC, las reuniones de información para los directivos de los Participantes deberían estar incluidas, ya que son cruciales para el éxito de los Centros.

Cuando se toman decisiones basadas en los resultados del Centro, los Participantes deberían ser informados del procedimiento de apelación pertinente.

## Evaluadores

Deberían establecerse estándares mínimos de elegibilidad para operar como Evaluador (con personal interno de la Organización). Esto debería incluir requisitos de formación y certificación, frecuencia de asignación como Evaluador, nivel organizativo en relación con el de los Participantes, y acuerdos para la evaluación del desempeño. La selección de los grupos de Evaluadores debería especificar la importancia de la diversidad dentro de ese grupo cuando sea posible (en términos de origen étnico, género, edad y discapacidad).

Cuando se utilicen consultores externos como Evaluadores, debería especificarse qué experiencia y cualificación es necesaria para asumir el rol.

## **Materiales y procedimientos de evaluación**

Se deberían especificar los estándares para el diseño, desarrollo y validación del proceso.

## **Uso de la información**

Debería especificarse claramente qué sucede con la información recopilada sobre los Participantes. Esto debería incluir: qué registros son conservados por la organización; si forman parte de los registros los datos personales del Participante o se mantienen por separado; quién tiene acceso a la información y con qué finalidad; si los registros pueden ser utilizados para cualquier otro propósito distinto al especificado en el Centro; y por cuánto tiempo los registros se consideran válidos para tomar decisiones organizacionales. En el caso de selección y promoción internas, se debería especificar cómo se combina la información con otros datos para tomar decisiones. Debería estar indicado el uso específico de la información en el proceso para obtener el consentimiento informado de los Participantes.

## ***Feedback* a los Participantes**

Deberían especificarse los acuerdos para el *feedback* a los Participantes. Esto debería incluir el nivel de detalle (por ejemplo, resumen de las conclusiones versus *feedback* integral sobre cada ejercicio), el medio (por ejemplo, informe escrito, cara a cara o teléfono), quién proporciona el *feedback* y el tiempo máximo transcurrido desde la conclusión del Centro.

## **Garantía de calidad**

Los procedimientos para el seguimiento y validación de las prácticas del Centro para asegurar la adhesión a las mejores prácticas deberían especificarse.

## Anexo 4. Aspectos Legales

---

Los Centros abordados en esta guía se llevan a cabo predominantemente en el contexto de una relación actual o potencial de empleo, por lo que se regirán por las leyes actuales del empleo. Además, como se generan datos sobre personas (datos personales), los requisitos de la protección de datos afectarán a las prácticas anteriores, durante y posteriores a un Centro. La prestación de la ley de 'Libertad de Información' será relevante en el sector público. Está más allá del alcance de este anexo el revisar todos los posibles problemas legales y el contenido está pensado sólo como orientación general.

Las notas siguientes refieren principalmente a la legislación vigente sobre la Igualdad y la Protección de Datos en el Reino Unido, en el momento de la redacción y solo están destinadas a la orientación. Los responsables de gestionar los Centros deberían estar al corriente de la actual legislación relevante, al tiempo que un Centro que está siendo diseñado y ejecutado en algún contexto y lugar específico debería buscar asesoramiento legal si fuera necesario.

### Igualdad y diversidad

Si bien todas las leyes laborales pueden ser relevantes para los Centros, la legislación sobre la Igualdad y Diversidad será siempre relevante si el Centro es parte del proceso para obtener empleo o promoción o si proporciona oportunidades de desarrollo que puedan ayudar a la progresión de la carrera. 'The Equality Act 2010' /La Ley de Igualdad de 2010 especifica nueve características protegidas. Estas son la edad, incapacidad, reasignación de género, matrimonio y unión civil, embarazo y maternidad, raza, religión o creencia, sexo y orientación sexual. La Ley de Igualdad no se aplica en Irlanda del Norte, pero existe una legislación similar y además, existen requisitos particulares en lo que respecta a la discriminación política y religiosa.

En términos generales, la ley prohíbe la discriminación tanto directa como indirecta. La discriminación directa se refiere a casos en donde las personas de diferentes categorías son tratadas de manera diferente y en su detrimento debido a su pertenencia a un grupo concreto. Ejemplos de discriminación directa son los empleados mayores de 50 años de edad que no se les permite participar en un DC que podría mejorar sus oportunidades de promoción, o que se apliquen Ejercicios diferentes a los asistentes a un Centro en función de si son mujeres u hombres.

Más común y más difícil de identificar es la discriminación indirecta. Cuando una política o práctica se aplica a todos, pero es más probable que tenga un impacto negativo en algunos miembros de grupos protegidos frente a otros, esto será discriminación indirecta a menos que pueda justificarse objetivamente. Por ejemplo, no proporcionar una opción vegetariana cuando se sirve comida en el Centro, podría ser perjudicial para los hindúes que son más propensos a ser vegetarianos y pueden no realizar tan bien su posterior desempeño como otros, porque se quedan con hambre y con bajos niveles de azúcar.

En la selección, algunos grupos de personas pueden encontrar más difícil cumplir con algunos de los requisitos o realizar bien los Ejercicios. Por ejemplo, tenemos un ejercicio en grupo en un AC para promocionar en una empresa de asistencia en carretera que se basa en un tema de ingeniería y requiere una comprensión de información bastante

técnica. Las personas que no entienden de ingeniería pueden estar en desventaja. Las mujeres Participantes pueden tener más probabilidades de haber trabajado en atención al cliente, recursos humanos y funciones sobre cuentas, mientras que los Participantes varones pueden ser predominantes en la formación de ingeniería, trabajando en la prestación de servicios. El conocimiento técnico de los hombres es probable que les dé una ventaja. Esto no es necesariamente discriminación indirecta. Si el requisito puede justificarse objetivamente en función de las necesidades del puesto, es decir, un conocimiento de ingeniería es un criterio relevante de desempeño, entonces esta situación no debe considerarse una discriminación indirecta.

Sin embargo, si el conocimiento técnico no es más relevante para los roles senior que un conocimiento de atención al cliente, no sería justificable. Debería tenerse cuidado de no incluir requisitos o características de Ejercicios que requieren conocimientos o competencias que algunos grupos de Participantes son menos propensos a tener, ya que no son claramente relevantes para el trabajo ni justificables.

Otro ejemplo de discriminación indirecta puede ser el requisito de haber acumulado cierto nivel o tipo de experiencia antes de poder asistir a un DC. Si la práctica en la organización conduce a que menos personas de ciertos grupos logren experiencia, entonces el requisito puede constituir una discriminación indirecta. Por ejemplo, en un Cliente los Directores deben de haber trabajado durante un período de tiempo en cada una de las instalaciones o destinos de la empresa antes de que se les permita acudir a un DC.

Sin embargo, algunos Directores de minorías étnicas pueden ser reacios a trabajar en lugares situados en áreas con muy poca diversidad, donde se sienten incómodos. Esto significa que menos Directores ‘no blancos’ alcanzan este criterio.

La ley permite a los empresarios tomar acciones positivas para intentar corregir cualquier desequilibrio en el personal, pero no en el momento de la selección. Es posible emprender acciones para alentar o preparar a las personas de los grupos sub-representados para la selección o promoción. Por ejemplo, una organización puede notar que aunque hay mucha gente de origen de Bangladesh en puestos de trabajo a nivel de entrada, hay pocos que alcanzan posiciones de directivo. El análisis muestra que los empleados de Bangladesh a menudo carecen de confianza y no se presentan para posiciones más altas. Se podría diseñar un programa de desarrollo específicamente dirigido al grupo de Bangladesh, incluyendo un DC para desarrollar su potencial directivo.

Para evitar la discriminación en contra de diferentes grupos, debería considerarse lo siguiente para diseñar e implementar un Centro:

1. Revisar todos los Ejercicios y otras evaluaciones para asegurar que el contenido es apropiado para todos los grupos de solicitantes. Idealmente esto debería ser realizado por aquellos profesionales con experiencia en imparcialidad y diversidad. Asegurar que los grupos pertinentes estén representados adecuadamente en las pruebas y considerar la sobre-representación de grupos minoritarios para asegurar que se identificará cualquier dificultad que los Ejercicios puedan presentar para a un grupo específico.
2. Comprobar que los requisitos lingüísticos del Centro no excedan a los del trabajo. En particular, las instrucciones y los informes escritos deberían ser lo más claros posibles para evitar un lenguaje innecesariamente complejo o idiomático.



3. Asegurar que la formación de los Evaluadores y otros miembros del personal del Centro incluyen cuestiones sobre la imparcialidad y evitan la discriminación. En particular, los Evaluadores deberían ser conscientes de las diferencias culturales en el comportamiento y de sus propios sesgos potenciales para evitar conscientemente la injusticia en las calificaciones.
4. Considerar cómo hacer que alguien de un grupo minoritario se sienta cómodo en un Centro. Esto puede incluir el asegurarse de que no son los únicos de su grupo en el Centro o utilizando un grupo más diverso de Evaluadores.
5. Seguir el impacto de los resultados generales del Centro y las calificaciones específicas de los Ejercicios para ver diferencias entre grupos. Cuando un grupo se desempeña consistentemente peor en un ejercicio o el Centro en su conjunto, consideren qué cambios pueden realizarse para corregirlo sin afectar la eficacia del Centro.

Se puede obtener más información en el sitio web de 'the Equality and Human Rights Commission' /la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos, [www.equalityhumanrights.com](http://www.equalityhumanrights.com)

## Discapacidad

En el caso de un Participante con una discapacidad, así como existe el requisito general para la imparcialidad, existe el deber de proporcionar ajustes razonables, incluyendo disposiciones para la evaluación, para asegurar que la persona pueda participar plenamente en el Centro. No es necesario diseñar e implementar cada Centro de manera que pudiera ser accesible para una persona con cualquier tipo de discapacidad, pero se debería de pensar en la fase de diseño en cómo el Centro puede adaptarse, en caso de que una persona con discapacidad estuviera entre las personas para ser evaluadas. Por ejemplo, no sería necesario instalar un sistema de bucle en el local del Centro en caso de que una persona con problemas de audición severa pudiera utilizar un sistema de este tipo para poder asistir. Sin embargo, sería apropiado investigar los lugares alternativos que podrían utilizarse, o donde el equipo se podría obtener, en caso de que alguien se pudiera beneficiar de ello.

Los empresarios no están obligados a realizar adaptaciones cuando no tienen conocimiento de una discapacidad. Igualmente los solicitantes de empleo no tienen que revelar una discapacidad y muchos evitarán hacerlo a menos que sea necesario para evitar la discriminación. Sin embargo, es importante proporcionar a los Participantes suficiente información antes del Centro, para que puedan determinar si es probable que necesiten algún ajuste para demostrar eficazmente su capacidad y darlo a conocer. Por ejemplo, un Participante con dificultades auditivas que piensa que (él o ella) sólo acude para realizar una entrevista, puede sentirse lo suficientemente seguro como para leer en los labios las preguntas que le hacen, pero no ser capaz de hacer frente a un ejercicio de grupo de esta manera. Además de proporcionar información acerca de lo que el Centro implica, es una buena práctica proporcionar un contacto con alguien con formación en asuntos de discapacidad para que los Participantes se pongan en contacto si desean solicitar un ajuste.

Al determinar los ajustes apropiados, los Participantes con discapacidad deberían ser consultados primero sobre cómo perciben sus necesidades. Después de esto, puede ser necesario o útil buscar consejo del Diseñador del Centro o expertos en el área de discapacidad del Participante para encontrar una adaptación. A menudo, los Participantes

con discapacidades necesitarán tiempo extra. Por ejemplo, un Participante con dislexia podría necesitar más tiempo para leer el informe de los Ejercicios; un miembro de la comunidad sorda que utilice un intérprete de lenguaje de señas necesitará más tiempo para comunicarse. El calendario del Centro deberá ajustarse para adaptarse a estos tiempos prolongados. La programación de eventos que necesitan tiempo extra antes y después de una pausa, permiten a un Participante iniciar su preparación un poco antes o terminar la evaluación más tarde sin detener a otros Participantes. Cuando un Participante tenga dificultades de movilidad se debería considerar minimizar la distancia entre los diferentes lugares de los Ejercicios.

A menudo puede ser útil proporcionar a un Participante con una discapacidad un ayudante que pueda acompañarle y asegurar que sus necesidades sean satisfechas en todo momento, ya sea dictando las instrucciones, comprobando que el equipo y las ayudas especiales están disponibles o proporcionando ayuda moviéndose del lugar.

También se debería pensar en informar a otros Participantes para dar cabida a los Participantes con discapacidades. Por ejemplo, en una discusión de grupo con un Participante con problemas de audición, otros Participantes deberían tratar de situarse frente a la persona al hablar y evitar el hablar a la vez que otros o cubrirse la boca al hablar; con un Participante con un problema visual, otro Participante debería recordarles que se identifiquen antes de hablar y que describan cualquier material visual al que se refieran.

En la toma de decisiones con respecto a los Participantes con discapacidades, no es suficiente asegurar que la misma norma se aplica a todos. También debería considerarse la forma en que un Participante discapacitado pueda desempeñarse con los ajustes apropiados a la función prevista. Esto puede incluir un período de formación prolongado, el uso de ayudas y equipos adicionales y la asignación de algunos deberes menores a otros colaboradores.

Se puede obtener más información en el sitio web de la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos, [www.equalityhumanrights.com](http://www.equalityhumanrights.com)

## **Protección de Datos**

En el Reino Unido, ‘the Data Protection Act 1998’/la Ley de Protección de Datos de 1998, enmendada, establece el marco de uso, incluyendo la recopilación y almacenamiento de datos sobre otras personas. Otros marcos reguladores relevantes pueden incluir la Directiva de la Unión Europea sobre la Protección de Datos y the ‘US Safe Harbor Privacy Principles’/los Principios de Privacidad de Puerto Seguro de los Estados Unidos,<sup>4</sup> donde la evaluación se lleva sobre bases internacionales. ‘The Freedom of Information Act’/la Ley de Libertad de Información se aplica a los organismos públicos y proporciona el deber de liberar la información que es mantenida por un organismo en respuesta a las solicitudes.

Un Participante en un Centro tiene el derecho a que los datos recopilados sobre ellos sean utilizados adecuadamente. Los Participantes deberían comprender qué datos se recopilan sobre ellos, cómo se utilizarán y ellos deberían haber dado su consentimiento para su uso. En el contexto de la protección de datos, se considera que los datos se

---

<sup>4</sup> Nota de los editores: En octubre de 2015, el Tribunal Europeo de Justicia declaró inválida esta normativa, que fue reemplazado en julio de 2016 por el Escudo de la Privacidad UE-EE.UU.

utilizan si se recopilan y almacenan. Por lo tanto, cubre la información recopilada sobre los Participantes que no se utiliza en los resultados del DC, tales como información de seguimiento o detalles de contacto. Una buena información sobre un Centro proporcionará a los Participantes la comprensión necesaria de cómo se utilizarán sus datos. Mientras la asistencia y la participación en el Centro podrían considerarse como un acuerdo implícito para el uso de los datos, es importante recordar que en un contexto de empleo un individuo puede sentirse obligado a permitir la recopilación y el uso de los datos y no estar completamente cómodo con ello.

La ley del Reino Unido establece una serie de principios que deberían respetarse al utilizar datos personales. Estos incluyen que los datos sólo deberían usarse donde el individuo ha estado de acuerdo con su uso, implícita o explícitamente. Ciertos datos personales como el origen étnico son considerados sensibles y necesitan ser tratados con mayor cuidado, con permiso explícito proporcionado para su uso. Los datos deberían ser utilizados para el propósito originalmente establecido y deberían ser apropiados para ese propósito. Se deben tomar medidas para garantizar que los datos almacenados sean precisos y estén actualizados. Los datos no deberían utilizarse con fines diferentes que los originalmente especificados sin buscar el consentimiento del individuo. Por ejemplo, los datos del DC no deberían utilizarse para tomar otras decisiones (por ejemplo, relacionadas con la promoción o despido) sin obtener el consentimiento del interesado.

Los datos deben mantenerse de forma segura y sólo se debería permitir el acceso a personas autorizadas. Los datos deberían ser destruidos una vez que han cumplido su propósito y no mantenerse indefinidamente. Cuando los datos se conservan para fines de seguimiento y de investigación, se debería considerar anonimizar los registros para que ya no sean considerados datos personales. En un contexto de selección, los datos sobre los Participantes que no hayan tenido éxito sólo deberían mantenerse hasta el periodo en el que haya pasado la impugnación legal sobre las decisiones de selección. Los datos deberían destruirse debidamente según su sensibilidad.

Las personas tienen el derecho de hacer 'Solicitudes de Acceso' para ver cualquier información contenida sobre ellos. Siempre es una buena práctica proporcionar a los Participantes de un Centro *feedback* sobre su desempeño, lo que puede reducir el número de solicitudes de acceso realizadas.

Los Evaluadores deberían estar formados para no tomar notas que no sean apropiadas para compartir con el individuo interesado. No es profesional hacer notas informales o usar lenguaje despectivo en la descripción de individuos o en las observaciones. Utilizar un lenguaje que pueda compartirse con el individuo es una buena práctica, incluso cuando es poco probable que se vea lo que está escrito.

La ley de Protección de Datos de 1998 distingue determinados roles con respecto a la gestión de datos. El Controlador de Datos es la persona u organización que determina el propósito y la forma en que se procesan los datos personales. En el caso de un Centro, éste será el Cliente. Los datos generados en el Centro se hacen a instancias del Cliente y para su beneficio. Los Controladores de Datos son responsables de garantizar que todos los datos se procesan acorde al cumplimiento de la ley. Es su deber el responder a las solicitudes de acceso de los Participantes. Los controladores de datos en el Reino Unido deben estar registrados en la Oficina del Comisionado de Información.

Un Procesador de Datos es cualquier persona que procesa los datos en nombre del Controlador de Datos. Los empleados del Controlador de Datos no se consideran Procesadores de Datos pero un Proveedor de Servicios externo será un Procesador de Datos. Los Procesadores de Datos deben procesar los datos solo para el propósito y en la forma determinada por el Controlador de Datos.

Se puede obtener más información en el sitio web de la Oficina del Comisionado de Información, [www.ico.org.uk](http://www.ico.org.uk).

## **Selección para despidos**

Cuando el propósito destinado del Centro incluya informar para las decisiones de despido, se debería consultar la legislación pertinente. Si una parte de los ocupantes en un rol son objeto de posibles despidos, el uso de un Centro para determinar quién debe ser retenido no es apropiado. Cuando las decisiones van a ser tomadas basándose en la competencia de los roles, esto debería determinarse basándose en el desempeño real del individuo en el rol.

Cuando ya no se disponga de información sobre el desempeño, se debería implementar procedimientos para recoger datos relevantes.

Puede ser apropiado utilizar un enfoque basado en el Centro cuando el personal cuyos puestos sean susceptibles de despido, tengan la oportunidad de volver a ser empleados en nuevos roles. Cuando su desempeño pasado no cubre todos los requisitos de las nuevas funciones, un AC puede ser una manera útil de determinar si cumplen con las competencias adicionales requeridas en la nueva función.

# Anexo 5. Medidas de Adaptación para Participantes con Discapacidad y Otras Necesidades

---

En el diseño y ejecución de los Centros, una consideración importante es la provisión de adaptaciones o ajustes para aquellos Participantes con requisitos específicos (por ejemplo, una condición médica, una dificultad específica de aprendizaje).

Una adaptación puede ser considerada como un cambio específico (o cambios) para la ejecución o presentación del Centro, diseñada para asegurar que el Participante no esté injustamente en desventaja debido a su discapacidad o condición.

## La necesidad de adaptaciones

Al considerar la prestación de adaptaciones, el Proveedor de Servicios y el Cliente deberían estar familiarizados con los requisitos sobre la legislación relevante de igualdad (por ejemplo, la Ley de Igualdad de 2010 en el Reino Unido), y las áreas en las que hay una obligación legal de proporcionar 'ajustes razonables' para un Participante, por ejemplo, debido a una discapacidad. También puede haber solicitudes para proporcionar adaptaciones para un Participante que no tiene una discapacidad reconocida, pero que tenga circunstancias particulares que pueden afectar a su desempeño en el Centro (por ejemplo, una lesión de corto plazo, un miembro roto, observancias religiosas).

Las adaptaciones pueden tomar variedad de formas. Pueden incluir flexibilidad en la programación, la accesibilidad de los lugares, el asiento y la iluminación adecuados, el uso de ayudas, tales como un sistema de circuito o un equipo de ampliación acústica o permitir y/o proporcionar una persona de apoyo. Otras adaptaciones afectarán más directamente a los Ejercicios de evaluación, como tiempo adicional o formatos de presentación alternativos para los materiales del Centro (tamaño de fuente de impresión, color del papel, etc.). Algunas adaptaciones pueden tener un impacto en otros Participantes (por ejemplo, preguntar a los Participantes en un ejercicio de grupo que se identifiquen por su nombre antes de hablar para el beneficio de un Participante con discapacidad visual).

El principio subyacente de proporcionar adaptaciones es asegurar que ningún Participante sea desfavorecido por el formato de la evaluación y que todos tendrán la misma oportunidad de demostrar su capacidad. Cuando sea probable que el diseño del Centro pueda perjudicar a un Participante injustamente, el Proveedor de Servicios debería adaptar el formato para tratar de solventar la desventaja. Sin embargo, la adaptación, en sí, no debería cambiar significativamente las normas con las que se está evaluando al Participante, o proporcionar una ventaja injusta al Participante dentro del proceso de evaluación.

En virtud la Ley de Igualdad de 2010 del Reino Unido, existe el deber de realizar ajustes razonables para personas con discapacidades. Se pueden hacer ajustes en la forma en que se hacen las cosas (por ejemplo, ajustando los límites de tiempo para un ejercicio), para superar las barreras físicas (por ejemplo, disponer el Centro con un acceso para sillas de ruedas) o proporcionando equipo adicional (por ejemplo, con largas presentaciones sobre el ejercicio). La ley no define lo que constituye un ajuste razonable. Para determinar lo que es razonable se debería considerar una serie de factores; igualdad de oportunidad en la evaluación, coste, practicidad y efectividad del ajuste para reducir o eliminar la desventaja anticipada para el Participante. Por ejemplo, lo que es práctico dependerá del tiempo disponible para organizar el ajuste. Si la necesidad para un ajuste sólo se descubre el día de la evaluación es poco probable que sea posible organizar un equipo de especialistas o cambiar el lugar, pero se podría proporcionar una persona adicional que ayude al Participante a acceder al lugar o al equipo estándar. Sin embargo, si el Participante ha avisado correctamente sobre una necesidad particular con tiempo, es más probable organizar el equipo especializado o cambiar el lugar.

## **Procedimientos para proporcionar adaptaciones**

En la planificación de los Centros, el Proveedor de Servicios debería considerar la accesibilidad y las adaptaciones. Esto no significa que el lugar y el proceso elegido debiera ser adaptado para cada posible discapacidad, sin embargo, se debería pensar en cómo las solicitudes de ajustes podrían cumplirse. Así, por ejemplo, si la ubicación más conveniente para el Centro no es accesible para sillas de ruedas, todavía se podría usar el ofrecimiento de una ubicación alternativa ya identificada, lo que podría utilizarse con poca antelación si más tarde ocurre que un usuario con una silla de ruedas pudiera ser uno de los Participantes o uno perteneciente al personal del Centro.

Asimismo, no es necesario adquirir un equipo especializado ni producir materiales con formatos alternativos de antemano, sin embargo, el Proveedor de Servicios debería ser consciente de cómo realizar estas adaptaciones si fueran necesarias a corto plazo.

Es importante que, al notificar a los Participantes sobre la celebración del Centro, se les proporcione suficiente información que permita determinar si pueden necesitar una adaptación o un ajuste. Esto debería incluir información sobre los tipos de ejercicio y los requisitos de lectura y de comunicación, así como la ubicación física e instalaciones. Los documentos de instrucciones deberían indicar la voluntad de realizar ajustes e incluir detalles sobre cómo contactar con una persona designada para que los Participantes puedan comprobar si es probable encontrarse algún problema y discutir sus necesidades.

Proporcionar una sesión informativa con bastante antelación al Centro maximizará el tiempo disponible para comprender las necesidades de un Participante y organizar los ajustes adecuados.

El Proveedor de Servicios deberá establecer procedimientos para gestionar las solicitudes de adaptación. La información sobre estos procedimientos debería estar fácilmente disponible para los Participantes antes de su asistencia, a fin de que estén completamente familiarizados con sus derechos, y sobre cómo proceder con una solicitud de adaptación. Hacer los procedimientos tan sencillos como sea posible garantizará que no constituyan una barrera en sí mismos para solicitar y recibir los ajustes apropiados.

El Cliente y el Proveedor de Servicios deberían acordar qué tipo de evidencia de la existencia de la discapacidad u otra necesidad se le requiera a los Participantes cuando soliciten acomodaciones o adaptaciones. El enfoque más sencillo es aceptar la declaración del Participante de que existe la necesidad. Dada la discriminación que las personas con discapacidad encuentran rutinariamente en el mundo del trabajo, es más probable que oculten una discapacidad que hacer una afirmación falsa. Esto hace, de una simple declaración, una forma razonable de evidencia. En otros contextos puede haber más razones para dudar de las afirmaciones de los Participantes sin pruebas de apoyo.

En caso de que exista un requisito de evidencia, debería considerarse el tipo de prueba requerida. Debería recordarse que muchas personas tendrán pocas pruebas concretas de su condición incapacitante y que podría tomarles algún tiempo y gasto el obtener la prueba apropiada. Por ejemplo, la obtención de un certificado actualizado médico o una evaluación psicológica puede tardar varios días, si no semanas, y normalmente implica una tarifa que podría ser de decenas si no cientos de euros. Es importante no hacer del requisito de prueba en sí mismo una barrera que podría ser discriminatoria. Cuando el cliente considera que los Participantes deberían aportar tales pruebas, podría recopilarse después del Centro a expensas del Cliente, con sanciones para el Participante (por ejemplo, retirada de la oferta de trabajo o del apoyo al desarrollo) si la reclamación no estaba justificada.

## **Determinar qué ajuste se requiere**

La alta necesidad de recursos de la evaluación a través de los Centros significa que estos son predominantemente utilizados en contextos en los que los Participantes serán personas capaces de gestionarse a sí mismos y sus discapacidades. Por esta razón, a menudo serán capaces de describir las dificultades que probablemente tienen con un proceso y sugerir acomodaciones que han funcionado para ellos en situaciones similares en el pasado. Cuando es práctico y razonable proporcionar adaptaciones, el Participante sugerirá que se trata de una simple solución, especialmente cuando la adaptación se relaciona con la asistencia y participación en el Centro. Cuando los ajustes se refieran a la propia evaluación o cuando el candidato no es capaz de sugerir ajustes apropiados, se necesitará asesoramiento experto. En algunos casos, un cuidador o abogado del Participante estará en condiciones de sugerir los ajustes apropiados incluso cuando el Participante no pueda.

Cuando los ajustes se refieran a Ejercicios de evaluación o se requiera más información para determinar un ajuste adecuado, se aconseja la orientación y recomendaciones de un experto. Dos tipos de experiencia son relevantes. Experiencia en el área de la diferencia o discapacidad se requiere para entender qué problemas puede tener el Participante al intentar los Ejercicios. Por ejemplo, con una dificultad de aprendizaje específica, un diagnóstico experto puede especificar qué funciones son afectadas y en qué medida y cómo esto es probable que impacte en el desempeño. Expertos en la condición también serán capaces de sugerir cómo las dificultades se pueden abordar mejor.

La segunda forma de experiencia relevante se relaciona con el proceso de evaluación. Este tipo de experiencia puede encontrarse en quienes diseñan Ejercicios o con frecuencia en los editores de materiales disponibles en el mercado. Es importante adaptar las evaluaciones para garantizar que la calidad de la evaluación se mantiene. Un ajuste adecuado mejorará



la información de evaluación del Participante. Por ejemplo, si el Participante tiene una velocidad de lectura lenta debido a una discapacidad visual, dislexia o alguna otra condición, el tiempo de preparación estándar para un ejercicio puede ser insuficiente para él o ella para asimilar toda la información, lo que podría perjudicar el desempeño en el ejercicio. El desempeño deteriorado conducirá a que las calificaciones del evaluador subestimarán la capacidad de la persona. Aumentando el tiempo de preparación para el Participante, es más probable que el desempeño refleje el nivel de competencia verdadero.

En la adaptación de las evaluaciones es necesario diferenciar las medidas relevantes y medidas de características irrelevantes de un ejercicio. Por ejemplo, en un ejercicio de redacción de cartas se requiere que los Participantes lean una carta simulada de un cliente y escriban una respuesta. Si lo que se está evaluando es la capacidad del Participante para comunicarse de manera clara y respetuosa al Cliente, si la respuesta es escrita a mano, mecanografiada o dictada a un asistente, no interferirá con la evaluación. Sin embargo, una respuesta dictada no permitirá evaluar la habilidad ortográfica del Participante y una respuesta mecanografiada sólo lo hará si el software proporcionado no detecta automáticamente los errores de ortografía.

Cuando el Centro esté utilizando Ejercicios de simulación que reproduzcan los requisitos de un rol objetivo, es útil considerar si la dificultad ocurriría también en el lugar de trabajo y si la adaptación propuesta sería replicable en el lugar de trabajo.

Esto ayudará a determinar si la prestación de la adaptación dentro del formato del Centro se consideraría razonable, teniendo en cuenta que los requisitos legislativos para adaptaciones razonables se aplican tanto al lugar de trabajo propiamente dicho como al proceso de evaluación y selección.

## Ejemplo de adaptaciones

La siguiente lista proporciona ejemplos de adaptaciones que pueden ser útiles. No es exhaustiva, pero proporciona ilustraciones del tipo de adaptación que a menudo se requieren. El impacto, incluso del mismo tipo de discapacidad, puede variar de persona a persona, por lo que siempre es importante comprobar si una adaptación es apropiada en cualquier caso particular.

1. Acceso y Movilidad
  - a. Al llegar al lugar
    - i. Cuando la discapacidad o la condición dificultan el uso del transporte público, proporcionar un taxi o transporte directo.
    - ii. Provisión de aparcamiento cerca de la entrada del lugar.
    - iii. Proporcionar un acceso para salvar niveles o alturas en el lugar.
  - b. Moverse por el lugar
    - i. Elegir un lugar con acceso para sillas de ruedas.
    - ii. Seleccionar un lugar con acceso para salvar niveles en todas las salas.
    - iii. Programar actividades en salas que estén cercanas sin necesidad de caminar largas distancias.
    - iv. Proporcionar una guía o ayudante para moverse por el lugar.
    - v. Programar todas las actividades para un Participante en la misma sala.
    - vi. Permitir que el Participante llegue temprano y se familiarice con el diseño del lugar.



2. Confort y comodidad
  - a. Proporcionar asientos adecuados, por ejemplo, asientos ajustables, con altura del asiento regulable.
  - b. Proporcionar una mesa o escritorio adaptado. Por ejemplo, los usuarios de silla de ruedas pueden preferir un escritorio superior a la altura estándar, una persona con discapacidad visual puede requerir más espacio en la mesa para los documentos con el fin de presentar en una forma ordenada o utilizar Braille u otro equipo.
  - c. Proporcionar la iluminación apropiada. Los Participantes con epilepsia que son sensibles a la luz pueden no tolerar salas con iluminación fluorescente; los Participantes con una discapacidad visual pueden beneficiarse de una luz más fuerte.
  - d. Permitir pausas adicionales. Los Participantes pueden necesitar estrictas o más pausas para tomar la medicación; los Participantes con dificultades de concentración pueden necesitar pausas más largas o más frecuentes.
  - e. Programar las evaluaciones durante un período más largo (por ejemplo, en un día adicional) para evitar la fatiga.
  - f. Cuando se proporcionan alimentos y bebidas, adaptar los requisitos dietéticos por razones médicas o religiosas. Tratar de proporcionar alimentos que sean fáciles de manejar con discapacidades visuales o con una destreza manual reducida. Ofrecer servir al Participante comida o bebida, donde el acceso habitual de autoservicio sea más difícil.
  - g. Asegurar de que no haya fuentes extrañas de ruido para las personas con impedimentos auditivos.
3. Comunicación
  - a. Utilice un sistema de ‘bucle auditivo’ – ya sea preinstalado o móvil – para facilitar que las personas con impedimentos auditivos usen los audífonos.
  - b. Proporcionar la información tanto escrita como oral. Por ejemplo, versiones escritas de sesiones informativas presentadas normalmente de forma oral.
  - c. Proporcionar un intérprete de lengua de signos.
  - d. Cuando se comunica con alguien con una discapacidad auditiva, ponerse cara a cara con la persona cuando habla, no cubra su boca al hablar, hable claramente pero no grite, no hable a la vez que otras personas, evite el ruido de fondo. Tenga a mano un cuaderno para complementar o reemplazar la comunicación verbal.
  - e. Permitir a los Participantes utilizar ayudas tecnológicas tales como reconocimiento de voz o un software de texto de voz.
  - f. Permitir tiempo adicional en los horarios para sesiones informativas y otras actividades comunicativas relacionadas, para salvar las dificultades de comunicación.
  - g. Proporcionar documentos escritos en formatos alternativos – Braille, caracteres grandes, electrónica, etc.
4. Evaluaciones escritas
  - a. Permitir tiempo extra para completar el ejercicio.
  - b. Proporcionar un ordenador portátil para presentar las respuestas mecanografiadas en vez de escritas a mano.

- c. Proporcionar un tercero que escriba para documentar las respuestas.
  - d. Permitir que los Participantes registren respuestas orales en lugar de escribirlas.
  - e. Permitir el uso de software de texto de voz para acceder al informe de evaluación y revisar la respuesta.
  - f. Proporcionar un colaborador lector y/o mecanógrafo.
5. Pruebas psicométricas
- a. Dejar tiempo extra para completar el ejercicio.
  - b. Proporcionar modos alternativos para la cumplimentación de respuestas.
  - c. Proporcionar materiales de formato alternativos: Braille, caracteres grandes, etc.
  - d. Proporcionar un colaborador lector para materiales de prueba.
- Nótese bien: En todos los casos en que se vayan a realizar alteraciones en los instrumentos psicométricos, se debería buscar el asesoramiento de los editores de la prueba u otros expertos apropiados.
6. Entrevistas
- a. Permitir tiempo extra para la comunicación.
  - b. Proporcionar preguntas por escrito.
  - c. Asegurarse de que los entrevistadores están debidamente informados sobre las necesidades del Participante.
  - d. Comunicarse a través del intérprete de lengua de signos.
  - e. Comunicarse vía intérprete del discurso o traductor.
  - f. Realizar una entrevista con el bucle auditivo activo.
  - g. Dirigir la entrevista en una sala bien iluminada.
  - h. Entrenar a los entrevistadores en habilidades claras de comunicación.
7. *Role-plays*
- a. Permitir tiempo extra para la comunicación.
  - b. Dejar tiempo extra para asimilar el material informativo.
  - c. Proporcionar el material informativo en formatos alternativos.
  - d. Adaptar el modo de comunicación a uno que sea adecuado para el Participante.
  - e. Adaptar el modo de comunicación al que el Participante podría utilizar en el trabajo.
8. Ejercicios grupales
- a. Permitir tiempo extra para la comunicación.
  - b. Dejar tiempo extra para asimilar el material informativo.
  - c. Proporcionar el material informativo en formatos alternativos.
  - d. Realizar el ejercicio con el bucle de audición activo.
  - e. Adaptar el modo de comunicación al que el Participante podría utilizar en el trabajo.
  - f. Informar resumidamente a otros Participantes con respecto a las necesidades de discapacidad de un Participante. Por ejemplo, para un Participante con discapacidades visuales preguntar a otros que se identifiquen al hablar y describir cualquier ayuda visual; para una persona con problemas auditivos preguntar a otros Participantes para evitar hablar a la vez que otros, no cubrirse la boca al hablar, etc.

La provisión de muchas adaptaciones requerirá una planificación avanzada. Por ejemplo, si un Participante requiere tiempo adicional para algunos Ejercicios, es probable que esto requiera revisiones del horario del Centro, y también puede justificar la programación de la administración de un ejercicio separado y específico para el Participante. En tales circunstancias, las repercusiones de disponibilidad de los Evaluadores y del personal del Centro deberán ser consideradas, así como las consecuencias en el calendario posterior del Centro. Programar algunos Ejercicios individuales para el Participante en un día separado, puede ayudar a resolver las dificultades de horario a la vez que reducir la carga que el Participante tendría al estar trabajando mientras otros Participantes están disfrutando de un descanso.

Información más detallada sobre la prestación de adaptaciones y de las medidas legislativas, pueden obtenerse de organizaciones con experiencia en legislación sobre igualdad.

En el Reino Unido, la Comisión de Igualdad y Derechos Humanos ofrece documentos de orientación dirigidos a los empleadores ([www.equalityhumanrights.com](http://www.equalityhumanrights.com)).

Las organizaciones con conocimientos especializados específicos (por ejemplo, British Dyslexia Association, [www.bda-dyslexia.org.uk](http://www.bda-dyslexia.org.uk), Dyslexia Action, [www.dyslexiaaction.org.uk](http://www.dyslexiaaction.org.uk)) también podrán proporcionar orientación sobre la obtención de una evaluación de SpLD (Dificultades Específicas de Aprendizaje).

Los editores de pruebas deberían ser capaces de proporcionar orientación sobre la adaptación de sus instrumentos psicométricos apropiadamente. Una orientación general está disponible en el sitio web de la BPS (<http://www.psychtesting.org.uk/the-ptc/guidelinesandinformation.cfm>).

# Anexo 6. Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Centros

---

## Introducción

La tecnología de la información y la comunicación (TIC), internet y otros avances están desafiando la forma en que se realizan los Centros.

La tecnología de la información se utiliza para gestionar la carga administrativa del diseño y ejecución de un Centro, para automatizar la presentación de Ejercicios al Participante y para automatizar la puntuación una vez que el Participante haya respondido. Al utilizar la tecnología en el proceso del Centro, debería considerarse lo siguiente:

- Si los ordenadores se utilizan para facilitar la carga administrativa o como medio para la ejecución los de Ejercicios, debe aplicarse tanto en el proceso como en el contenido la misma calidad y criterios éticos que para los métodos tradicionales.
- La mayoría de la gente está muy familiarizada con el uso de las TIC en su trabajo diario, por lo tanto, el uso de las TIC en los Centros puede proporcionar una mejor reproducción del ambiente del siglo XXI, lo que a su vez puede mejorar la validez aparente. Sin embargo, es importante que la tecnología utilizada no imponga exigencias irrelevantes a los Participantes, que puedan afectar su capacidad para demostrar evidencias de un criterio de evaluación específico del puesto, por ejemplo, un requisito para el conocimiento del funcionamiento de una pieza específica de software sobre la capacidad de analizar y sacar conclusiones de un conjunto de datos.
- Los mecanismos automatizados de puntuación tienen ventajas en términos de velocidad y fiabilidad, en lo que respecta a las respuestas rutinarias que suceden frecuentemente o en respuestas principalmente predecibles. Sin embargo, es importante validar la eficacia de cualquier procedimiento de puntuación automatizada y, particularmente, confirmar su capacidad para tratar de manera adecuada con respuestas atípicas, pero válidas.
- También existen sistemas de ayuda de puntuación que dejan al evaluador asignar puntuaciones pero proporcionan ayuda, como la exhibición de los elementos apropiados de la respuesta del Participante, guías de puntuación, añadir una lista de verificación de los comportamientos con los elementos a marcar. Estos pueden ayudar a los evaluadores, pero no deberían utilizarse en lugar de la formación (Véase el Anexo 2).

Las siguientes secciones exploran el uso de la tecnología con más profundidad.

## Usos específicos de las TIC

### *TIC en el análisis del puesto*

Hay una serie de análisis de puesto mejorados por los ordenadores, perfiladores de competencias y sistemas de definición de competencias disponibles comercialmente. Tienen ventajas potenciales sobre las técnicas de análisis de puesto más convencionales basadas en entrevistas:

- Pueden apoyar una visión equilibrada del trabajo y ayudar a evitar las omisiones, proporcionando un conjunto bien documentado y completo de comportamientos u otros elementos sobre los cuales se base el análisis del puesto.

- Pueden hacer que la priorización de los criterios de evaluación u otros requisitos sean más eficaces. El ordenador puede estar preparado para obligar al entrevistado a elegir cuál de los criterios o requisitos de evaluación son esenciales, en lugar de los meramente deseables.
- Permiten la recogida electrónica de datos, lo que reduce la carga administrativa de muestreo a gran escala para un gran número de encuestados.
- Guardan los datos en formato electrónico, que es más fácil de almacenar y recuperar.
- Una tecnología eficaz no sustituirá a la necesidad de garantizar que los encuestados tengan una buena comprensión del trabajo analizado.

### ***Administración informática de las simulaciones***

Los ordenadores se utilizan cada vez más para programar, presentar y administrar simulaciones del Centro. Este enfoque puede mejorar la validez aparente del ejercicio para el Participante y también reducir la carga administrativa para la organización. Como con todas estas intervenciones, el contenido psicométrico y la integridad de la medición de los Ejercicios deben mantenerse independientemente del medio en que se presenten. Deberían ser siempre:

- Relevante al contenido de los puestos.
- Sencillo de entender.
- Justo para todos los grupos.
- Capaz de predecir el desempeño futuro.

Es importante utilizar únicamente un enfoque informático para la presentación de la simulación donde se reproduce exactamente la naturaleza de la tarea.

### ***Uso de la administración de pruebas psicométricas online en un Centro***

Muchas pruebas psicométricas se administran actualmente online. Un editor de tests y pruebas con buena reputación proporcionará asesoramiento y orientación completo sobre el uso eficiente y ético de dichas pruebas. Cuando se utilizan los exámenes online como parte de un Centro, debería considerarse lo siguiente:

- Las ventajas administrativas de los Participantes que realizan exámenes online, sin supervisión directa del Centro, debería sopesarse frente a la necesidad de minimizar el riesgo de colusión o cooperación inadecuada y desleal. Algunos editores de exámenes online ofrecen tests de verificación supervisados, que en su mayoría tienen un acceso protegido por contraseña a los exámenes. Estas medidas, junto con una adecuada comunicación sobre el uso de los resultados de estos exámenes, pueden ayudar a minimizar la tentación de confabular o realizar prácticas inadecuadas como compartir las pruebas.
- También debería considerarse la experiencia del Participante. Mientras que la mayoría de los exámenes online son fácilmente auto-administrados, las dificultades para completar tales exámenes no supervisados pueden aumentar la ansiedad del Participante innecesariamente, e impactar en la imagen del Cliente u Organización.
- Es aconsejable utilizar editores de test online fiables, que proporcionen un alto nivel de apoyo al Participante y al Cliente, así como la garantía de validez y fiabilidad normal para tests individuales o específicos.
- Los exámenes de habilidad online a menudo utilizan un enfoque adaptativo. Mientras que esto significa que los exámenes son más cortos y pueden medir un rango muy amplio de la capacidad, también pueden resultar en una experiencia

estresante para el Participante. Es necesario comprender y comunicar este aspecto para asegurar que no afecte adversamente el desempeño de un Participante en otros Ejercicios durante el Centro.

- Normalmente, los Participantes no deberían tener acceso automático a los resultados de sus tests antes de finalizar el Centro. Las disposiciones para el *feedback* de los resultados deberían seguir los estándares o normas de la BPS habituales.

### ***Registro de las evidencias de los Participantes***

Los Evaluadores pueden beneficiarse del uso de la tecnología para sí mismos, en procesos de evaluaciones convencionales. Las listas de verificación de comportamientos y las almohadillas de notas de los dispositivos portátiles pueden ahorrar un tiempo considerable en la redacción, en los procesos de evaluación e integración de datos.

Deberían aplicarse las mismas normas de registro de las evidencias si se hacen electrónicamente o con lápiz y papel.

### ***Assessment of Participant responses***

The use of ICT can increase the objectivity, efficiency and accuracy of some aspects of the assessment process in terms of evaluating Participant responses, as long as:

- The Participant's responses are entered in a way that is recognised by the software package that is being used.
- There are only a certain number of options available to the Participant, all of which can realistically be pre-determined in advance. Where judgement is involved, the programming load increases dramatically and many of the advantages are lost.

### ***Evaluación de las respuestas de los Participantes***

El uso de las TIC puede aumentar la objetividad, eficiencia y exactitud de algunos aspectos del proceso de evaluación, en términos de evaluar las respuestas de los Participantes, siempre que:

- Las respuestas del Participante se introduzcan de una manera que sea reconocida por el paquete de software que se está utilizando.
- Sólo hay un cierto número de opciones disponibles para el Participante, todas ellas pueden ser realísticamente pre-determinadas de antemano. Cuando se tengan que elaborar juicios o respuestas complejas, la carga de programación aumenta drásticamente y muchas de las ventajas se pierden.

## **Redacción del informe**

La redacción de informes de los Centros con el propósito de *feedback* o de toma de decisiones es una actividad que consume mucho tiempo y requiere de recursos. Los sistemas expertos basados en ordenadores, con listas de verificación de las declaraciones de comportamientos y otros dispositivos de ahorro de mano de obra, reducen la tarea en proporciones manejables. Como con otros aspectos del proceso, debe tenerse cuidado para asegurar de que en tales atajos no se pierdan los detalles ricos que hacen que los Centros sean beneficiosos para un proceso de evaluación o desarrollo. Lo ideal sería que los informes se utilizaran en combinación con un debate de *feedback* uno-a-uno y debería ser validado con los perfiles de puntuación típicos e infrecuentes para asegurar que su resultado es apropiado.

## Centros virtuales

El Centro ‘Virtual’ en el que los Participantes trabajan remotamente a través de la tecnología es probable que se convierta en un enfoque cada vez más utilizado, debido a las obvias ventajas para los Participantes y organizaciones por igual. En su núcleo está el concepto de que, para muchos de los componentes de un Centro, no existe un requisito particular para que todos los Participantes estén en una única ubicación. Sin embargo, la eficacia de un Centro Virtual depende de las condiciones siguientes:

- Buena infraestructura tecnológica que permita a los Participantes comunicarse con los Evaluadores y tal vez el uno al otro de una manera perfecta, en tiempo real.
- Condiciones ambientales silenciosas y estandarizadas.
- Niveles de seguridad relevantes (son las personas las que trabajan solas, etc.).
- Buena organización logística y disposición a ser flexible en las horas que el Centro se lleva a cabo.

Con estos componentes se puede entrevistar, realizar la mayoría de las simulaciones, puntuar y proporcionar *feedback* a los Participantes de forma remota. Esta es un área de rápido desarrollo y es difícil proporcionar orientación específica.

Los profesionales pueden encontrar útil consultar una guía sobre la aplicación de tests remotos basados en tecnología tal como la elaborada por la Comisión Internacional de Tests ([www.intestcom.org](http://www.intestcom.org)).

## Consideraciones al utilizar la nueva tecnología

Si bien el argumento para el uso de las TIC en los Centros es fuerte, las ventajas deberían ser sopesadas frente a posibles desventajas al considerar su uso. Estas pueden incluir:

- Los Participantes pueden preferir y comportarse más naturalmente en una interacción más cara a cara. El ‘proceso social’ implicado en la evaluación cara a cara se reduciría mediante la tecnología.
- Esto puede ser relevante cuando se miden las habilidades sociales.
- Las oportunidades para que la organización del Cliente gestione su imagen corporativa se ve disminuida, y podría ser transmitida una imagen impersonal.
- Algunos procesos (como Ejercicios grupales o *role-plays*) en los que la interacción interpersonal se está observando no se prestan fácilmente a la tecnología.
- El exceso de confianza en la tecnología excluye la planificación apropiada de contingencias. Los fallos tecnológicos pueden causar interrupciones mayores e implicaciones de costes para los Directores del Centro.

## Anexo 7. Centro Piloto<sup>5</sup>

---

Poner a prueba un Centro implica verificar la logística realizando una práctica de ejecución del evento, a fin de probar y evaluar cada aspecto de cómo funciona el Centro. Por favor, tenga en cuenta que probar los Ejercicios es un proceso separado, que ya debería haber sido completado. De forma seguida a la finalización del diseño de los Ejercicios y materiales, el proceso del Centro debería ser probado para garantizar y habilitar afinamientos o mejoras para los roles, la integración y la logística. El ‘Piloto’, por lo tanto, se focaliza en cómo funciona el Centro en su totalidad.

El enfoque sobre la mejor práctica para el Piloto consiste en realizar un ‘ensayo en seco’ o ‘ensayo general’ donde no hay necesidad de tomar genuinas decisiones de selección. Esto significa elegir Participantes cuyo incentivo para asistir será normalmente la oferta de un *feedback* beneficioso para su desarrollo. Sin embargo, este enfoque no está exento de dificultades, ya que no siempre resulta fácil encontrar personas adecuadas, que estén dispuestas a dar el tiempo necesario para participar en el Centro piloto y que se pueda confiar en el respeto a la confidencialidad del evento. Claramente no es apropiado utilizar a cualquier persona que tenga probabilidad de que posteriormente pase por el proceso completo.

El Piloto del Centro también puede ser una oportunidad útil para que los Evaluadores puedan practicar sus habilidades en un ambiente seguro.

Una manera menos efectiva de probar un Centro es usar el primer funcionamiento ‘vivo’ o real como un suceso Piloto y estar preparado para hacer modificaciones posteriores, basadas en una revisión de la efectividad del Centro. El problema con este enfoque es que no todos los Participantes recibirán el mismo tratamiento, lo que podría suscitar inquietudes en relación con la igualdad de oportunidades, que sería claramente mucho más grave en el caso de un Centro con fines de selección que con fines de desarrollo. Por lo tanto, este enfoque debería ser generalmente evitado a menos que el Centro se esté ejecutando exclusivamente con fines de desarrollo.

### Objetivos del Centro Piloto

Antes de ejecutar un Centro Piloto, es esencial tener claro cuáles son los objetivos. Los posibles objetivos pueden incluir, pero no estarían limitados a:

- Probar el proceso y todos sus componentes, por ejemplo, calendarios, programación, disposición de las salas, horarios, instalaciones del lugar, etc.
- Identificar cualquier asunto que pueda tener relación con la igualdad de oportunidades o que pueda crear posibles impactos adversos, o problemas de discriminación por discapacidad.
- Probar la eficacia de los materiales de orientación y materiales de guía.
- Probar la eficacia de cualquier formación impartida al personal del Centro.
- Revisar los sistemas de puntuación, toma de decisiones y sistemas de gestión de la información para asegurarse de que son robustos, justos y aptos para el propósito.

---

<sup>5</sup> Con agradecimientos a Pearn Kandola LLP por su autorización para adaptar y usar su material.



## Selección de los Participantes para el Centro Piloto

Es importante adoptar un enfoque apropiado para la selección de los Participantes para el Centro Piloto. Además de asegurar que se incluya un número suficiente de Participantes en un Centro Piloto (por lo general suficiente para equiparar uno o dos Centros de aforo completo), existe una necesidad de prestar atención a dos cuestiones específicas:

- Los Participantes deberían estar en el nivel del puesto objetivo, ya que esto proporcionará un *benchmarking* útil de los estándares para las herramientas utilizadas y para disponer de guías realistas de logros para los evaluadores.
- Los Participantes deberían ser una mezcla representativa del público objetivo para que los Centros detecten cualquier cuestión relevante. A veces puede ser útil representar en exceso grupos minoritarios para identificar posibles problemas de diversidad.

## El cotejo del *feedback*

Hay que tener en cuenta los procesos de *feedback* más adecuados. El *feedback* debe recopilarse de los Participantes, Evaluadores, Actores y cualquier otro personal asociado con el proceso para determinar cualesquiera de las áreas de mejora. La herramienta más obvia para recopilar datos de *feedback* son los cuestionarios, entrevistas y, si procede, los grupos de discusión (focus-group). Algunos de estos instrumentos de *feedback* también pueden integrarse en una revisión de la evaluación del Centro en curso o reciente.

**Notas:**



**The British Psychological Society**

St Andrews House, 48 Princess Road East, Leicester LE1 7DR, Reino Unido

Tel: +44 (0)116 254 9568

[www.bps.org.uk](http://www.bps.org.uk)