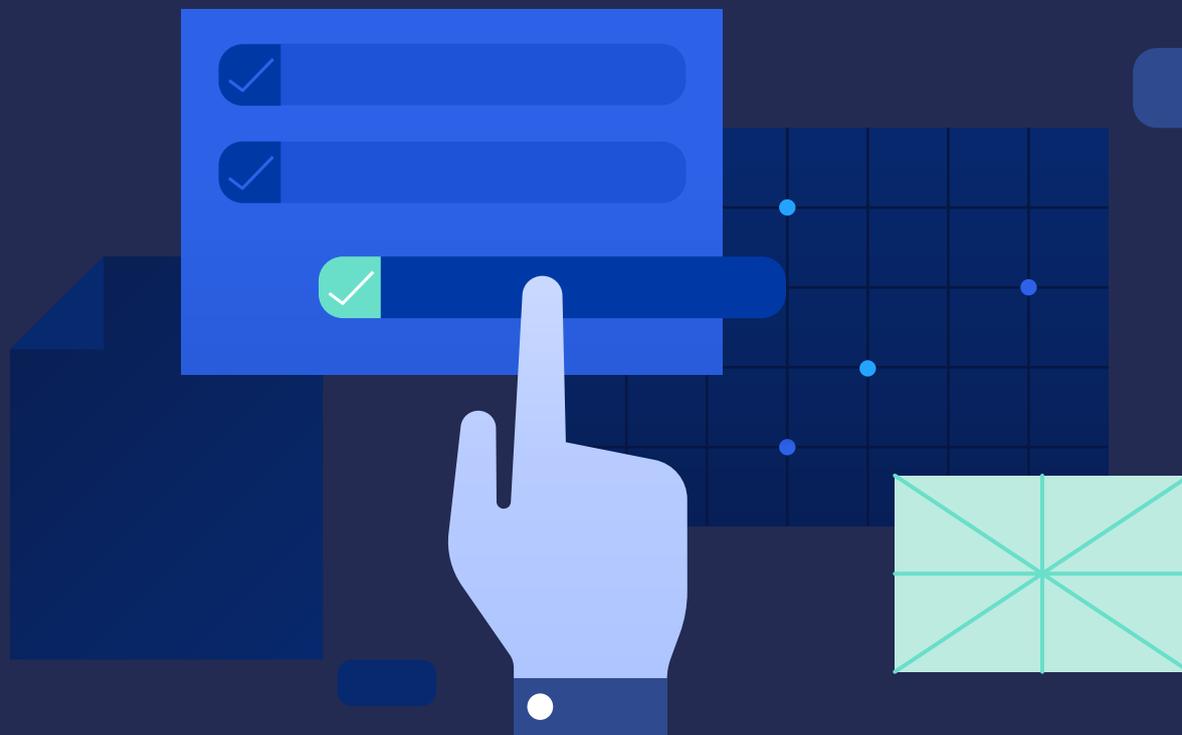


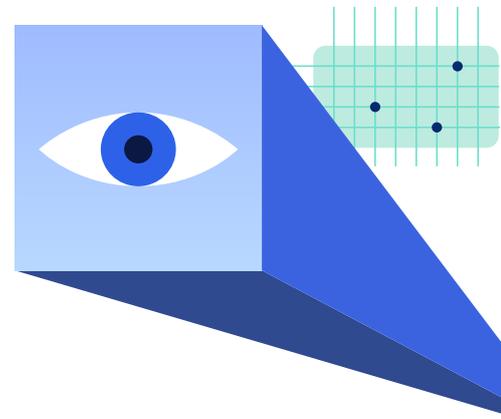
Guía práctica

## **Selección:**

El poder predictivo de los métodos de evaluación.



# Intro ducción



En un mundo profesional en constante evolución, la búsqueda de los mejores talentos se ha convertido en un reto crucial para las empresas. El éxito de una organización depende en gran medida de las competencias, los conocimientos y, sobre todo, las habilidades interpersonales (soft skills) de los individuos que la componen. Estas competencias interpersonales, como la comunicación, la resolución de problemas, la colaboración y la adaptabilidad, desempeñan un papel esencial en la productividad, la eficacia y la cohesión de los equipos.

Sin embargo, identificar a los candidatos más adecuados para un puesto concreto no es tarea fácil. Los métodos tradicionales de selección, basados principalmente en la evaluación de las competencias técnicas y la experiencia profesional (el famoso CV), no suelen bastar **para predecir el éxito de un candidato** en un entorno laboral determinado.

Aquí es donde entran en juego los llamados métodos «predictivos». Los denominamos «predictivo», porque, ¿qué es la selección sino un intento de predicción? Tanto si la decisión se toma basándose en el CV, en la intuición o incluso en un signo astrológico, el seleccionador intenta predecir en todos los casos un determinado nivel de éxito.

Al centrarse en la evaluación de las habilidades interpersonales y de los

comportamientos, estos enfoques predictivos pretenden determinar con mayor precisión la compatibilidad de un candidato con la cultura de empresa, los valores organizativos y los requisitos del puesto.

En esta guía práctica, analizaremos en profundidad los métodos de evaluación con mayor capacidad de predicción científica disponibles, que le permitirán identificar los talentos idóneos para su empresa.

Desde pruebas psicométricas hasta centros de evaluación, pasando por ejercicios de contextualización o entrevistas estructuradas, nuestro objetivo es facilitarle los conocimientos y las herramientas que necesita para diseñar un proceso de selección eficaz y adaptado a las necesidades específicas de su empresa.

Tanto si es usted un profesional de los recursos humanos, un responsable de selección o un jefe de equipo, esta guía le ofrecerá información valiosa para mejorar sus prácticas de selección y para garantizar una mejor coincidencia entre los candidatos y su empresa.

¿Listo(a) para descubrir los secretos de los métodos predictivos? Sumérjase en las páginas siguientes y transforme su forma de seleccionar para garantizar su éxito futuro.

¡Feliz lectura!

**El equipo de PerformanSe**

# ¿Qué encontramos en esta **guía?**

**01**

¿Qué significan la predictibilidad y la selección?  
**Pág. °4**

**05**

Pruebas situacionales -  
Predictibilidad de 0,50 a 0,54  
**Pág°22**

**02**

Pruebas de personalidad -  
Predictibilidad 0,4  
**Pág.°8**

**06**

Entrevista estructurada -  
Predictibilidad de 0,51 a 0,60  
**Pág°26**

**03**

Pruebas de conocimientos del área - Predictibilidad 0,4  
**Pág°12**

**07**

Prueba de aptitudes cognitivas + entrevista estructurada - Predictibilidad 0,63  
**Pág°31**

**04**

Pruebas de aptitudes cognitivas -  
Predictibilidad de 0,50 a 0,51  
**Pág°17**

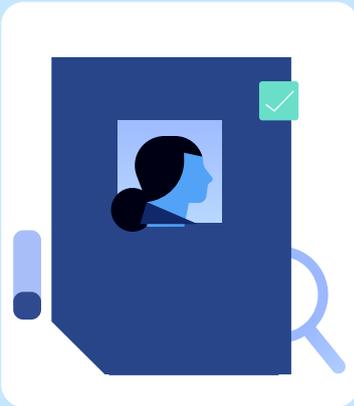
**08**

Centro de evaluación -  
Predictibilidad 0,70  
**Pág°33**



# 01.

¿Qué significan la predictibilidad  
y la **selección**?



¿Qué es seleccionar sino intentar predecir el éxito de un individuo en un entorno profesional determinado? El objetivo de todo proceso de selección es anticipar el rendimiento futuro de los candidatos en función de sus competencias, experiencias y características personales. En resumen, toda selección es un intento de predicción.

Pero, ¿cómo podemos evaluar la capacidad de predicción de un método de selección? ¿Existe un porcentaje de predicción para cada método? Para responder a estas preguntas, veamos qué dicen los científicos sobre el tema.

### Medir la predictibilidad de un método de selección

Para predecir un acontecimiento, como el éxito en un puesto, podemos plantear una ecuación matemática como ésta:

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \dots + \beta_nX_n + e$$

¿Me sigues? ¿No? Que no cunda el pánico, ¡vamos a intentar aclararlo juntos!

Del mismo modo que se predice el tiempo que hará mañana, se utilizan herramientas específicas para evaluar el rendimiento futuro de un(a) candidato(a) en selección. Sin embargo, en lugar de utilizar globos sonda para medir la temperatura, la presión atmosférica o la velocidad del viento, en la selección podemos, por ejemplo, utilizar cuestionarios para evaluar características personales individuales como la personalidad o las aptitudes cognitivas que permiten predecir el éxito en el trabajo.

En psicometría (la ciencia de la medición en psicología), es posible utilizar una fórmula estadística (como la regresión lineal anterior, por ejemplo) para observar el efecto de una o varias características individuales sobre una consecuencia, en este caso el éxito en un puesto de trabajo. Volvamos al ejemplo del tiempo: vamos a fijarnos en la variación de la temperatura para predecir el tiempo de

mañana. En la selección, podemos examinar el efecto de un rasgo de personalidad en el futuro rendimiento laboral de un individuo. El siguiente ejemplo podrá ayudarnos a concretar las cosas.

Quiere predecir el tiempo que hará mañana con su globo sonda; para ello, deberá identificar los elementos de medición y su cantidad. Por ejemplo: intentará predecir el tiempo teniendo en cuenta únicamente la variación de la temperatura. Así se obtiene la fórmula siguiente.

$$\text{El tiempo de mañana} = \text{variación de la temperatura} + e$$

Donde «e» representa el error en su ecuación, es decir, lo que no predice utilizando la variación de temperatura.

Como no somos especialistas en meteorología, vamos a dar una cifra aleatoria y decir que la variación de la temperatura sólo puede utilizarse para predecir el tiempo con un nivel de fiabilidad del 10 %. El 90 % restante no se explica y, por lo tanto, cuenta como errores. En otras palabras, si alguien le pregunta qué tiempo hará mañana, podrá dar un pronóstico del que esté seguro(a) en un 10 %. Afortunadamente, esta predicción puede mejorarse con el siguiente ejemplo.

El tiempo de mañana = variación de la temperatura + variación de la presión atmosférica + variación de la velocidad del viento + e

Siguiendo con las cifras ficticias, imaginemos que al añadir dos mediciones (la variación de la presión atmosférica y la de la velocidad del viento), ha aumentado la fiabilidad de su predicción al 50 %. Así podrá saber, con sólo una probabilidad de 1 sobre 2 de equivocarse, qué tiempo hará mañana. El 50 % restante seguirá estando determinado por el error. Puede parecer excesivo, pero siempre es preferible hacerse una idea aproximada del tiempo que hará mañana, para llevar un paraguas por si acaso.

En general, cuantas más mediciones añada, más especificará su modelo de predicción y más minimizará el error.

**Sin embargo, si añadimos demasiadas mediciones a un modelo, éste podría perder su eficacia predictiva. Debe elegir siempre sus mediciones con moderación, en función de sus necesidades y de su conocimiento de las herramientas.**

En efecto, añadir demasiados indicadores puede aumentar artificialmente la predicción. De este modo, obtenemos una predicción, pero resulta parcialmente falsa y ya no nos permite tomar decisiones realmente informadas.

En la selección de personal, el método puede aplicarse de la misma manera: cuantas más mediciones cuidadosamente seleccionadas

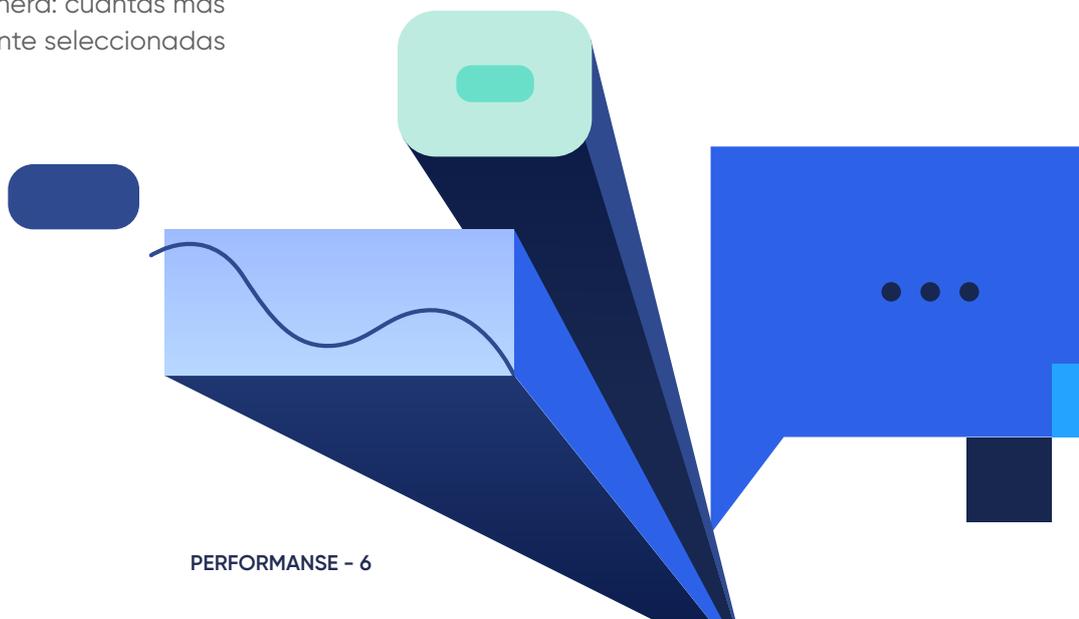
haya en el modelo, mejor podremos predecir un resultado, como el éxito al cubrir un puesto. Veamos el siguiente ejemplo.

- Éxito al cubrir un puesto = entrevista semiestructurada + e
- Éxito al cubrir un puesto = entrevista semiestructurada + prueba de personalidad + contextualización + e

Del mismo modo que al predecir el tiempo, si usamos mediciones adicionales, podremos mejorar la fiabilidad de nuestra predicción y reducir el error al máximo. Así, la segunda ecuación nos permitirá predecir el éxito en el trabajo con mayor certeza que la primera.

Hay que tener en cuenta que es imposible predecir un éxito del 100 %, pero estos métodos permiten a menudo tomar decisiones con más conocimiento de causa que si no se utilizaran mediciones.

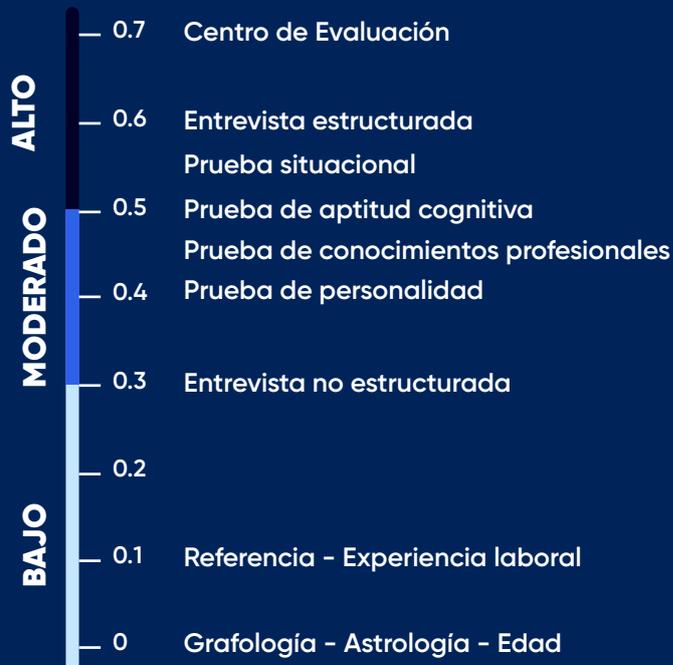
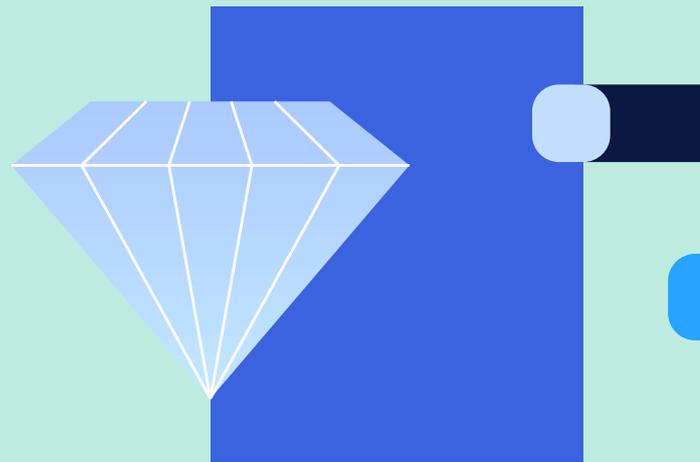
En esta guía, presentaremos índices que van de 0 a 1. Aquí, el 1 corresponde a la predictibilidad absoluta (que desgraciadamente no existe) y 0 representa la ausencia de predictibilidad.



# ¡Los métodos de evaluación más **predictivos** son para los científicos!

Es importante considerar que existen diferencias de opinión en cuanto a los índices de predictibilidad. Los métodos que presentamos se basan en tres estudios clave<sup>1,2,3</sup>. Estos estudios no tienen los mismos coeficientes, pero coinciden en la jerarquía de los métodos y en su carácter altamente predictivo. Para los no iniciados en la investigación científica, un índice de 0,1 se considera un factor predictivo de éxito en un puesto.

Además de estos estudios, hemos integrado los datos de nuestras herramientas y los recientes métodos de mejora de los cuestionarios psicométricos para ofrecerle los coeficientes de predictibilidad más relevantes del mercado.



Dejando de lado los métodos descabellados como la astrología, el análisis de la edad y la grafología<sup>4</sup> y descartando los métodos tradicionales con un índice de predictibilidad de 0,1: la toma de referencias, el análisis de la experiencia profesional (CV) y las entrevistas no estructuradas<sup>5</sup>, descubra cada método predictivo en profundidad y mejore su toma de decisiones.

<sup>1</sup> Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

<sup>2</sup> Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.

<sup>3</sup> Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting meta-analytic estimates of validity in personnel selection: Addressing systematic overcorrection for restriction of range. *Journal of Applied Psychology*, 107(11), 2040–2068.

<sup>4</sup> Índice de predictibilidad de 0.0 - Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.<sup>5</sup> Índice de predictibilidad de 0.1 -

<sup>5</sup> Pilbeam, S., & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing: Contemporary HRM in Practice*. Pearson Education.

# 02.

Las pruebas de personalidad –  
Predictibilidad de 0,4

En el ámbito de la selección predictiva, las pruebas de personalidad desempeñan un papel fundamental en la evaluación de las habilidades interpersonales (soft skills) de los candidatos. Las habilidades interpersonales pueden definirse como «los rasgos de la personalidad, los objetivos, las motivaciones y las preferencias que son apreciados en el mercado laboral, en la escuela y en muchos otros ámbitos» (Heckman y Kautz, 2012, p. 451).

En la literatura científica, los índices de predictibilidad de las pruebas no son los mismos (de 0,2 a 0,4) porque los estudios realizados no conciben las pruebas de personalidad profesionales de la misma manera.

La prueba de personalidad (según PerformanSe) ya no se limita a medir simples rasgos, sino que pretende detectar la complejidad y profundidad de nuestras preferencias de comportamiento. Hoy en día, la mayoría de las pruebas de personalidad analizan otros componentes además de nuestros rasgos, como nuestras motivaciones, nuestro saber hacer y, en algunos casos, nuestro contrato psicológico deseado.

En aras de su construcción científica, innovaciones como la IRT\* (Teoría de respuesta al ítem) y el desarrollo de métodos multisensoriales han reforzado la fiabilidad de las pruebas de personalidad profesional, multiplicando por diez su capacidad para predecir el éxito.

Gracias a su capacidad para proporcionar información en profundidad sobre los candidatos, las pruebas de personalidad se han hecho cada vez más populares entre los profesionales de recursos humanos y los responsables de selección de personal.

Descubra las mejores prácticas para utilizarlas en un proceso de selección y las mejores pruebas del mercado.

### Comprender el índice de predictibilidad del 0,4

El índice 0,4 permite expresar hasta qué punto los resultados de una prueba de

personalidad predicen el rendimiento real de los candidatos en sus futuras funciones. Este coeficiente predictivo indica que existe una asociación positiva y moderada entre los resultados de la prueba y el éxito posterior de los empleados.

Un coeficiente de 0,4 muestra que las pruebas de personalidad pueden predecir con razonable exactitud cómo reaccionará un candidato en un entorno profesional determinado. Sin embargo, es importante recordar que ninguna prueba de personalidad puede ofrecer una predicción perfecta, ya que son muchos los factores que intervienen en el éxito laboral de un individuo.

## Ventajas de las pruebas de personalidad en la selección

Las pruebas de personalidad ofrecen una serie de ventajas en el proceso de selección:

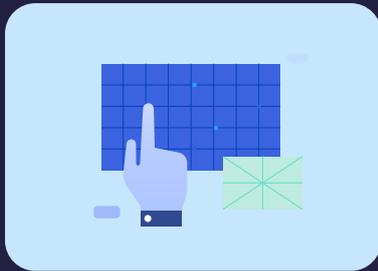
- ✓ **Objetividad:** Las pruebas de personalidad están normalizadas y son uniformes, lo que garantiza una evaluación objetiva de los candidatos, independientemente de los prejuicios individuales de los evaluadores.
- ✓ **Evaluación en profundidad:** Las pruebas de personalidad proporcionan información en profundidad sobre las disposiciones (rasgos de personalidad) de los candidatos, lo que nos permite discernir mejor sus preferencias de comportamientos.
- ✓ **Complementariedad:** Las pruebas de personalidad complementan otros métodos de selección, como las entrevistas, las contextualizaciones y las pruebas cognitivas, aportando una perspectiva adicional sobre los candidatos. También incluyen entrevistas para hablar de las preferencias de comportamiento de los candidatos, de modo que podamos conocerlos mejor y evaluar su idoneidad para futuras situaciones laborales.

## 3 consejos para utilizar eficazmente las pruebas de personalidad



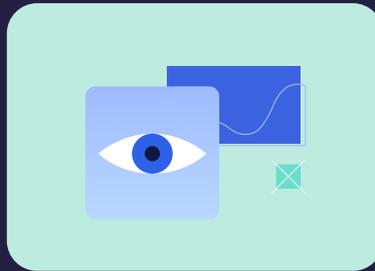
**Consejos Arnaud TRENVOUEZ**  
Doctor, Responsable de programas de I+D, PerformanSe

Para maximizar la eficacia de las pruebas de personalidad en la selección, es esencial respetar ciertas buenas prácticas:



### 01. Definir las competencias comportamentales que se buscan :

Antes de elegir una prueba de personalidad, identifique claramente las habilidades interpersonales (soft skills) esenciales para el puesto que ha de cubrirse.



### 02. Seleccionar pruebas fiables y validadas:

Opte por pruebas de personalidad validadas científicamente y reconocidas por su fiabilidad.



### 03. Utilizar los resultados como un elemento del proceso:

Las pruebas de personalidad no deben utilizarse como el único criterio de selección. Deben considerarse como una parte más del proceso de selección. Son herramientas de ayuda a la decisión, no de decisión.

# Las pruebas de personalidad más populares



El mercado ofrece una gran variedad de pruebas de personalidad, cada una con sus características y ventajas específicas. Las herramientas más fiables se basan en el modelo de personalidad de los Big Five –también conocido como «OCEAN»–, que mide cinco rasgos fundamentales de la personalidad: extroversión, mentalidad abierta, amabilidad, conciencia y neuroticismo.

He aquí una lista de pruebas específicas de la personalidad profesional:

- **Echo de PerformanSe:** Más que una simple prueba de personalidad, Echo proporciona una descripción muy precisa del evaluado, basada en un análisis de sus motivaciones, habilidades interpersonales (soft skills) y autoconocimiento (Claridad de la autopercepción), así como su relación con el empleo y su proyección en la empresa (Contrato psicológico deseado).
- **Talent Q Dimensions Test:** Esta prueba mide la personalidad en tres grandes categorías: Personas y Relaciones, Tareas y Proyectos, y Motivaciones y Emociones.
- **Predictive Index Behavioral Assessment (PI Test):** Esta prueba de personalidad se utiliza para clasificar y evaluar las motivaciones de los empleados y candidatos.
- **Hogan Personality Inventory (HPI):** esta prueba describe el lado brillante o normal de la personalidad, es decir, las cualidades que describen cómo nos relacionamos con los demás cuando nosotros y nuestro entorno profesional estamos en nuestro mejor momento.

Evidentemente, esta lista no es exhaustiva. También hay otras pruebas de personalidad

que son conocidas y se utilizan ampliamente en el mercado.

## ¿Cuáles son los puntos que han de recordarse?

Las pruebas de personalidad son potentes herramientas para evaluar las habilidades interpersonales de los candidatos en el proceso de selección predictiva. Su índice de predictibilidad de 0,4 muestra que pueden contribuir significativamente a predecir el éxito profesional.

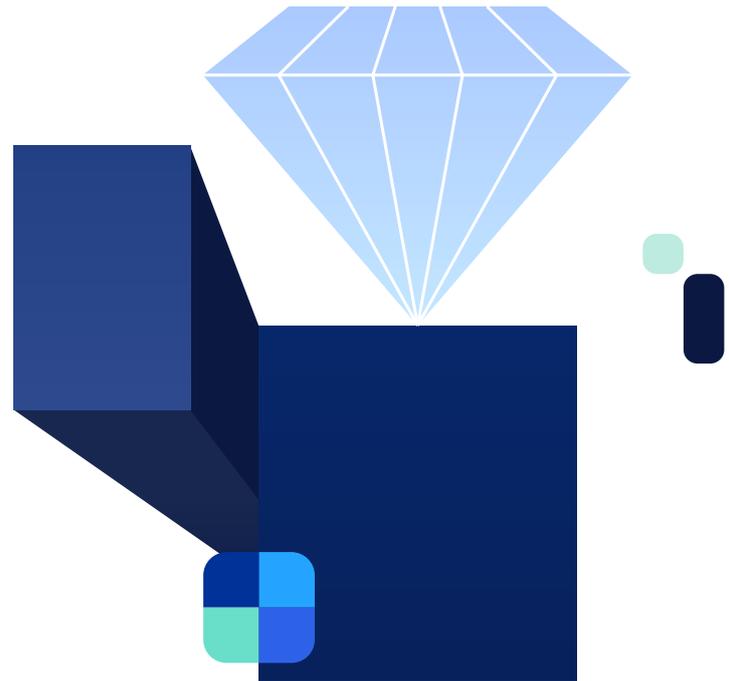
Utilizando adecuadamente las pruebas de personalidad, siguiendo las buenas prácticas y eligiendo las pruebas más adecuadas y, sobre todo, científicamente válidas, podrá mejorar su proceso de selección e identificar a los candidatos más adecuados para el puesto y la cultura de su organización.

# 03.

Prueba de conocimientos del área –  
Predictibilidad de 0,48

Aunque las habilidades interpersonales están de moda, los conocimientos técnicos siguen siendo esenciales para que un candidato tenga éxito en un puesto determinado. En una selección, las pruebas de conocimientos del área están diseñadas para evaluar las competencias técnicas de los candidatos y su dominio de ámbitos específicos relacionados con el puesto que ha de cubrirse. Estas pruebas ofrecen información clave para predecir el futuro rendimiento de un candidato en un puesto que requiera mayores conocimientos técnicos.

Las pruebas de conocimientos del área tienen un índice de predictibilidad del 0,48. Descubra sus ventajas, sus inconvenientes y nuestros consejos para utilizarlos correctamente.



## Comprender el índice de predictibilidad del 0,48

Con un coeficiente predictivo de 0,48, las pruebas de conocimientos del área predicen de manera bastante eficaz el éxito de un candidato en un puesto. En efecto, cuantos más conocimientos técnicos tenga un individuo en su profesión, mejores resultados ofrecerá, sobre todo a corto plazo.

Sin embargo, es importante señalar que otros factores, como las habilidades interpersonales (soft skills) (y sí, una vez más las habilidades interpersonales), también pueden influir en el éxito de un individuo en un puesto de trabajo.

## Ventajas de las pruebas de conocimientos del área en la selección

Las pruebas de conocimientos del área ofrecen varias ventajas en el proceso de selección:

- ✓ **Evaluación objetiva:** Las pruebas de conocimientos del área se basan en criterios objetivos y normalizados, lo que permite una evaluación imparcial de los conocimientos técnicos de los candidatos.
- ✓ **Precisión técnica:** Estas pruebas evalúan de manera selectiva los conocimientos específicos relacionados con el puesto, lo que nos permite determinar si un candidato posee las competencias necesarias.
- ✓ **Reducción de los errores de selección:** Las pruebas de conocimientos del área ayudan a identificar a los candidatos más cualificados técnicamente para el puesto, reduciendo así el riesgo de errores de selección.

## Inconvenientes de las pruebas de conocimientos del área en la selección

Aunque las pruebas de conocimientos del área son herramientas valiosas para evaluar las competencias técnicas de los candidatos, también presentan una serie de inconvenientes:

- ✓ **Limitación a las competencias técnicas:** Las pruebas se centran únicamente en evaluar las competencias técnicas, dejando de lado las competencias comportamentales e interpersonales que resultan clave, sin embargo, en el proceso de selección, como el pensamiento crítico y la creatividad de los candidatos...
- ✓ **Visión centrada en los conocimientos actuales:** Evalúan el dominio de los conocimientos actuales, lo que es posible que no refleje la capacidad de adaptarse a los avances en el sector.
- ✓ **Riesgo de memorizar en lugar de comprender:** Algunos candidatos pueden tener éxito memorizando más que comprendiendo los conceptos.
- ✓ **Reducción de la diversidad:** Pueden reducir la diversidad favoreciendo los itinerarios educativos tradicionales.



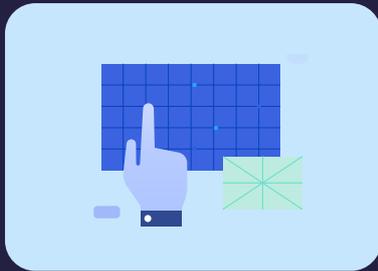
## 3 Consejos para utilizar eficazmente las pruebas de conocimientos del área



**Consejos Kacper LUSCINSKI**

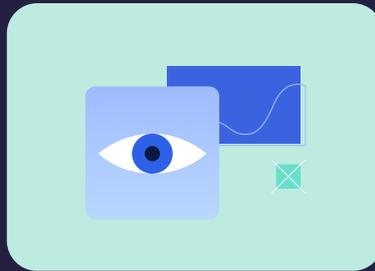
Estudiante de doctorado, Jefe de Proyectos I+D, PerformanSe

Para maximizar la eficacia de las pruebas de conocimientos del área en la selección, he aquí algunos consejos importantes:



### 01. Definir las competencias técnicas esenciales:

Avant de choisir un test de connaissances métiers, identifiez clairement les compétences et les connaissances spécifiques requises pour le poste.



### 02. Elegir las pruebas adecuadas:

Opte por pruebas de conocimientos del área adecuadas al nivel de complejidad del puesto y a los conocimientos especializados que se buscan.



### 03. Integrar las pruebas en otras evaluaciones:

Complemente la evaluación de las competencias técnicas con entrevistas, contextualizaciones y evaluaciones del comportamiento para obtener una visión global del candidato.

# Las pruebas de conocimientos del área más conocidas

El mercado ofrece una gran variedad de pruebas de conocimientos del área, cada una de las cuales está diseñada para evaluar competencias específicas en distintos ámbitos profesionales. He aquí algunas de las pruebas más reputadas y utilizadas:

- **Skillsoft:** Skillsoft ofrece una gran variedad de pruebas de conocimientos del área, como la prueba de certificación de Microsoft, la prueba de certificación de Cisco y la prueba de certificación de Oracle.
- **Isograd:** Isograd es una plataforma de evaluación que ofrece pruebas normalizadas o personalizadas, como pruebas ofimáticas, pruebas de lenguajes de programación, pruebas de competencias digitales o pruebas de área.
- **TOSA:** Las certificaciones TOSA reconocidas por el Estado evalúan las competencias ofimáticas, digitales y de programación.
- **E-testing:** Catálogo de 600 pruebas técnicas/profesionales para evaluar los conocimientos técnicos (hard skills) en los ámbitos de la construcción y las obras públicas, la informática, la industria y los idiomas.

Evidentemente, esta lista no es exhaustiva. También hay otras pruebas de conocimientos del área que son conocidas y se utilizan ampliamente en el mercado.

## ¿Cuáles son los puntos que han de recordarse?

Las pruebas de conocimientos del área son herramientas inestimables para evaluar las competencias técnicas de los candidatos en el proceso de selección.

Si las integra eficazmente en sus procesos de selección y las combina con otros métodos de evaluación, como el enfoque comportamental y cognitivo, podrá aumentar considerablemente la predictibilidad de sus selecciones, tanto en los aspectos técnicos como humanos.

# 04.

Prueba de aptitudes cognitivas –  
Predictibilidad 0.50 à 0.51

Las pruebas de aptitudes cognitivas desempeñan un papel preponderante en el proceso de selección y preferencia. Permiten evaluar las capacidades mentales y el potencial intelectual de los candidatos. Estas pruebas miden aptitudes como la lógica, el razonamiento verbal, la resolución de problemas y la velocidad de procesamiento de la información. Aportan información esencial para predecir la capacidad de un candidato a la hora de desempeñar eficazmente las tareas relacionadas con el puesto que ha de cubrirse y su potencial de evolución.

En cuanto a su poder predictivo, se encuentran entre las pruebas más eficaces que encontrará en el mercado. En efecto, las aptitudes cognitivas son el mejor factor predictivo del rendimiento en el trabajo. Con un índice de predictibilidad estimado entre el 0,50 y el 0,51, a continuación le presentamos sus beneficios y nuestros consejos sobre cómo utilizarlas correctamente en su toma de decisiones.



## Comprender el índice de predictibilidad del 0,50 al 0,51

El coeficiente de predictividad de las pruebas de aptitudes cognitivas suele situarse entre el 0,50 y el 0,51, lo que indica que estas pruebas predicen positiva y significativamente el rendimiento real de los candidatos en su vertiente profesional. Este nivel de predicción subraya la importancia de las capacidades cognitivas para tener éxito en muchos empleos.

## Ventajas de las pruebas de aptitudes cognitivas en la selección

Las pruebas de aptitudes cognitivas ofrecen varias ventajas importantes en el proceso de selección:

- ✓ **Predicción de rendimiento:** Las pruebas de aptitudes cognitivas están estrechamente relacionadas con el rendimiento profesional, ya que evalúan las capacidades mentales esenciales para tener éxito en muchos puestos.
- ✓ **Evaluación objetiva:** Estas pruebas están normalizadas y son uniformes, lo que permite obtener una evaluación objetiva de las capacidades intelectuales de los candidatos, independientemente de factores externos.
- ✓ **Amplia aplicabilidad:** Las pruebas de aptitudes cognitivas pueden utilizarse para evaluar aptitudes en distintos ámbitos profesionales, desde empleos administrativos hasta puestos técnicos y analíticos.

## Inconvenientes de las pruebas de aptitudes cognitivas en la selección

A pesar de sus numerosas ventajas, las pruebas de aptitudes cognitivas también presentan ciertos inconvenientes que es importante tener en cuenta:

- ✓ **Conocimiento limitado del candidato:** Las pruebas de aptitudes cognitivas se centran principalmente en las capacidades mentales, pero no tienen en cuenta las competencias comportamentales ni las habilidades interpersonales (soft skills) de los candidatos, que son igual de esenciales para el éxito profesional.
- ✓ **Riesgo de sesgo cultural:** Algunas pruebas de aptitudes cognitivas pueden verse influidas por factores culturales, lo que puede dar lugar a resultados sesgados para determinados grupos de candidatos.
- ✓ **Ansiedad ante las pruebas:** Los ejercicios cognitivos, que suelen ser cronometrados porque tienen en cuenta la velocidad de respuesta más que la precisión, pueden generar estrés y frustración en algunos candidatos, lo que repercute en cómo se sienten respecto a la experiencia de evaluación y selección.
- ✓ **Dificultad en la sesión informativa:** Las puntuaciones bajas, debidas a aptitudes cognitivas por debajo de lo normal, pero también a dificultades que se presentan durante la realización (ansiedad, comprensión del ejercicio, etc.), pueden ser difíciles de explicar y comentar al candidato.

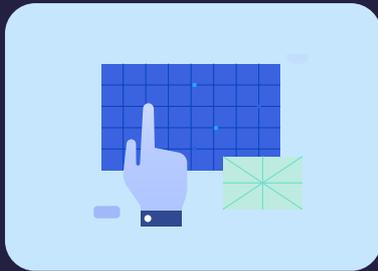


## 3 Consejos para utilizar eficazmente las pruebas de aptitudes cognitivas



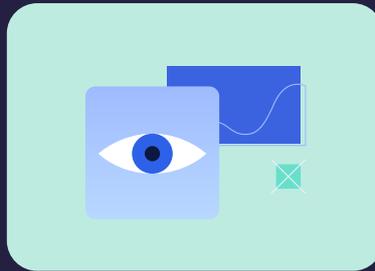
**Consejos de Mélanie PAYOUX**  
Doctora, Directora de Innovación,  
PerformanSe

Para maximizar la eficacia de las pruebas de aptitudes cognitivas en la selección predictiva, he aquí algunos consejos esenciales:



### 01. Elegir las pruebas adecuadas:

Seleccione pruebas de aptitudes cognitivas diseñadas específicamente para evaluar las competencias intelectuales requeridas para el puesto que ha de cubrirse.



### 02. Integrar las pruebas con otras evaluaciones:

Complemente las pruebas de aptitudes cognitivas con entrevistas, evaluaciones comportamentales y contextualizaciones para obtener una imagen completa del candidato.



### 03. Tener en cuenta las diferencias culturales:

Procure utilizar pruebas de aptitudes cognitivas que minimicen el riesgo de sesgo cultural y asegúrese de que son adecuadas para una amplia gama de candidatos.

# Las pruebas de aptitudes cognitivas más conocidas

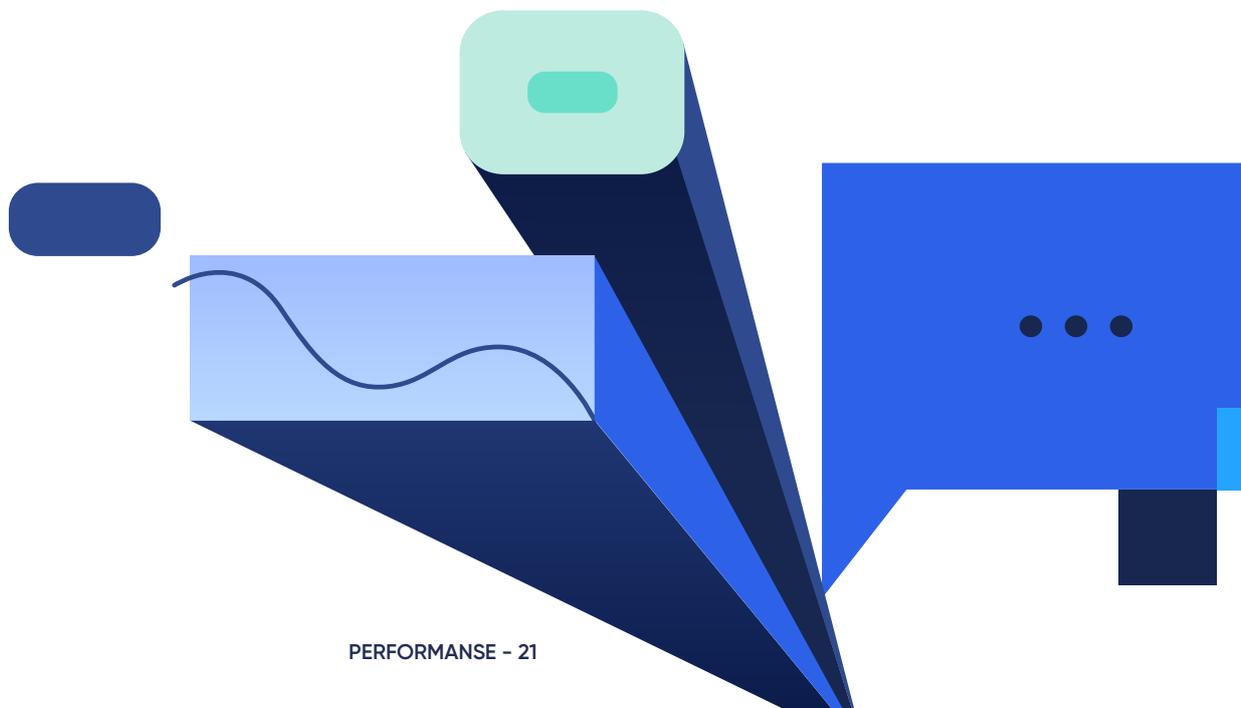
- **Mindkeys:** Mindkeys de PerformanSe ofrece una experiencia de juego digital para identificar el potencial cognitivo (lenguaje, memoria, atención, lógica e imágenes mentales) de sus candidatos. Se adapta a distintos tipos de puestos y entornos de trabajo.

- **TwoB-R:** El TwoB-R de PerformanSe evalúa el potencial cognitivo, ¡pero no sólo eso! Esta innovadora prueba, única en su género en el mercado, se basa en una doble evaluación -cognitiva y comportamental- que analiza con eficacia cuatro dimensiones actualmente esenciales en un entorno organizativo: Influencia, Decisión, Eficacia y Agilidad.

- **CCAT:** la prueba de Aptitudes Cognitivas de los Criterios es una prueba psicotécnica que permite evaluar las capacidades cognitivas de los candidatos en función de tres tipos de razonamiento: verbal, digital y espacial.

## ¿Cuáles son los puntos que han de recordarse?

Evidentemente, esta lista no es exhaustiva. También hay otras pruebas de aptitudes cognitivas que son conocidas y se utilizan ampliamente en el mercado. Es importante señalar que estas pruebas serán aún más pertinentes si se utilizan junto con otras herramientas, como entrevistas y pruebas de personalidad, para obtener una imagen completa del candidato.



# 05.

Las pruebas situacionales –

Predictibilidad de 0.50 a 0.54

En un entorno profesional en constante evolución, ¿qué puede ser más predictivo que una prueba situacional? Estas pruebas, a veces desconocidas para los profesionales de RR. HH., simulan situaciones reales de trabajo y evalúan cómo reaccionan y toman decisiones los candidatos. De este modo, dan una visión concreta de cómo puede comportarse un candidato en diversos contextos profesionales.

Las pruebas situacionales aportan un enfoque innovador al evaluar las reacciones de los candidatos ante escenarios profesionales específicos. A diferencia de otros métodos que se centran en los conocimientos o las competencias, las pruebas situacionales evalúan las habilidades interpersonales y la capacidad de los candidatos para desenvolverse en situaciones reales con un funcionamiento sencillo.

- **Simulación de la vida real:** Las pruebas situacionales colocan a los candidatos en situaciones auténticas o simuladas, lo que permite observar sus reacciones ante retos profesionales concretos.
- **Comprensión contextual:** Estas pruebas evalúan la capacidad de los candidatos para captar los matices y requisitos específicos del puesto, lo cual es esencial para tomar decisiones fundamentadas.
- **Flexibilidad de adaptación:** Las pruebas situacionales miden la aptitud de los candidatos para adaptarse a distintos escenarios, lo que refleja su flexibilidad y resiliencia.

### Comprender el índice de predictibilidad del 0.54

Las pruebas situacionales tienen un índice de predictibilidad estimado de entre el 0,50 y el 0,54, lo que demuestra su capacidad para predecir el rendimiento futuro de los candidatos. Esta horquilla revela una alta correlación entre los resultados de las pruebas y el rendimiento real de los empleados en sus ocupaciones.

## Ventajas de las pruebas situacionales en la selección

Las pruebas situacionales aportan una serie de ventajas claras al proceso de selección:

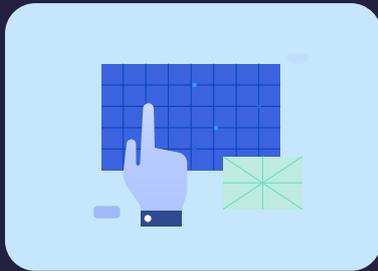
- ✓ **Evaluación en una situación real:** Las pruebas situacionales permiten evaluar cómo reacciona un candidato en situaciones laborales realistas. Ofrecen a los candidatos la oportunidad de demostrar sus competencias de forma práctica, lo que a menudo se considera un proceso más equitativo y transparente.
- ✓ **Predicción del rendimiento futuro:** Al observar cómo aborda un candidato situaciones específicas relacionadas con el puesto, los empleadores pueden predecir mejor su rendimiento futuro en contextos similares. Así se reduce el riesgo de contratar a un candidato cuyo perfil no se ajuste a los requisitos del puesto.
- ✓ **Evaluación de competencias específicas:** Las pruebas situacionales pueden diseñarse para evaluar competencias específicas requeridas para un puesto. De este modo, se obtiene información detallada sobre cómo el candidato aplica sus competencias en situaciones concretas.

## 3 Consejos para utilizar eficazmente las pruebas situacionales



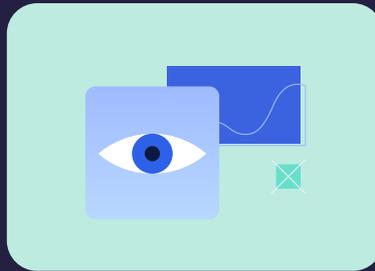
**Consejos de Francesca MURDOCCO**  
Estudiante de doctorado, Ingeniera de investigación, PerformanSe

Para maximizar la eficacia de las pruebas situacionales en el proceso de selección, he aquí algunos consejos esenciales:



### 01. Diseño:

Diseñe escenarios que sean específicos y relevantes para el puesto que ha de cubrirse, con el fin de evaluar las competencias esenciales.



### 02. Evaluación objetiva:

Establezca criterios de evaluación claros y objetivos para garantizar una evaluación uniforme y equitativa de las respuestas de los candidatos.



### 03. Integración con otros métodos:

Vincule las pruebas situacionales con otras evaluaciones, como entrevistas y pruebas psicométricas, para obtener una visión global del perfil del candidato.

# Las pruebas situacionales más conocidas



En el mercado existen varias pruebas situacionales reconocidas por su calidad y pertinencia:

- **HL Situational Judgement Test:** Miles de empleadores de todo el mundo utilizan esta prueba para evaluar una amplia gama de conocimientos y competencias, como la resolución de problemas, la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo.

- **CogTest Situational Judgement Test:** Esta prueba está diseñada para ser breve y fácil de realizar, pero sigue siendo muy precisa en su medición de las competencias situacionales.

- **Saville Assessment Situational Judgement Test:** Esta prueba la utilizan los empleadores del sector tecnológico para evaluar las competencias de resolución de problemas, análisis y toma de decisiones.

Evidentemente, esta lista no es exhaustiva. También hay otras pruebas situacionales que son conocidas y se utilizan ampliamente en el mercado.

## ¿Cuáles son los puntos que han de recordarse?

Les tests situationnels constituent des outils novateurs dans le recrutement, offrant une évaluation concrète des compétences comportementales des candidats. Avec un indice de prédiction estimé entre 0.50 et 0.54, ces tests offrent une perspective éclairée pour prédire la réussite future des employés.

En intégrant judicieusement les tests situationnels dans votre processus de recrutement et en les combinant avec d'autres méthodes d'évaluation, vous pouvez évaluer comment les candidats réagissent dans des situations réelles et identifier ceux qui sont les mieux adaptés aux exigences du poste ainsi qu'à la culture de votre entreprise.

# 06.

Entrevista estructurada –

Predictibilidad de 0.51 a 0.60

En el universo de los métodos predictivos, las entrevistas estructuradas tienen un papel destacado para evaluar a los candidatos y predecir su rendimiento futuro. Estas entrevistas brindan la oportunidad de sumergirse en las experiencias pasadas de los candidatos, explorar sus competencias, motivaciones e idoneidad para el puesto. Ofrecen una profundidad y una precisión que otros métodos no pueden alcanzar. Entonces, ¿cómo se diseñan y aplican?

## Funcionamiento de una entrevista estructurada

La entrevista estructurada es un método de evaluación de candidatos con un formato preestablecido y preguntas específicas. Así es como suele funcionar una entrevista estructurada:

**Definición de un marco:** Antes de la entrevista, se establece un marco en el que se detallan la estructura de la entrevista, las competencias que se evaluarán y los criterios de evaluación.

**Preguntas predefinidas:** El entrevistador formula preguntas predefinidas específicas para el puesto y las competencias que se buscan. Estas preguntas están diseñadas para obtener información precisa sobre las experiencias pasadas del candidato.

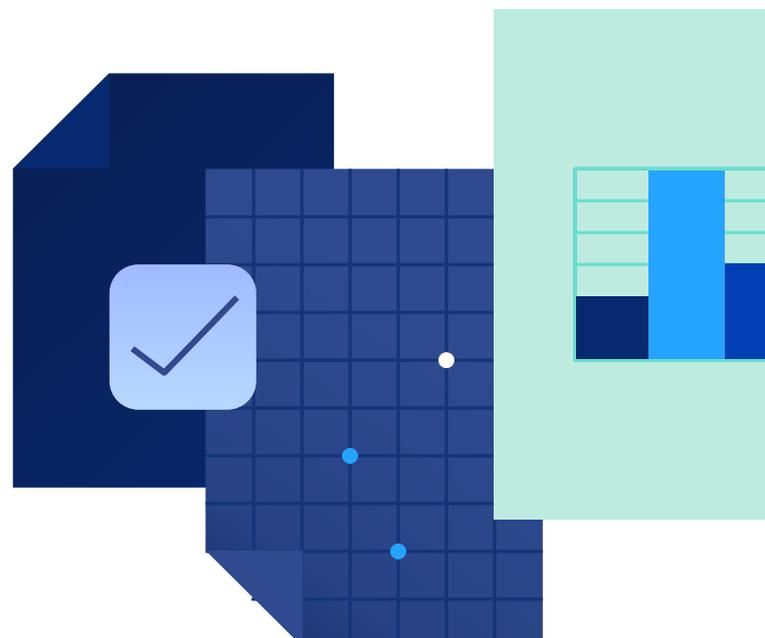
**Evaluación uniforme:** Cada candidato es evaluado uniformemente con arreglo a los mismos criterios, lo que reduce posibles sesgos en la evaluación.

**Cuadrícula de evaluación:** El entrevistador utiliza una cuadrícula de evaluación para anotar las respuestas del candidato según criterios predefinidos.

**Recogida de datos:** Los datos recogidos durante la entrevista se utilizan a continuación para evaluar la idoneidad del candidato para el puesto.

## Comprender el índice de predictibilidad del 0,51 al 0,64

El índice de predictibilidad del 0,51 al 0,64 da idea de la alta fiabilidad de las entrevistas estructuradas para predecir el futuro rendimiento de un candidato en un puesto determinado, lo que significa que, cuando estas entrevistas se utilizan correctamente, pueden detectar a los candidatos más adecuados para el trabajo con un bajo nivel de error.



## Ventajas de las entrevistas estructuradas en la selección

Las entrevistas estructuradas ofrecen varias ventajas en el proceso de selección:

- ✓ **Profundidad de la evaluación:** Estas entrevistas nos permiten conocer en profundidad a los candidatos, yendo más allá de sus competencias técnicas, para explorar sus habilidades interpersonales, sus motivaciones y su encaje cultural.
- ✓ **Trato equitativo:** En las entrevistas estructuradas se realizan una serie de preguntas predefinidas y normalizadas para todos los candidatos, lo que reduce el potencial de sesgo por parte del seleccionador, facilita la comparación de candidatos y garantiza una evaluación justa y equitativa.
- ✓ **Evaluación de competencias específicas:** Las entrevistas estructuradas pueden diseñarse para evaluar las competencias específicas requeridas para el puesto, lo que permite a los responsables de selección obtener información relevante sobre la capacidad de los candidatos para realizar las tareas específicas asociadas al puesto.

## Inconvenientes de las entrevistas estructuradas en la selección

A pesar de sus ventajas, las entrevistas estructuradas también presentan una serie de inconvenientes:

- ✓ **Tiempo de preparación:** La implementación de entrevistas estructuradas puede llevar más tiempo y esfuerzo que otros métodos de evaluación. Los responsables de selección deben identificar las competencias clave que deben evaluarse, desarrollar las preguntas pertinentes y asegurarse de que la estructura es adecuada para el puesto en cuestión.
- ✓ **Competencias y formación del responsable de la selección:** La calidad de las entrevistas estructuradas depende en gran medida de las competencias de los responsables de selección y de su capacidad para garantizar un equilibrio entre la estructura de la entrevista y la libertad durante la misma. Se recomienda recibir formación sobre entrevistas estructuradas.
- ✓ **Falta de flexibilidad:** La estructura formal de las entrevistas puede dificultar su adaptación a las necesidades específicas del candidato o a situaciones concretas que requieran un enfoque más flexible.
- ✓ **Interpretación subjetiva de las respuestas:** Las interpretaciones de las respuestas de los candidatos pueden variar en función de las percepciones subjetivas del seleccionador, incluso en el marco de una entrevista estructurada. Dos responsables de selección pueden interpretar la misma respuesta de forma diferente.

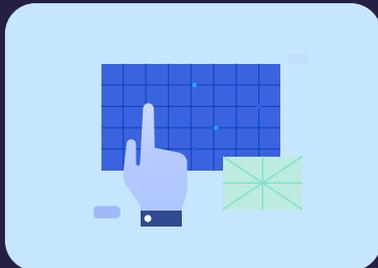


## 3 Consejos para utilizar eficazmente las entrevistas estructuradas



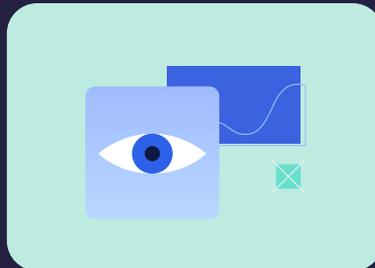
**Consejos de Adeline GARREAU**  
Responsable de Recursos Humanos  
de PerformanSe

Para maximizar la eficacia de las entrevistas estructuradas en el proceso de selección, he aquí algunos consejos esenciales:



### 01. Formación de los responsables de selección:

Asegúrese de que los responsables de selección están formados en la metodología de las entrevistas estructuradas y en las técnicas de evaluación.



### 02. Definición de los criterios de evaluación:

Es esencial definir criterios de evaluación claros y específicos para cada competencia o cualificación que se busca, en función del puesto. Los responsables de selección deberán seguir la estructura de las preguntas y evaluar las respuestas según criterios predefinidos.



### 03. Uso adicional:

Complemente las entrevistas estructuradas con otros métodos de evaluación, como pruebas psicométricas y pruebas situacionales, para obtener una visión global del candidato (y una mayor predictibilidad).



No disponemos de herramientas específicas para aconsejarle sobre cómo elaborar sus entrevistas estructuradas, pero puede ponerse en contacto con nuestros expertos en selección para que le ayuden a definir el marco y los criterios de las preguntas.

## ¿Cuáles son los puntos que han de recordarse?

Por último, este método tiene el coeficiente de predictibilidad más variable de todos los métodos, pero también el más elevado. Esto quiere decir dos cosas, la primera es que, como cualquier método basado en un enfoque humano, dependerá de la persona que lo utilice. La segunda (y bastante buena noticia) es que, a pesar de todas las inteligencias artificiales que se han creado, la inteligencia humana es la que tiene el mayor índice de predictibilidad. ¿Imagina, entonces, el coeficiente de predictibilidad si combinamos ambos recursos?

# 07.

Prueba de aptitudes cognitivas y  
entrevista estructurada –

Predictibilidad 0.63

A lo largo de esta guía, hemos analizado diversos métodos de selección, destacando sus respectivas ventajas, inconvenientes y predictibilidad. Cada uno de estos métodos aporta un valor único al proceso de selección de candidatos. No obstante, es esencial señalar que la mayor predictibilidad suele manifestarse cuando la inteligencia humana de los responsables de selección se combina con la inteligencia artificial de herramientas psicométricas innovadoras. (véase la fórmula meteorológica del principio de la guía).

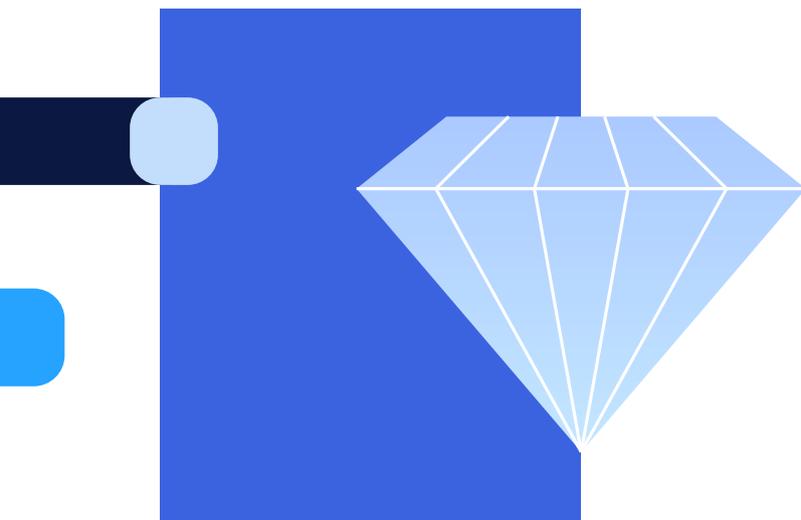
Veamos la sinergia entre dos de los métodos más eficaces: las pruebas de aptitudes cognitivas y las entrevistas estructuradas. Al combinarse, estos dos enfoques ofrecen una predictibilidad máxima estimada de 0,63, lo que los convierte en una de las herramientas más potentes para predecir el éxito futuro de un candidato.

## Un enfoque complementario para una predictibilidad elevada

Cuando las pruebas de aptitudes cognitivas y las entrevistas estructuradas se combinan en el proceso de selección, crean una poderosa sinergia. Estas pruebas evalúan los recursos cognitivos del candidato, como la capacidad de aprendizaje y las capacidades analíticas, mientras que las entrevistas estructuradas ofrecen una visión en profundidad de sus competencias comportamentales y su encaje cultural.

Esta combinación permite que los responsables de selección obtengan una imagen completa del candidato, que va más allá de las competencias técnicas ya que evalúa su capacidad de adaptación, resolución de problemas e integración armoniosa en el equipo y la cultura de la empresa.

Esta alianza virtuosa entre las pruebas de aptitudes cognitivas y las entrevistas estructuradas ilustra la importancia de combinar la inteligencia humana de los responsables de selección con la inteligencia artificial de las herramientas psicométricas innovadoras. Esta combinación permite maximizar la predictibilidad de la selección y detectar a los candidatos más adecuados para su puesto.



# 08.

Centro de Evaluación –  
Predictibilidad de 0,70

Sin embargo, aún quedan muchos interrogantes: ¿Qué competencias deben evaluarse? ¿Con qué herramientas? ¿En qué cantidad?

Estas cuestiones han dificultado el cálculo de un coeficiente de predictibilidad coherente entre los estudios científicos conocidos, por eso vemos que los coeficientes de este método oscilan entre el 0,29 y el 0,70.

**Pero, ¿por qué tantas discrepancias?**

En los estudios, existen dos tipos de Centros de Evaluación: el que analiza el rendimiento de un individuo en el trabajo y el que analiza su desarrollo potencial.

En el primer caso, el índice de predictibilidad varía entre un 0,29 y un 0,4, y en el segundo, entre un 0,4 y un 0,7.

**Pero, ¿por qué tantas discrepancias?**

En los estudios, existen dos tipos de Centros de Evaluación: el que analiza el rendimiento de un individuo en el trabajo y el que analiza su desarrollo potencial.

En el primer caso, el índice de predictibilidad varía entre un 0,29 y un 0,4, y en el segundo, entre un 0,4 y un 0,7.

Para nuestros equipos y para Taylor<sup>6</sup>, los Centros de Evaluación son el «Rolls Royce» de los métodos de selección. Contrariamente a lo que sugiere su nombre, este método no se refiere a un lugar físico, sino a una combinación estructurada de técnicas de evaluación destinadas a ofrecer una evaluación completa, aunque no exhaustiva, de cada candidato. Coloca a los individuos ante retos profesionales realistas, para revelar, entre otras cosas, sus competencias, su capacidad de respuesta bajo presión o su encaje cultural.

Aunque esta predictibilidad destaca por su capacidad para predecir el éxito de un

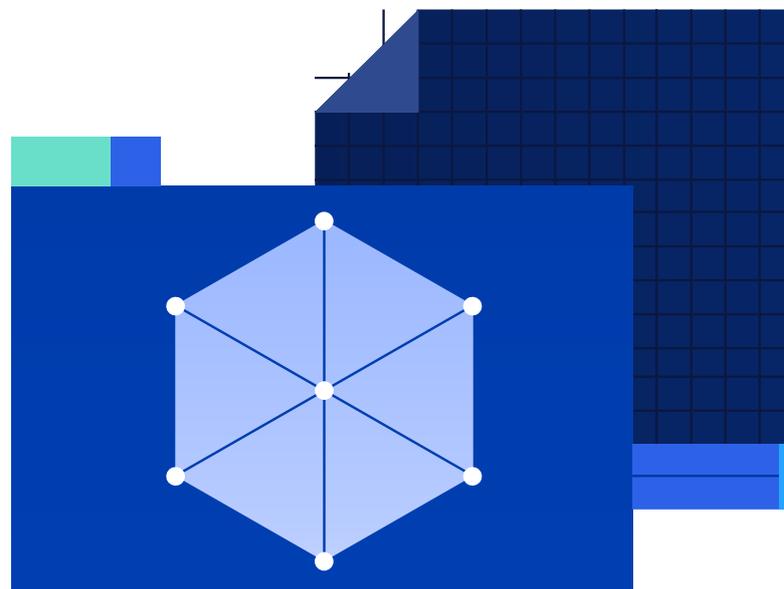
candidato, sigue dependiendo en gran medida de la calidad de su diseño.

Descubramos juntos las mejores prácticas para crear un Centro de Evaluación.

## Una precisión máxima de 0,7

El Centro de Evaluación alcanza una precisión excepcional del 0,7 gracias a su enfoque holístico y a su capacidad para combinar diversas fuentes de información. En el ámbito de la selección, la magia suele residir en la combinación mesurada de buenas herramientas y buenos métodos. Cuanta más información variada y complementaria tenga sobre un candidato, mayor será su capacidad para predecir su éxito profesional.

Combinando distintas herramientas, como simulaciones de escenarios, entrevistas estructuradas y pruebas psicométricas, y añadiendo las habilidades y los conocimientos especializados de los candidatos, los responsables de selección se convierten en artesanos de la toma de decisiones informadas y predictivas. Este enfoque multidimensional nos permite trazar un retrato completo del candidato en un momento dado, que va más allá de lo que podría ofrecer un único método. Así es como el Centro de Evaluación logra su eficacia predictiva.



<sup>6</sup>Taylor, S. (2007). People resourcing (4th ed.). London: CIPD.

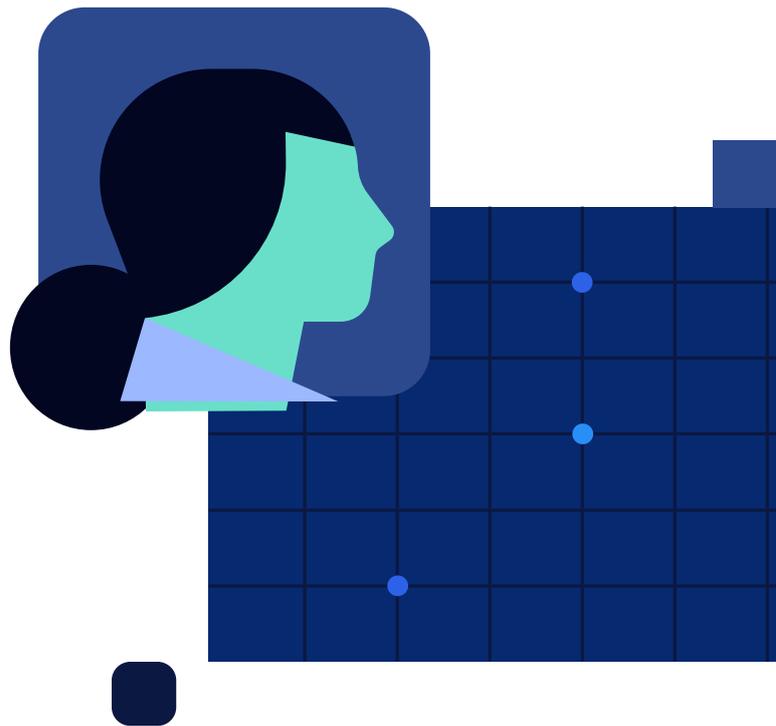
# El método del Centro de Evaluación:

El Centro de Evaluación es un método de evaluación de los candidatos que destaca por su profundidad y sofisticación. He aquí un resumen de cómo funciona:

**#1. Simulación de escenarios reales:** El Centro de Evaluación coloca a los candidatos ante situaciones que simulan de forma realista los retos a los que se enfrentarán en sus futuros puestos. Estos escenarios están diseñados para evaluar las competencias necesarias para el puesto, como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la gestión del estrés.

**#2. Evaluación holística:** El Centro de Evaluación evalúa en profundidad a los candidatos en una amplia gama de competencias. Cada competencia clave para el puesto se evaluará de forma cruzada en ejercicios sucesivos propuestos al candidato. El riesgo de sesgo o de generalización es muy bajo. Con el análisis de todo el conjunto, el consultor puede elaborar un resumen detallado y preciso de las habilidades interpersonales del participante.

**#3. Objetivación:** Ya se trate de evaluaciones, informes o comentarios, la armonización y normalización de las prácticas entre evaluadores es clave para reducir los sesgos cognitivos, garantizar la equidad entre los candidatos y lograr que la evaluación sea objetiva.



## Ventajas del Centro de Evaluación

- ✓ **Evaluación diversificada:** El Centro de Evaluación evalúa a los candidatos desde múltiples ángulos. Va más allá de las competencias técnicas para analizar también las «habilidades interpersonales».
- ✓ **Realismo:** Los candidatos se enfrentan a auténticos retos, lo que permite a los evaluadores observar sus reacciones, en una situación concreta y en tiempo real, en condiciones parecidas a las del puesto que ha de cubrirse.
- ✓ **Validez predictiva elevada:** Las evaluaciones realizadas con un Centro de Evaluación tienen una validez predictiva máxima de 0,7. En otras palabras, la forma en que un candidato se comporta durante este proceso es un sólido indicador de su futuro rendimiento profesional.
- ✓ **Reducción de los sesgos:** La presencia de varios evaluadores con prácticas armonizadas y la variedad de herramientas reducen los sesgos de evaluación, lo que garantiza una evaluación más equitativa y objetiva.
- ✓ **Personalización:** El Centro de Evaluación puede adaptarse a las necesidades específicas del puesto. Cada herramienta ha sido cuidadosamente seleccionada o diseñada para evaluar las competencias y comportamientos profesionales pertinentes para el papel en cuestión.
- ✓ **Alineación cultural:** El Centro de Evaluación se utiliza para evaluar la coincidencia de un candidato con la cultura de la empresa. Así se garantiza que los candidatos seleccionados se integren armoniosamente en la cultura de la organización.

## Inconvenientes de un Centro de Evaluación

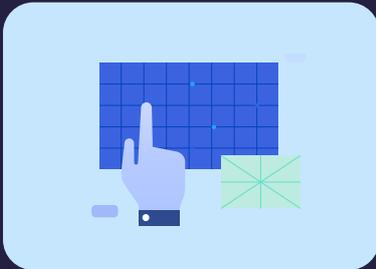
Aunque el Centro de Evaluación ofrece muchas ventajas, es importante tener en cuenta los posibles inconvenientes, para utilizar este método con conocimiento de causa.

- ✓ **Coste elevado:** El Centro de Evaluación constituye un dispositivo relativamente caro en comparación con una prueba psicométrica única. Por ello, algunas empresas pueden optar por limitar su uso a las evaluaciones de alto riesgo, como la selección de ejecutivos o la evaluación de candidatos con alto potencial.
- ✓ **Complejidad:** El Centro de Evaluación requiere una planificación minuciosa y conocimientos especializados para garantizar la eficacia del proceso. Hay que formar a los evaluadores, elegir minuciosamente las herramientas y elaborar con cuidado los escenarios, todo lo cual puede hacer que el proceso sea complejo. Es preciso confiar en expertos en la materia.
- ✓ **Percepción de los candidatos:** los candidatos pueden plantear el Centro de Evaluación de diferentes maneras. Sin embargo, algunas personas serán más propensas a experimentar emociones «negativas», debido a lo mucho que está en juego. Por este motivo, será necesario explicar el proceso a los candidatos con antelación, con el fin de limitar los «efectos sorpresa» y garantizar una implicación óptima por su parte.

## Consejos para poner en marcha un Centro de Evaluación de manera eficaz

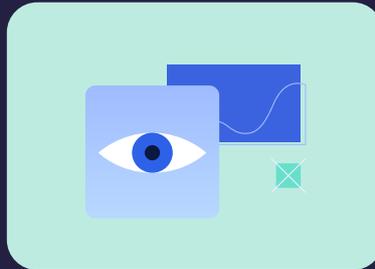


**Consejos de Léa HOFFMANN HERVE**  
RDirectora de Proyectos de RR. HH.,  
Consultora Senior, PerformanSe



### 01. Identificar las competencias comportamentales que deben evaluarse:

Para evaluar las competencias comportamentales en un Centro de Evaluación, coméntelas detalladamente con el cliente. Infórmese sobre la estructura, el contexto de la selección, las particularidades del puesto y aclare los términos genéricos para garantizar una comprensión mutua.



### 02. Dé sentido al proceso del Centro de Evaluación para los candidatos:

Comente los detalles del Centro de Evaluación a los candidatos en su reunión, y transmítales seguridad sobre su objetividad y su carácter positivo. Haga hincapié en que se trata de una oportunidad constructiva para autoevaluarse en un momento concreto, fomentando el autoaprendizaje.



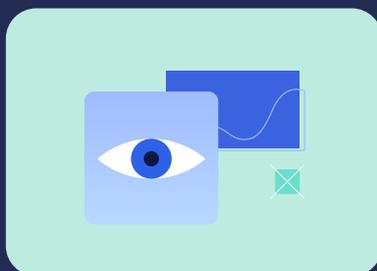
### 03. Tenga cuidado con los sesgos cognitivos:

Ante este reto cotidiano, el «efecto halo» distorsiona nuestras primeras impresiones. Anótelos al inicio del Centro de Evaluación para liberarse de ellos rápidamente. Desafíe su forma de pensar y céntrese en las competencias comportamentales y los hechos para una evaluación eficaz.



#### 04. Intente comprender los comportamientos:

Intente siempre comprender las razones de los comportamientos, las acciones, las decisiones o las reacciones de las personas que conoce. Pueden depender de varios factores, que es esencial determinar, lo que le permitirá limitar las «generalizaciones» y evitar que el candidato tenga la impresión de que le está «encasillando».



#### 05. Esté abierto a las diferencias de percepción con los candidatos.

Para algunas personas puede resultar difícil tomar distancia de inmediato. Elija sus palabras con cuidado, asegúrese de que le entienden y pida siempre a los candidatos su opinión sobre sus suposiciones. Adapte su discurso y su postura a sus necesidades específicas para evitar reacciones negativas.



#### 06. Permanezca atento durante toda la evaluación y tome notas.

Dado que la duración del Centro de Evaluación puede variar, es esencial anotar toda la información (comunicación verbal, paraverbal y no verbal, hechos, observaciones...) para poder volver a leerla detenidamente más adelante. Revise cada cierto tiempo su comprensión de lo que ha dicho el candidato para evitar interpretaciones erróneas.

# Conclu sión

En conclusión, el éxito de la selección depende de una comprensión profunda de los candidatos y de sus capacidades técnicas, comportamentales y cognitivas. Los métodos que hemos analizado a lo largo de esta guía práctica ofrecen diversas perspectivas en el momento de evaluar a los candidatos. Sin embargo, a menudo se consigue la máxima predictibilidad cuando utilizamos un enfoque holístico, combinando distintos métodos o varias herramientas, para obtener una imagen más completa de los individuos en el trabajo.

Recuerde que, para predecir el tiempo que hará mañana en una organización -con la mayor exactitud posible, ¡no debe dudar en multiplicar los indicadores que mide!

Sin embargo, la predictibilidad de los métodos presentados aún puede mejorarse. Entran en juego otras variables, como los esquemas cognitivos, es decir, las creencias y representaciones de un individuo sobre su carrera y el mundo laboral, que influirán en la forma en que un candidato se proyecta y se compromete en su empleo. Tener en cuenta el contexto en el que se va a mover el candidato -ya sea en términos de organización, de gestión o de la función requerida- puede ser también un planteamiento prometedor, que puede reforzar significativamente la predictibilidad de los métodos estudiados.

A medida que avanza la investigación y se dispone de nuevos datos, nuestra comprensión se profundiza y las herramientas de selección evolucionan, a la vez que ofrecen una mayor predictibilidad.

Esto no hace sino reforzar nuestra convicción de que el futuro de la selección de personal se encuentra en la intersección de los conocimientos especializados humanos y las innovaciones psicométricas. La sinergia entre estos dos ejes es la clave para tomar decisiones de selección fiables y perspicaces, con vistas a seleccionar a los candidatos que van a contribuir al éxito de la organización a largo plazo.

