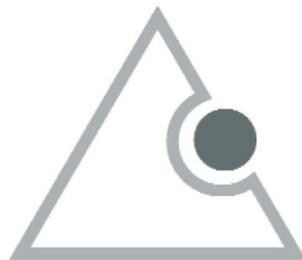


**1| 2| 3| 4| 5| 6| 7| 8| 9|**

# **Normas de la técnica de Centros de Evaluación (Assessment Center)**

**Hamburgo, Alemania, 04.07.2004**



Arbeitskreis  
Assessment  
Center e.V.

## Introducción:

Fundada en la década de 1970, »Arbeitskreis Assessment Center e.V.« es un foro para la selección y el desarrollo del personal. Es una asociación con alrededor de 50 expertos y colaboradores en los proyectos que trabajan en empresas económica, de servicios y consultoría. Tiene diferentes grupos de trabajo, que intercambian, optimizan y utilizan sus experiencias en la evaluación de la calificación y desarrollo del personal.

## Objetivos del Arbeitskreis Assessment Center e.V.:

- Desarrollar y mejorar los métodos de trabajo con personal en cuanto a la calidad, en particular para la selección y desarrollo del personal. Esto incluye el desarrollo de normas de calidad para los Assessment Center, optimización y sistematización de la selección de personal, y de los instrumentos de desarrollo del personal.
- Intercambio de experiencias en la ejecución de los Centros de Evaluación y la aplicación de las medidas de desarrollo del personal.
- Desarrollo y debate de los conceptos totales del desarrollo del personal.

**Las normas de calidad de la técnica del Assessment Center (AC) se desarrollaron en 1992. Desde 2002, las normas de calidad han sido revisadas y actualizadas por un grupo de trabajo con el fin de:**

- Crear los principios básicos actualizados de las prácticas adecuadas de AC.
- Examinar la calidad de las ofertas para el uso práctico en las empresas con el fin de poder reconocer las ofertas no calificadas.
- Facilitar la transparencia y claridad para las responsables con poder de decisión y los usuarios de AC.
- Seguir promoviendo la aceptación del método de AC.

**Los miembros del Grupo de Trabajo:** Jürgen Böhme, Reinhard Diesner, Ralph Glodek, Stefan Höft, Elmar Lammerskitten, Rainer Neubauer, Christof Obermann, Renate von Rüden

## La estructura de las Normas

El grupo de trabajo elaboró nueve normas en referencia al proceso de construcción e implementación del AC. En primer lugar, el principio básico de cada norma se formula describiendo el contenido y el beneficio de la norma. Esto es seguido por Indicaciones para la aplicación de cada norma. Por último, el catálogo de »infracciones« marca procedimientos que no son aceptables para su uso en el AC.

Las normas fueron elaboradas por el equipo de trabajo »Normas y como continua« en el grupo de trabajo Assessment Center en el 2002/2003.

En febrero de 2004, el foro »Arbeitskreis Assessment Center e.V.« aprobó las normas que fueron entonces publicadas.

Los derechos de autor de las normas pertenecen al Arbeitskreis Assessment Center e.V.

© Arbeitskreis Assessment Center e.V.

## Contenido:

**Norma 1:** Aclarar los Objetivos e Integración del proceso

**Norma 2:** Análisis del Puesto de Trabajo y Análisis de los Requisitos del Puesto

**Norma 3:** Construcción de Ejercicios

**Norma 4:** Observación y Evaluación

**Norma 5:** Selección y Preparación de los Evaluadores

**Norma 6:** Pre-selección y Preparación

**Norma 7:** Preparación y Ejecución

**Norma 8:** Intercambio de Informaciones y Medidas de Seguimiento

**Norma 9:** Evaluación

*Antes de desarrollar e implementar un AC, es necesario aclarar y luego comunicar a los participantes los objetivos del AC y el marco en el que se aplicará. Así mismo es necesario aclarar y comunicar las consecuencias que el AC tendrá para los participantes.*

### Beneficio

Muchas veces se procede de un modo incorrecto, pensando que se puede empezar un AC de manera simple y poco planificada, confiando que muchos aspectos y preguntas se resolverán luego por sí mismas. Sin embargo, los beneficios disminuirán si luego los participantes u otras partes involucradas muestran resistencias al proceso (por ejemplo, el personal subalterno puede percibir su participación como un castigo, o los gerentes a nivel medios pueden temer perder parte de su capacidad de decisión acerca del personal). Sólo ofreciendo una introducción adecuada pueden alcanzarse los objetivos deseados. Una introducción adecuada puede incluso tener como resultado el abandonar la implementación del AC.

### Implementación

- Comunicación y aclaración de los resultados esperados para la empresa. Los resultados esperados pueden ser por ejemplo unir mas a los empleados con la empresa ,una disminución de los »egoismos internos de los departamentos« o una selección central de candidatos con alto potencial.
- ¿Quién es el cliente interno del AC? ¿Cómo puede garantizarse que los líderes y autoridades de la organización apoyen su aplicación?
- ¿Qué efecto debe tener la implementación del AC en la cultura de la organización? ¿Qué mensaje se está enviando?
- Determinar las condiciones basicas: objetivos, recursos, presupuesto, duración del proceso.
- Cuál es el proceso al que servirá el AC? ¿Qué peso tendrá el AC y qué peso tendrán las evaluaciones de los jefes sobre sus empleados? ¿Cuáles son las consecuencias para los participantes?
- Cuando se utiliza un AC para la selección interna siempre hay perdedores. ¿Cómo se debe tratar este problema?
- ¿Cuáles son las medidas que seguirán al AC? ¿Qué pasará con los datos? ¿Qué validez tendrán los resultados del AC? ¿Qué medidas se han previsto con respecto a la decision del puesto de trabajo o a la promoción de los empleados?

### Infracciones

- Insinceridad. Ofrecer por una parte »talleres de orientación« para el desarrollo del personal, cuando la intención real es una seleccion interna y la selección de personal. O por otra parte realizar un »AC de selección interna« de tal manera que al final no se lleva a cabo ninguna selección.
- Introducción de un AC sin vincularlo con los procesos y procedimientos del departamento de Personal.
- Posicionamiento ambiguo del AC frente a los líderes de la empresa en su papel modificado en la selección de ejecutivos.
- Delegar el proceso completo a un consultor interno o externo sin garantías de esa organización para ejecutar los resultados finales.
- Exageración de los objetivos e integración exagerada (»consulten y integren a todos«).

*La evaluación de la Calificación sólo se puede elaborar practicamente con un análisis exacto de los requisitos concretos del puesto.*

### Beneficio

Un AC examina si la persona es adecuada con las exigencias del puesto. Antes de una evaluación, debe llevarse a cabo el análisis del puesto. El resultado de esta fase es la definición de los requisitos exigidos por el puesto, que especifica los aspectos indispensables para un cumplimiento exitoso. En este análisis se recoge la información detallada sobre la actividad profesional que describe luego las exigencias del puesto y los pasos siguientes en la construcción del AC.

### Implementación

El análisis del puesto y sus requisitos sirven para:

- describir las aptitudes y situaciones relevantes del puesto y bajo esas situaciones la forma de comportamiento exitoso observables y diferentes.
  - recopilar los conocimientos, destrezas, habilidades y otras características personales relevantes que son necesarios para una labor exitosa.
  - determinar los conocimientos mínimos para el cumplimiento exitoso en situaciones críticas.
- Para incluir completamente todos los aspectos relevantes del puesto, el análisis se apoya de varios métodos de análisis minucioso con diferentes conceptos, perspectivas y una imaginación del hombre. Las siguientes condiciones basicas deben considerarse:
- El punto de referencia para el análisis es la tarea concreta del puesto en la empresa específica.
  - En este análisis deben tomar parte los grupos de personas que participan activamente en ese nivel de la empresa (directivos, empleados)
  - Las metas definidas de la empresa y los conceptos en la organización sobre los recursos humanos y su desarrollo deben estar así mismo integrados.
  - Además de documentar los requisitos actuales, deben considerarse los requisitos futuros del puesto.
  - La descripción del puesto debe ser detallada con indicadores específicos y con ejemplos de comportamiento adecuados.

### Infracciones

- Desistir del análisis del puesto y el análisis de los requisitos del puesto.
- Tomar simplemente los requisitos de puesto existentes para otros grupos de objetivos o de catálogos existentes de requisitos de puesto de consultores externos o de otras empresas.
- Una colección de características generales, sin especificar sus contenidos.
- Recolección parcial sólo de criterios relacionados con el pasado o del futuro.
- Desistir de un análisis específico y utilizar sólo una lista de características de habilidades generales,
- Uso exclusivo de un solo método de análisis dando la preferencia solamente a un procedimiento de diagnóstico (sólo test / sólo simulación / sólo entrevista).

*Un AC consiste en simulaciones relacionadas con el puesto.*

### Beneficio

El que un determinado comportamiento sea adecuado o no, depende del marco general de las exigencias y situaciones del trabajo. Por lo tanto, el comportamiento sólo puede observarse y evaluarse de forma realista en una situación relacionada con la labor. Con el fin de pronosticar la aptitud del aspirante en relación con un puesto específico, las situaciones del trabajo y las tareas deben ser reproducidas de la forma más realista posible. Los ejercicios del AC simulan situaciones cotidianas de trabajo decisivas para el éxito o fracaso del ocupante del puesto.

### Implementación

- Todos los procedimientos usados deben basarse sobre los resultados de los análisis del puesto, de sus requisitos y exigencias. Los procedimientos deben permitir la observación de un amplio margen de comportamientos y ofrecer múltiples oportunidades de observación por cada requisito del puesto.
- En un AC deben ser simuladas al menos tres tipos diferentes de situaciones de trabajo.
- El material de los ejercicios e instrucciones para los participantes deben ser elaborados completamente y dejar en claro los objetivos y resultados esperados del ejercicio para ofrecerle a los participantes una orientación clara en su acto.
- Cada requisito del puesto debe estar representado al menos en dos ejercicios (principio de redundancia).
- Si se utilizan actores que juegan un papel, se deben hacer instrucciones precisas para sus funciones. Estas instrucciones deben garantizar un nivel de dificultad estandarizado, así como una introducción adecuada de los candidatos. Además, los actores deben ser preparados a través de un curso.
- Las actividades no simuladas (pruebas, entrevistas) sólo se aplican en un AC si no es posible incluir de manera suficiente los requisitos y exigencias del puesto en las simulaciones.
- Todas las simulaciones desarrolladas deben ser probadas previamente con personas adecuadas para comprobar su utilidad.

### Infracciones

- La utilización de ejercicios que no reflejan los requerimientos del puesto o que no corresponden a la realidad de la posición objetivo (por ejemplo ejercicios con „correspondencias« compradas) o que implican juegos de ética cuestionable (como los juegos de supervivencia p. e.), utilizar encuestas de opinión como evaluación de comportamiento.
- Mal uso de las pruebas, simulaciones en PCs, o uso de pruebas de AC compradas o existentes.
- Énfasis excesivo de ciertos tipos de ejercicios por razones económicas (por ejemplo, grupos de discusión).
- Uso de procedimientos que sólo utilizan preguntas como por ejemplo »¿cómo se comportaría en caso de ...?« aunque su simulación directa tenga sentido y sea viable.
- Especificación de una característica de observación que no es adecuadamente observable en el ejercicio específico, por ejemplo, observación del criterio »capacidad de aprendizaje« en una discusión de grupo.
- Instrucciones para los participantes que incluyan instrucciones de comportamiento (por ejemplo »compórtese reservado«) – de tal forma que la simulación se convierte en un espectáculo.

*La base para el diagnóstico de la calificación es la observación sistemática del comportamiento en el puesto.*

### Beneficio

Un AC se caracteriza principalmente por la aplicación de simulaciones de trabajo. El comportamiento anotado de los participantes es el banco de datos central, en el que se basa el intercambio de impresiones y conclusiones de los evaluadores. Estas observaciones documentadas sirven como la base fundamental para las decisiones sobre el diagnóstico de aptitud y la identificación del perfil de las fortalezas y debilidades de cada participante. Para garantizar diagnósticos seguros y válidos, es esencial la utilización de un sistema de observación relacionado con el puesto.

### Implementación

- Las observaciones deben estar relacionadas con los requisitos del puesto. Los requisitos del puesto se concretan por una escala en cada ejercicio o simulación.
- El sistema de observación debe definir la relación entre observación y evaluación. La documentación correcta de las observaciones y de la evaluación debe ser garantizada.
- Deben desarrollarse planes de asignación que regulen claramente qué requisito se mide en cada ejercicio (matriz de ejercicios por requisitos del puesto) y cual participante es observado por cual evaluador (plan de rotación de observación).
- Cada comportamiento de cada participante debe ser anotado al menos por dos evaluadores independientes en cada ejercicio. Además, cada requisito del puesto debe ser observado al menos en dos ejercicios (principio de redundancia).
- Para evitar errores de evaluación causados por sobrecarga y complejidad, deberán observarse preferiblemente 3 como máximo 5 requisitos del puesto en cada simulación.
- Cada evaluador debe calificar las observaciones de comportamiento específicas inmediatamente después de cada ejercicio.
- La integración de los datos de cada observador para la evaluación total (CEG) debe llevarse a cabo inmediatamente después del AC, con el fin de poder aclarar las discrepancias.
- La resumen de los datos se lleva a cabo mediante un procedimiento predefinido claramente, el cual se aplica de la misma manera para todos los participantes.

### Infracciones

- En lugar de una escala o descripciones concretas, se utilizan palabras sin sentido, que no especifican un comportamiento observable.
- Sistemas de evaluación para ese propósito no claros que no proporcionan un proceso regulado de observación y evaluación.
- La evaluación se lleva a cabo independientemente de la observación por la utilización de evaluaciones generales no diferenciadas (»bien«, »mal«), que se refieren sólo a impresiones generales y no a la conducta observable.
- El juicio individual de los evaluadores se ve distorsionado por el intercambio de información o el ejercicio de cualquier influencia (por ejemplo, observadores de alto rango) antes de la evaluación independiente.
- La intensidad de la discusión varía acerca de los participantes. A veces, se discute con más detalle sobre los primeros participantes, mientras que las decisiones sobre los siguientes participantes son precipitadas y sin una discusión adecuada.
- El rendimiento de otros participantes sirve como base para evaluar a un participante individual.

*Evaluadores previamente preparados, que representen adecuadamente a la empresa o el sector, son los más adecuados para tomar decisiones válidas y acertadas.*

### Beneficio

En el contexto del AC, los evaluadores que deciden sobre las carreras de otros, es esencial que tengan un conocimiento suficiente del puesto, así como del método de selección y su aplicación. El adiestramiento de evaluadores es una parte integral del programa de AC. Debe permitir a los evaluadores realizar diagnósticos válidos y decisiones sólidas. De esta manera los evaluadores estarán en capacidad de considerar y reconocer el potencial tanto como los riesgos y las posibles fuentes de errores del AC. La pre-selección y preparación de los evaluadores son factores que influyen sustancialmente la aceptación de un programa de AC y la aceptación de sus resultados por todas las partes.

### Implementación

- Los evaluadores de la empresa deben tener por lo menos un nivel superior de la posición del puesto objetivo.
- Cuando se selecciona los evaluadores, se debe considerar que algunos representan adecuadamente a la organización (su experiencia en la organización y su experiencia profesional en referencia a el puesto objetivo).
- Consultores externos pueden complementar el grupo de evaluadores, dependiendo de la necesidad y la política de la organización.
- Es aconsejable una combinación bien equilibrada de evaluadores experimentados y nuevos.
- Cada asesor que participa a un AC por primera vez debe tomar parte en un «entrenamiento para evaluadores» con el siguiente contenido:
  - Información sobre el concepto de la metodología del diagnóstico de aptitudes.
  - Descripción de los métodos utilizados.
  - Elaboración de los requisitos del trabajo y del puesto en cuestión.
  - El proceso de observación y evaluación.
  - Separación de la observación y la evaluación.
  - Fuentes de errores típicos en la observación y evaluación.
  - Presentación de contenidos, metas y el proceso de la conferencia de los observadores en Intercambio de Informaciones.
  - Reflexión sobre la responsabilidad y las consecuencias de la función del evaluador.
- Un entrenamiento adicional es necesario cuando el contenido del AC cambia, se proponen nuevos grupos de objetivos, o La pausa de la última participación es muy larga.

### Infracciones

- Un evaluador previamente preparado es sustituido por otro colega no adecuado.
- Enviar contra su voluntad a un evaluador de la empresa a colaborar en un AC.
- Se utilizan evaluadores que no han recibido una formación suficiente antes del AC.
- En su mayoría expertos externos o empleados administrativos seleccionan a los futuros ejecutivos de la empresa.
- En una selección interna de Personal: un evaluador es el jefe directo de un participante.

*La pre-selección sistemática y la información preliminar disponible son la base del éxito del AC.*

### Beneficio

La pre-selección y la preparación son los factores de influencia esencial para la aceptación del AC por todas las partes. Por lo tanto, los criterios de selección deben ser anunciados antes del AC y deben ser aplicados para todos los participantes. La información sobre el objetivo, el procedimiento y las oportunidades y riesgos del AC debe ser proporcionada a los posibles participantes para poder tomar una decisión fundada sobre su participación o no-participación. Asimismo se darán la información adicional acerca de los ejercicios y de estrategias de preparación, para equilibrar los diferentes grados de conocimiento de los participantes y permitir coger experiencia con un AC. Estas medidas tienen también el objetivo de reducir la problemática de «perdedores y ganadores».

### Implementación

- La participación en el AC puede tener como condiciones criterios formales relacionados con los requisitos del puesto (como haber estado previamente en ciertas posiciones de trabajo, o haber pasado por ciertos cursos preparativos).
- Para la preselección pueden servir distintos métodos de diagnóstico de aptitud (pruebas psicométricas, pre-entrevistas, etc.) siempre y cuando estén relacionadas con el puesto o la posición de destino.
- En un AC deben participar sólo candidatos con posibilidades reales de éxito.
- La información previa en forma debe ser estandarizada, por ejemplo, en forma escrita, para garantizar el mismo nivel de información para todos los participantes.
- La preparación para el AC debe ser en lo posible apoyada por el jefe del participante.
- La preparación contiene un entrenamiento orientado a las competencias y se diferencia claramente de estrategias fingidas como el aprendizaje de comportamientos estereotipos.

### Infracciones

- La pre-selección es arbitraria y no de forma sistemática.
- El nombramiento del candidato por el jefe no cumple con los criterios establecidos (por ejemplo, querer deshacerse de un miembro desagradable del personal, no elegir a un colaborador eficiente, nombrar el mejor especialista para un puesto de ejecutivo, etc.).
- El jefe nombra a sus empleados para el AC sólo para evitar informarle sobre sus debilidades.
- Los participantes auto-nombrados no reciben preparación y, están por lo tanto en desventaja frente a los demás participantes.
- La información dada es incorrecta, acerca del objetivo (por ejemplo, realizar un AC de selección mientras se desarrolla un AC) o acerca de las posibilidades y riesgos de la participación (por ejemplo, las implicaciones de los resultados del AC en el desarrollo de carrera).
- No se define el propósito de cada uno de los ejercicios, o se ocultan las categorías de la observación.

**Una buena planificación y moderación del AC garantizan un desenvolvimiento del procedimiento transparente y orientado al objetivo.**

### Beneficio

Un AC es un proceso complejo y dinámico, y sus procedimientos deben ser claros y transparentes. Un moderador responsable y los apropiados recursos de organización permiten que todas las personas involucradas puedan concentrarse completamente en sus tareas. La planificación profesional y la aplicación del AC son la base para la imparcialidad y el respeto de todos los participantes.

### Implementación

- Es esencial la planificación de las citas, de las salas o espacios a usar y de los grupos de personas participantes.
- El evento se lleva a cabo en sitios que garanticen un procedimiento confidencial y tranquilo.
- Un adecuado plan del procedimiento permite a todos a identificar cuándo, dónde y con quién (participantes y evaluadores) tienen lugar los ejercicios. La planificación debe considerar una secuencia similar de ejercicios para todos los participantes con el fin de evitar una percepción distorsionada causada por los efectos de la secuencia.
- Como actores con su papel deben actuar sólo personas adecuadas y entrenadas.
- El moderador debe asegurarse que los horarios y las normas se mantienen durante los procesos de observación y durante la conferencia de los observadores. El moderador debe estar calificado para sus tareas y debe estar en condiciones de poder mantener el cumplimiento de las normas por parte de los evaluadores.
- El tiempo de espera de los participantes debe ser minimizado.
- El procedimiento debe garantizar la confidencialidad de los ejercicios, por ejemplo, el material del ejercicio debe ser recogido al final del mismo, así como aclarar la discreción referente al contenido de los ejercicios.
- Es al comienzo del AC que se debe proporcionar información sobre el procedimiento y las reglas del mismo.
- Antes de comenzar cada ejercicio, se informa (solo en procedimientos con carácter de desarrollo) a los participantes acerca de los criterios de observación y de evaluación.

### Infracciones

- La ausencia de un moderador para el AC.
- Asistentes y observadores son usados como moderadores.
- El moderador sólo lee las instrucciones y no guía la calidad de los procesos de observación y evaluación.
- Reclutamiento espontáneo o no-planificado de participantes, observadores, o actores con su papel.
- Sobrecargas de los participantes causadas por horarios poco realistas.
- La falta de planificación del tiempo de evaluación posterior a cada ejercicio.
- Para algunos participantes el ejercicio se lleva a cabo en la mañana, y para los demás el mismo ejercicio se lleva a cabo en la noche.
- La conferencia de los observadores se lleva a cabo bajo gran presión de tiempo.
- El AC tiene lugar en locales públicos por lo cual se producen inevitablemente interrupciones.

**Cada participante del AC tiene el derecho a recibir un intercambio de información individual con el fin de poder comprender los resultados del AC y con ello poder aprender a partir del mismo. Después del AC se deben deducir las medidas concretas de seguimiento y su realización.**

### Beneficio

Solo un Intercambio de Información detallada e individual facilita que los participantes puedan usar las observaciones y evaluaciones de los observadores para el desarrollo de sus habilidades y para su formación profesional. Sólo a través de este procedimiento un participante puede aprovechar las observaciones para un mayor desarrollo individual. Si no hay un intercambio de Informaciones o es insuficiente, el AC tendrá sólo un beneficio total muy limitado para la empresa. La alta calidad del Intercambio de Informaciones mejora la transparencia del método y con un procedimiento metódico e impecable conduce a una mayor aceptación para todos los participantes.

### Implementación

- El Intercambio de Información con cada participante se hace inmediatamente después del AC. El Intercambio de Información por parte de los participantes es voluntario.
- El Intercambio de Información se lleva a cabo por uno o dos evaluadores con el participante en una conversación con carácter confidencial.
- El procedimiento es apoyado con materiales adecuados, dependiendo concretamente de cada caso individual (Participante y resultado).
- El intercambio de Información sobre un comportamiento concreto se basa únicamente en las observaciones realizadas durante los ejercicios y los resultados de la conferencia de observadores. El contenido esencial del Intercambio de Información se basa en las fortalezas y debilidades personales referentes a los requisitos y exigencias del puesto. Si, siempre y cuando el AC sirve para tomar decisiones concretas, como también la decisión general (DG) y dar recomendaciones concretas sobre el desarrollo personal.
- Las decisiones basadas en los resultados del AC deben ser rápidamente acordadas, documentadas y comunicadas.
- En un momento posterior, es útil darle a los participantes un resumen por escrito de los resultados esenciales.
- La carácter confidencial y la protección de los datos debe ser cumplido por todos los participantes.
- Después de un AC interno, se acuerda y desarrolla un plan de medidas para cada participante. Este plan se orientará según las necesidades de la posición actual o de una futura posición. Su implementación se controla regularmente.

### Infracciones

- Uno o todos los participantes no reciben el intercambio de información.
- El Intercambio de Informaciones no está basada en el comportamiento y las observaciones concretas. En cambio se hacen declaraciones generales (por ejemplo, »A Usted le falta competencia social«) que no se basan en el comportamiento demostrado en el AC.
- Los observadores son sistemáticamente retirados del proceso de Intercambio de Informaciones, mientras que otras personas (por ejemplo los moderadores) hacen el Intercambio de Información.
- Las medidas no tienen nada que ver con el perfil de los participantes o con el puesto de objetivo. (Por ejemplo, talleres de gerencia para técnicos).
- No se planea ni realizan medidas posteriores al AC.

**Controles de calidad permanentes servirán para asegurar que los objetivos del AC se alcancen también de manera sostenible.**

## Beneficio

Cada AC es una inversión notable. Particularmente un AC recién desarrollado no es más que una aglomeración de hipótesis sobre la relación entre los criterios de las exigencias del puesto, los componentes del AC, y los criterios de prueba en la práctica. El control de calidad asegura estas relaciones de forma empírica y sirve para que los métodos se mejoren constantemente y de esta manera justificar los costos necesario.

## Implementación

- Las razones obligatoria para un control de calidad empírico son las siguientes:
  - Introducción por primera vez de un AC a una empresa.
  - Adaptación de un AC determinado a un nuevo grupo objetivo.
  - Adaptación de un determinado AC a cambios perdurables en la organización.
  - Cambios sustanciales en el procedimiento y/o material del AC.
- Aún cuando el procedimiento no haya cambiado, el control de calidad deben repetirse al menos cada dos a cinco años. Para esta evaluación son relevantes los siguientes aspectos:
  - **Estructura interna del procedimiento:**
    - Deberá identificarse y corregirse temprano los errores y limitaciones relevantes en el actual procedimiento del AC:
    - Adecuado grado de dificultad de los ejercicios y actividades particulares.
    - Contribución satisfactoria de cada ejercicio y actividad en la calificación general.
    - Los ejercicios y las actividades deben diferenciar adecuadamente a los participantes.
  - **Calidad del pronóstico:** La prueba de la calidad de predicción es si fueron elegidos los candidatos adecuados, o no. En esto deben escogerse los criterios correctos:
    - Buena calidad de predicción del potencial o aptitudes refiriéndose a los criterios
    - de prueba en la práctica profesional.
    - Seguir las recomendaciones de desarrollo personal que resultaron del AC.
  - **Aceptación e imparcialidad:** La aceptación constituye el requisito básico para la aplicación a largo plazo del método AC y ayuda a crear una imagen positiva de la organización desde el punto de vista de los solicitantes de empleo a través de:
    - procedimiento imparcial frente a grupos específicos (por ejemplo, la asistencia repetida
    - de participantes de diferentes áreas de trabajo y disciplinas).
    - La aceptación del procedimiento por los participantes, evaluadores y otras personas
    - interesadas por causa justificada.

## Infracciones

- Introducción y aplicación de un nuevo AC sin evaluar previamente la estructura interna del procedimiento.
- En lugar de control de calidad empírico se utiliza simplemente la confirmación de la aceptación o algún comentario individual positivo.
- El control de calidad se lleva a cabo únicamente por la persona o institución que desarrolló el AC.
- Escoger los criterios de prueba simplemente bajo el punto de vista de fácil disponibilidad de los datos.