

320825

10

20

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

PLANTEL TLALPAN  
ESCUELA DE PSICOLOGIA  
Con estudios incorporados a la  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CENTROS DE EVALUACION: UNA ALTERNATIVA PARA  
DETECCION DE POTENCIAL DE DESARROLLO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
ALTAGRACIA HUERTA HERNANDEZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. DIANA LUCERO ARBOLEDA RAMIREZ

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1994



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

CONCEPTO	PAGINA
Agradecimientos	
Introducción	1
CAPITULO I	
Antecedentes	4
1.1 Marco Teórico de Conceptos: Inteligencia, Habilidad, Rasgos de Personalidad y Potencial de Desarrollo	5
1.2 Perspectiva Histórica de la Técnica	34
CAPITULO II	
La Técnica	42
2.1 Definición	43
2.2 Elementos que integran un Centro de Evaluación	52
. El Administrador	54
. Los Observadores	58
. Los Participantes	70
. La Línea	74

CONCEPTO	PAGINA
2.3 Elementos Físicos Necesarios para el Desarrollo de un Centro de evaluación	
. Lugar	75
. Salas de Reuniones	78
. Materiales	81
. Video y Audiograbadoras	83
. Otros Materiales	86
2.4 Elementos y Técnicas de Uso y Aplicación en un centro de evaluación	
. Dimensiones	87
. Ejercicios	93
2.5 Un Típico Centro de Evaluación	100
2.6 Validez / Confiabilidad	119

### CAPITULO III

Aplicación y Resultados del Centro de Evaluación en una Institución Bancaria	135
3.1 Procedimiento	136
3.2 Anexos	151
3.3 Resultados	220

CONCEPTO	PAGINA
CAPITULO IV	
Conclusiones	234
4.1 Costo / Beneficio	240
4.2 Control Etico de los Centros de evaluación	247
4.3 Conclusiones	264
BIBLIOGRAFIA	281

## AGRADECIMIENTOS

**CARLOS CERDA HUERTA**

Por permitirme encontrar el verdadero sentido de la vida. Te quiero.

**SRA. JOSEFINA HERNANDEZ DE HUERTA**  
Por tu ejemplo de fortaleza y perseverancia.

**SR. LUCRECIO HERNANDEZ OLOARTE**

Por su valiosa y desinteresada ayuda en los momentos difíciles.

**GILBERTO HUERTA Y FELIPE HUERTA**  
Por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

**SR. JOSE CERDA LOPEZ**

Por ser una persona con gran influencia en las decisiones importantes de mi vida, así como por su calidad de ser humano.

**SRA. ARACELI DE LEON DE BECERRIL**  
Por brindarme tu amistad, tu nobleza de espíritu y los valores que posees.

**LIC. BEATRIZ LOPEZ P.**

Por tus valiosos consejos y constante motivación para la elaboración de la tesis.

**DR. JAIME GRADOS E.**

Por tu oportuna intervención e invaluable asesoría en la realización del presente trabajo.

**LIC. CARLOS GOMEZ REBOLLAR**

Definitivo, sin tu ayuda no lo hubiera logrado, gracias Carlos.

#### UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Un especial reconocimiento a la Lic. Diana Lucero Arboleda Ramirez por la excelente dirección, así como por la paciencia mostrada para la culminación de este trabajo.

Así mismo, a la Universidad y Personal Docente por darme la oportunidad de pertenecer a un equipo que enaltece la profesión que nos permite darnos cuenta que el ser humano es capaz de ser tan débil y a la vez tan fuerte, como para soportar las adversidades y levantarse cual gigante para afrontarlas.

#### INSTITUCION BANCARIA

Aún cuando las razones éticas no me permiten mencionar el nombre, el hecho de estar a la vanguardia y ser líder en su giro, me enorgullece de formar parte del personal que allí labora.

#### MIS AMIGOS

Baltazar Ortiz, Fernando Palmos, Samuel Servin, Arturo Fernández, Ma. Elena Diaz, Teresa Sánchez, Alejandra López, gracias por brindarme su amistad y confianza.

## I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo fue realizado en una Institución Bancaria, la cual como todas las empresas en su rama buscan estar a la vanguardia en su objetivo principal: captación de recursos financieros. Estos recursos se logran con base a la actuación de otro recurso que, en forma paralela, reviste gran importancia para una mejor consecución de metas, nos referimos al Recurso Humano.

Dicha Institución en un constante interés por contar con integrantes cada vez mejor calificados, busca la implementación de técnicas que permitan dar a conocer no tan solo factores como la edad, sexo, escolaridad, antigüedad, etc. sino también aspectos psicológicos (inteligencia, rasgos de personalidad, habilidades, entre otros) que contribuyan a un mayor conocimiento de sus recursos, recurriendo para ello a instrumentos psicométricos que desde tiempos remotos han sido una valiosa herramienta de apoyo en la toma de decisiones en cuanto a selección de personal, así como en la determinación de posibles promociones.

De lo anteriormente expuesto se deriva el hecho de que, ante la necesidad de detectar habilidades que condicionaran una mejor



actuación en puestos de nivel directivo, se estableciera en la Institución Bancaria de referencia la aplicación de una técnica conocida como "Centros de Evaluación". Tal aplicación se enfocó básicamente a la población que conformaba la "Línea", es decir, a los Funcionarios cuya labor es la captación de recursos financieros para la Institución.

La que expone el presente trabajo participó a invitación de la Lic. Beatriz López Pérez, Jefe del Departamento Planeación, Capacitación y Desarrollo Profesional, llevando a cabo el papel de "observador" en la aplicación de la técnica lo cual resultó una inapreciable experiencia, misma que me obliga a compartir los conocimientos adquiridos con aquellas personas interesadas en continuar aplicándola para que, de pequeños, medianos y grandes esfuerzos se logre ubicar a la técnica en un lugar preponderante en la Psicología del Trabajo.

Es importante mencionar que la técnica como tal surgió para seleccionar personal, no obstante y dado el objetivo del trabajo a efectuar, el cual era básicamente detectar potencial de desarrollo, se hace necesario dar a conocer a manera de antecedentes, en primera instancia, las definiciones de conceptos tales como "inteligencia", "habilidad", "rasgos de personalidad" y "potencial de desarrollo" orientados con un enfoque laboral.

Una vez hecho esto, se darán a conocer los resultados obtenidos de la aplicación a través de gráficas y, posteriormente presentaremos un estudio de correlación, mismo que pretende corroborar las expectativas de participantes cuya predicción haya sido sobresaliente en cuanto a su actuación para, de esta manera confirmar sus resultados. Por último, cabe enfatizar que el uso de la técnica lleva consigo un tiempo específico de preparación lo cual implica que el uso de la misma se deja a criterio de las empresas interesadas en aplicarla ya que esto engloba principalmente: tiempo y costo.

CAPITULO I  
ANTECEDENTES

MARCO TEORICO DE CONCEPTOS (INTELIGENCIA, HABILIDAD,  
RASGOS DE PERSONALIDAD Y POTENCIAL DE DESARROLLO)

El concepto de inteligencia siempre ha constituido un enigma ya que diferentes autores proponen definiciones muy diversas sin embargo, cuando una persona es evaluada en una empresa y en sus resultados se maneja dicho concepto con la acepción de: término medio alto, término medio, por debajo del término medio, etc. sólo es comprensible para los psicólogos. Es por ello que a continuación se enuncian algunas definiciones que contribuirán a ejemplificar el citado concepto.

Históricamente la psicología se desprende de la filosofía, de ahí que Sir Francis Galton (1869), iniciador de los estudios que correlacionaban el papel de los factores genéticos con la conducta, elaborara "pruebas de inteligencia" argumentando que... "la mente es una pizarra en blanco en el nacimiento y, que cualquier cosa que se encuentre en la mente debe ser como resultado de una experiencia sensorial, es decir, cuanto más exacto o sensible sea el observador, más inteligente debe ser".

Aun cuando sus pruebas no medían la inteligencia cabe hacer hincapié en la importancia de sus estudios ya que sus esfuerzos iniciales contribuyeron al desarrollo de la medición objetiva de

las diferencias individuales. Conjuntamente y en este contexto recibe el crédito su alumno Karl Pearson, por haber elaborado el primer método de correlación estadístico.

Binet (1905) por su parte, concebía la inteligencia como "una capacidad global: una capacidad mental general de carácter complejo. Creía además, que la inteligencia no difiere cualitativamente entre los individuos, sino que se revela solamente por diferencias cuantitativas".

En oposición a Binet, Thorndike (1931) rechazaba la idea de una capacidad mental superior argumentando que en realidad la mente no es sino la suma total de los sentimientos y actos de un individuo, de las conexiones entre los acontecimientos exteriores y sus respuestas a ellos y de las posibilidades de tener tales sentimientos, actos y conexiones. Por lo tanto, propuso una teoría cuantitativa o sintética en donde la inteligencia, según él, dependía del "número de conexiones" del cerebro de un individuo.

Piaget (1930) respecto a la inteligencia distingue "tres aspectos fundamentales de la misma:

A) Contenido en la expresión observable de la conducta.

B) **Función:** se refiere a los principios de actividad intelectual los cuales están generalmente relacionados con la edad o con el estado de desarrollo del individuo. Aquí Piaget afirma que la función está constituida por conceptos y leyes que los científicos infieren del contenido observado.

C) **Estructura:** se refiere fundamentalmente al conocimiento, el cual varía con la edad y la experiencia y se desarrolla a través de la actividad".

Freeman (1962) indica que "las definiciones corrientes de la inteligencia se dividen en tres categorías:

- 1) Las que dan mayor importancia al ajuste o adaptación del individuo a su medio ambiente total, o a aspectos especiales de éste.
- 2) Las que subrayan la capacidad individual para aprender o beneficiarse por medio de la experiencia, y
- 3) Las que subrayan la capacidad para llevar a cabo el pensamiento abstracto".

Wechsler (1958) quien desarrolló dos de las escalas de

inteligencia más ampliamente usadas, define la inteligencia como la suma o capacidad global del individuo para actuar de un modo provisto de finalidad para pensar racionalmente y para tratar de enfrentarse de un modo eficaz con su medio ambiente.

Conceptos como los que se han planteado llevan a razonamientos y/o cuestionamientos, que según Leona E. Tyler (1975) abarcan preguntas básicas como:

- 1) Cuál es la base fisiológica de las diferencias intelectuales?
- 2) Es la inteligencia un rasgo puramente cognitivo o incluye aspectos motivacionales?
- 3) Es la inteligencia que medimos a determinada edad esencialmente el mismo rasgo que la inteligencia que medimos en una edad posterior, o hay etapas distinguibles que deben ser descritas como diferencias en naturaleza o cualidad más que en cantidad?
- 4) Cuál es la relación de la inteligencia con la lógica, como se enseñaba en filosofía?

Como respuesta a la primera pregunta podemos resumir que las investigaciones para determinar la base fisiológica de la inteligencia no han conducido a respuestas definitivas. Un hecho que ha tenido relevancia significativa es que los tests derivados de la primera escala de Binet no indican de un modo consistente los efectos de graves lesiones cerebrales. Esta situación se agrava en el sentido de que si tomamos al cerebro como el órgano del que depende la conducta inteligente, cualquier alteración en éste tendría repercusión en forma negativa para el enfoque que se viene manejando.

El mayor intento sistemático de desarrollar una teoría fisiológica de la inteligencia es el de Krech y sus colaboradores en la Universidad de California:

Livson y Krech (1956) presentaron un conjunto de postulados que constituyen el armazón de dicha teoría. La unidad básica del análisis es el sistema dinámico, que puede combinarse con otros sistemas dinámicos dentro de una organización más elevada. El grado en que dicha combinación se produzca, depende del grado de conductividad cortical, cuanto más compleja sea la organización, más alta será la inteligencia de la persona. Así, se admite que el sustrato neurológico de la inteligencia es la conductividad



cortical, más que cualquier característica estructural del cerebro".

Por otra parte, dentro de las definiciones que en el diccionario (5) se encuentran tenemos:

- Inteligencia: (del latín intelligentia) facultad de comprender, de conocer.

A) Inteligencia: ( 15 )

1. Capacidad de ciertos organismos para enfrentarse con una situación nueva improvisando una reacción de adaptación nueva también.
2. Aptitud para enfrentarse a situaciones nuevas con rapidez y éxito.
3. Éxito medido en ejecuciones de tareas comúnmente llamadas intelectuales, por ejemplo, cálculo aritmético, completar relaciones verbales, etc.

B) Inteligencia abstracta: ( 15 )

1. Inteligencia caracterizada por el empleo eficaz de

conceptos abstractos y símbolos al enfrentarse con situaciones nuevas.

2. La inteligencia medida por medio de pruebas que requieren el uso de conceptos abstractos y de símbolos verbales, numéricos y de otras clases.

C) Inteligencia concreta: ( 15 )

1. Manejo eficaz de objetos concretos al enfrentarse con situaciones nuevas.
2. Inteligencia medida por pruebas que requieren un manejo eficaz de objetos concretos.

D) Inteligencia general: ( 15 )

1. Capacidad y aptitud de un organismo humano o subhumano para reaccionar adaptándose, ante nuevas situaciones, partiendo de la base de la experiencia pasada.
2. Aptitud para distinguir lo bueno de lo malo, lo verdadero de lo falso, en una gran variedad de esfuerzos.

E) Inteligencia mecánica: ( 15 )

1. Capacidad general de un individuo para ocuparse de mecanismos, en oposición a la capacidad para ocuparse de ideas o personas.

F) Inteligencia social: ( 15 )

1. Actuación eficaz de un individuo ante situaciones nuevas que comprenden relaciones mutuas entre los miembros de un grupo.
2. Inteligencia medida por pruebas que requieren una comprensión de la relación mutua entre individuos.

G) Inteligencia superior: ( 15 )

1. Grado de capacidad mental general poseída por el mejor 20 ó 25 por ciento de personas aprobadas mediante una buena prueba de inteligencia, equivale aproximadamente a un CI de 110 o más de acuerdo con la revisión Stanford de la escala de Binet Simon. (Este ámbito de capacidad se subdivide con frecuencia en tres secciones: superior -en el sentido más estricto- CI 110-120 muy superior, CI 120-

140 próximo al genio, CI 140 +).

Lo anterior trae como consecuencia que la inteligencia sea analizada en forma analítica más que generalizada por lo que María Luisa Morales (1982) nos dice se considera que, más que una inteligencia general, existen habilidades específicas primarias y básicas, además de que existen tanto diferencias interindividuales como intraindividuales, dependiendo no sólo de las que potencialmente tiene el individuo al nacer, sino de la facilitación u observación que el ambiente le proporcione para el desarrollo de todas y cada una de tales habilidades.

Aun cuando existen muchos autores que se refieren al concepto de inteligencia lo hasta aquí expuesto nos ayuda, como se dijo en un principio, a comprender qué tanta similitud o discrepancia existe respecto a la definición de la inteligencia lo cual, a manera de resumen podemos decir que no se descarta la existencia de una transmisión genética y que posteriormente son las condiciones en que se desenvuelve el individuo (entorno familiar, escolar y laboral), lo que le permite poner en práctica procesos de aprendizaje durante los cuales va asimilando experiencias tanto positivas como negativas que le permitan desenvolverse en su medio.

Es decir, la inteligencia viene a ser la capacidad de razonamiento y respuesta ante situaciones novedosas que le permitan alcanzar al individuo un objetivo y es aquí donde podemos tomar el punto de partida del concepto "habilidad" ya que ésta desempeña un papel de suma importancia en la respuesta que maneja la inteligencia.

El concepto de habilidad en su forma inicial nos da la idea de qué tan capaz es una persona para desarrollar una determinada tarea. Este concepto es parte fundamental en todo proceso de selección de personal ya que dependiendo del nivel del puesto a que aspire (operativo, gerencial o directivo) serán evaluadas sus habilidades para saber si es candidato aceptado o rechazado para cubrir una función específica.

Las habilidades se encuentran estrechamente relacionadas con los rasgos de personalidad (de lo cual hablaremos posteriormente) y son tan diversas que tendríamos que catalogarlas como infinitas, sin embargo, para poder hacer una revisión nos remontaremos a algunos autores que se dieron a la tarea de investigar la definición y utilidad de las mismas.

La característica esencial de las teorías al respecto es que poseen un conjunto de variables o factores cuidadosamente

especificados que se toman como subyacentes y explicativos de la conducta humana. Siendo, como se dijo anteriormente, las habilidades tantas como se requieran se hizo necesario agruparlas dentro de una técnica estadística particular: el análisis factorial.

Cueli y Reidl (1981) comentan el procedimiento del análisis factorial empieza con un conjunto de observaciones obtenidas de una muestra dada por medio de medidas a priori de variables básicas. Es un método para analizar este conjunto de observaciones en base a sus interrelaciones para determinar si las variaciones presentadas se pueden explicar en forma adecuada por un número menor de categorías básicas que aquéllas con las que se inició la investigación. En esta forma, datos obtenidos con un gran número de medidas a priori pueden ser explicadas en términos de un número menor de variables de referencia.

Spearman publica en 1904 su estudio General Intelligence, Objectively Determined and Measured, en el que presenta su teoría de los dos factores de inteligencia (capacidad humana). Spearman interpretó "la correlación entre dos variables como una indicación de la existencia de un factor común, y un factor específico en cada variable. Las medidas de las habilidades mentales en apariencia diferentes, presentan por

lo general correlaciones entre ellas. Concluyó que la prevalencia de las correlaciones positivas se debe a la presencia de una habilidad general común a todos los tipos de ejecución".

Posteriormente, denominó a este factor general  $g$ , y se pensó que era la inteligencia. Al parecer, era natural analizar las habilidades en tres factores: lo que es común a ambos y lo que es específico de cada uno. En 1912, Spearman y Hart desarrollaron una técnica de matrices jerárquicas de coeficientes de correlación que separaría una gran variedad de ejecuciones en el factor general  $g$  y en varios factores específicos,  $s_1, s_2, s_n$ .

En 1916, Thompson señala que cuando se tienen más de dos ejecuciones, puede haber otras superposiciones además de  $g$ . tres ejecuciones, por ejemplo, podrían tener: lo que es común a todas ( $g$ ), lo que es común a cada par ( $r_1, r_2, r_3$ ) y, lo que es específico a cada una de las tres ( $s_1, s_2, s_3$ ).

En 1938, Thurstone utilizando el método del análisis factorial múltiple, define que "existen siete habilidades mentales primarias (factores):

(V) Comprensión verbal

(W) Fluidez verbal

- (N) Numérico
- (S) Espacial
- (M) Memoria asociativa
- (P) Velocidad perceptual
- (R) Inducción o razonamiento general

Ferguson, en 1954, consideraba que la transferencia de entrenamiento en experimentos de aprendizaje era regida por factores de habilidad humana. Es decir, si a una persona se le da entrenamiento en cierto tipo de tarea que tenga relación con un tipo específico de habilidad, habrá transferencia positiva a otra clase de problemas relacionados con el mismo factor.

Guilford, en 1961, puso de manifiesto la correlación entre los factores de habilidad humana y los procesos investigados en experimentación controlada, de formación de conceptos, aprendizaje, reforzamiento, memoria y otros.

No entraremos a detalle acerca de la infinidad de pruebas existentes para la medición de habilidades ya que ese no es el enfoque de la presente investigación sino que a manera de resumen concluiremos que las habilidades en el ser humano son tantas como



se quieran encontrar. Sin embargo, podrían ser clasificadas en dos grupos para facilitar su comprensión: habilidades intelectuales y habilidades especiales. Las primeras, por darles un significado que nos permita entenderlas, son aquéllas que se requieren para el trabajo científico y que tienen una presencia absoluta y demostrable, aunque sea en mínima cantidad. Las segundas son la destreza o exactitud con que se ejecuta una tarea particular.

Como se ha venido manejando la información encontramos que el aprendizaje vuelve a ocupar un lugar importante en la exposición, lo cual indica que, en la medida que una persona "experimente" una situación, estará en posibilidades de asimilar la experiencia y de acuerdo a la capacidad de asimilación podría resolver de manera exitosa la(s) contingencia(s) que se le presente(n).

Traducido al ámbito laboral podemos argumentar que una vez "aprendida" determinada tarea, el proceso de aprendizaje se transforma en acumulativo lo que, en consecuencia, irá proporcionando mayor número de elementos a quien lo experimente para considerarse candidato a ocupar un puesto de mayor jerarquía.

Para el propósito inicial, se hace necesario manejar en este

contexto la aplicación de lo que denominamos "rasgos de personalidad" los que, aunados a los conceptos de "inteligencia" y "habilidades" nos permitirán comprender y sobre todo, definir lo que es en sí el "potencial de desarrollo".

La psicología como tal, está formada por lo que comúnmente llamamos "corrientes" lo cual se interpreta como la tendencia a explicar las teorías que la conforman de acuerdo a la época, métodos y experiencia de cada autor. Siendo la personalidad tema que desde la aparición del hombre ha suscitado controversia, no trataremos en este caso, sus fundamentos biológicos de lo cual se desprende que se inicia con el temperamento, posteriormente se convierte en carácter y la suma de ambos se refleja en la personalidad, sino que se intentará dar un marco de referencia el cual abarque a los máximos exponentes de las teorías de la personalidad centrando los conceptos de tal forma que se defina la importancia de los rasgos de personalidad existentes y su detección/aplicación a situaciones conductuales con el fin de manejar acontecimientos en donde el patrón conductual sea observable y, por ende, medible.

El conductismo (Watson) considera la personalidad como la totalidad de las pautas de conducta. Estas pautas son muy consistentes pero no inmutables. Determinados reflejos

condicionados pueden extinguirse o reforzarse y otros nuevos pueden establecerse. Ningún individuo permanece el mismo durante toda su vida. Usualmente los individuos no cambian rápidamente, de forma que la personalidad experimenta una modificación lenta y gradual. En cualquier momento la personalidad puede ser comparada a una máquina orgánica conjuntada a punto de funcionar.

El psicoanálisis (Freud, 1921) formuló un nuevo modelo de estructura de la personalidad basado en consideraciones económicas, topográficas y dinámicas (\*). Versa sobre la distribución, equilibrio e interdependencia mutua de las dos fuerzas instintivas, eros y tanatos, y de las energías a su disposición, la libido y la energía destructiva, esto es, sobre la economía de la mente. Versa sobre las tres provincias mentales, el inconsciente, el preconscious y el consciente, o topografía de la mente. Versa sobre los tres mecanismos de la personalidad, el ello, el yo y el super-yo, o dinámica de la mente.

Continuó manifestando que las causas determinantes de las distintas formas de la vida mental humana deben hallarse en la interacción de las disposiciones heredadas y las experiencias

(\* Sigmund Freud, The Ego and The Id, Hogarth, 1947.

accidentales (\*). Un instinto puede ser excesivamente fuerte o débil de forma innata, así como una capacidad puede resultar endeble o suficientemente desarrollada en la vida. La totalidad de elementos innatos forman la constitución de un individuo.

Horney establece que la necesidad de seguridad se crea socialmente. Opina que las necesidades particulares que resultan imprescindibles para el conocimiento de la personalidad y de sus dificultades no tienen carácter instintivo, sino que son creados enteramente por las condiciones en que vivimos (\*\*). En este caso, los rasgos de la personalidad deben ser un producto de las fuerzas ambientales.

En la exposición de la personalidad, Sullivan (1960) se mantiene muy cerca de la psicología teórica del campo argumentando que cada situación interpersonal influye en las personalidades de los individuos participantes. La personalidad total comprende todas las formas posibles de reacción de un individuo determinado pero, en presencia de varias personas se manifiestan distintas pautas de conducta. La parte de una personalidad que desempeñará el papel decisivo en una situación dada depende de esta

(\*) Freud, Outline of Psychoanalysis, Pág. 81

(\*\*) Horney, New Ways, Pág. 78

situación, es decir, de la interacción interpersonal que tenga lugar.

Sullivan continúa mencionando que no cree que pueda percibirse o interpretarse una personalidad al margen del contexto social de las interrelaciones. Nunca puede aislarse la personalidad de la complejidad de las relaciones interpersonales donde vive la persona y tiene su ser (\*). La personalidad es producto de las interrelaciones con otras personas, por consiguiente, difícilmente puede ser considerada como una entidad separada. Además, la personalidad per se, se escapa a la investigación científica porque no puede ser aprehendida al margen de las relaciones interpersonales.

Stern (1960) combinó la influencia de la herencia y del ambiente en la teoría de la convergencia y decía que la personalidad es producto de las influencias convergentes de la herencia y del ambiente, así mismo, la personalidad es el punto de reunión de lo físico y lo mental, la herencia y el ambiente, lo sobresaliente y lo inserto, lo total y lo parcial, es una unitas multiplex, una unidad compuesta de elementos.

(\*) Harry S. Sullivan, "Sociopsychiatric Research: Its implications for schizophrenia problem and for mental hygiene" American Journal of Psychiatric, 1931, 10, 77/91.

Stern sostenía que la personalidad es lo continuo de la vida humana, es el todo perpetuo y consistente que es el individuo, con todo, cada individuo se compone de partes, denominando rasgos a las partes constantes y teleológicas de las actividades de la persona.

Allport aceptó lo anterior en el sentido de que la personalidad era una unitas multiplex, tratando de fijar los factores básicos de esta unitas y concediendo la máxima importancia a los factores teleológicos adquiridos, por lo tanto denominó rasgos a estos determinantes adquiridos de la conducta humana. Los rasgos son entonces, según Allport modos de adaptación asentados sobre unas disposiciones neurales propias de orden complejo. Ellos determinan las percepciones selectivas de los estímulos y la elección de las respuestas respectivas, por consiguiente, muestran unos efectos motivacionales, inhibitorios y selectivos sobre los elementos específicos de la conducta.

Allport (1960) nos da una definición propiamente dicha de los rasgos en donde manifiesta que un rasgo es una combinación de motivos y hábitos, se trata de un sistema neuropsíquico que determina en gran parte los estímulos que serán percibidos -percepción selectiva- y las respuestas que serán formuladas -acción selectiva- por ende, cada individuo posee un número

determinado de tales estructuras mentales que determinan su conducta de forma única. Concluye en que un rasgo es un sistema neuropsíquico generalizado y centralizado -peculiar al individuo- con la capacidad de hacer funcionalmente equivalente a muchos estímulos y de iniciar y conducir unas formas consecuentes -equivalentes- de conducta adaptativa y expresiva.

Según Allport (1964), ocho criterios definen el rasgo:

1. El rasgo tiene algo más que una existencia nominal (hábitos de un orden complejo).
2. El rasgo está más generalizado que un hábito (dos o más hábitos organizados y coherentes).
3. El rasgo es dinámico o por lo menos determinante (ocupa una posición motivante en cada acto).
4. Puede establecerse empírica o estadísticamente la existencia de un rasgo (pruebas de reacciones repetidas o de tratamiento estadístico).
5. Los rasgos son relativamente independientes entre sí (por lo

común y en cierto grado, se correlacionan positivamente entre sí).

6. Psicológicamente considerado, un rasgo de la personalidad no es lo mismo que una cualidad moral (puede o no coincidir con un concepto social convencional).
7. Los actos, e incluso los hábitos, incompatibles con algún rasgo no prueban la inexistencia de ese rasgo (pueden existir rasgos contradictorios en la misma personalidad -pulcritud y descuido-, a más de actos conductuales bajo presión que temporalmente falsean el rasgo).
8. Ha de considerarse el rasgo a la luz de la personalidad que lo contiene o de su distribución en toda la población (los rasgos son únicos y universales).

Para facilitar la comprensión de lo expuesto cabe aclarar que Allport estableció una diferencia entre: rasgos individuales y rasgos comunes y, posteriormente hizo una clasificación de rasgos cardinales, centrales y secundarios. Hace hincapié en que en realidad dos individuos nunca tienen los mismos rasgos, aunque puedan existir semejanzas en la estructura de aquéllos de diferentes individuos, hay siempre factores únicos en la forma en



la que cualquier rasgo particular opera en una persona, que la distingue de otras con rasgos similares. Así, en el sentido más importante todos los rasgos son individuales, únicos y aplicables sólo a un individuo.

Por otra parte, acepta que a causa de la comunidad de influencias que se dan en una cultura compartida, los individuos desarrollan un número limitado de modos de ajuste aproximadamente comparables. A manera de definición, se enunciarán en seguida:

- A) Rasgo individual.- Es una verdadera característica porque los rasgos se dan siempre en los individuos y no en la comunidad, y se desarrollan y generalizan hasta llegar a ser disposiciones dinámicas de modos únicos que varían de acuerdo con las experiencias de cada sujeto.
  
- B) Rasgo común.- No es una distinción verdadera, sino simplemente un aspecto mensurable de los complejos rasgos individuales.
  
- C) Rasgos cardinales.- Estos son tan dominantes que sólo algunas actividades pueden escapar de su influencia directa o indirecta. Un rasgo de este tipo no puede permanecer oculto, un individuo es identificado o incluso volverse famoso por él.

D) Rasgos centrales.- Representan las tendencias altamente características de lo individual y son fáciles de inferir. Allport afirma que el número de los rasgos centrales por medio de los cuales se puede conocer en forma adecuada a una personalidad son muy pocos, probablemente cinco o diez.

E) Rasgos secundarios.- Son tan limitados en su ocurrencia, menos cruciales en la descripción de la personalidad, y más fáciles de determinar por las respuestas que producen.

Existen además, ciertos rasgos que pueden ser considerados expresivos, como son los intereses, los valores y las intenciones de amplio rango. Otros, son los llamados actitudinales, cuya influencia se limita a ciertas áreas específicas de la vida.

Guilford (1975) argumenta que "la personalidad va a ser el patrón único de rasgos de un individuo y que, por lo tanto, un rasgo es cualquier aspecto distintivo y duradero en el que un individuo difiere de otros. De esta forma, los rasgos pueden ser de diferentes modalidades: somáticos (fisiológicos y morfológicos), actitudinales, temperamentales y motivacionales (intereses, aptitudes y necesidades), teniendo ellos las siguientes características: se pueden medir o escalar, son consistentes en su posición relativa entre unos y otros, son

durables y flexibles, universales, su generalidad puede ser mayor o menor en una persona, se organizan desde el punto de vista de su fuerza, en fuertes y débiles, y desde el punto de vista de su organización en patrones, algunos se relacionan entre sí, otros son independientes (rasgos primarios).

Para explicar la personalidad en función del concepto de rasgo es necesario, según Guilford que este concepto cumpla con los siguientes requisitos:

- A) Cada término (rasgo) debe representar una unidad demostrable en la personalidad.
- B) Debe ser exacto.
- C) Capaz de integrarse a una teoría general de la personalidad.

Al respecto del número de rasgos que se requieran para explicar a la personalidad se debe recordar, según el mismo autor, que:

- A) Deben ser el menor número posible.
- B) Deben abarcar en forma comprensiva a toda la personalidad.

C) Un acuerdo al respecto de la lista de conceptos (rasgos) que se van a utilizar, es preciso.

Posteriormente y siguiendo la teoría de Guilford, este autor proporciona una amplia visión de la personalidad descrita en términos de dimensiones (rasgos) somáticas, de aptitud e intelectuales, en este caso, de la primera se omitirá su descripción, no por restarle importancia sino que los conceptos no presentan un enfoque objetivo para la investigación que se pretende, de la segunda se dará únicamente la definición y de la tercera se dará una definición y explicación, en virtud de que ésta es más aplicable para el fin que se persigue:

A) Dimensiones de aptitud.- Guilford utiliza el término de aptitud para referirse a las dimensiones subyacentes de las habilidades. El concepto aptitud sugiere que el individuo está preparado para ejecutar algo con algún nivel de excelencia (o sin él) o para aprender. Una revisión de estas dimensiones nos indica que las habilidades primarias señaladas por el análisis factorial caen dentro de tres áreas: perceptual, psicomotora e intelectual.

B) Dimensiones intelectuales.- La primera división de los factores intelectuales se hace entre un pequeño grupo de

habilidades de memoria y un grupo mayor de habilidades del pensamiento, estas últimas se dividen en tres categorías:

- . Habilidades cognoscitivas.- Están ligadas al descubrimiento de información y al redescubrimiento o reconocimiento de ésta.
- . Habilidades productivas.- Se relacionan con la utilización de la información conocida, cuándo y dónde se requiera, algunas veces para producir o generar nueva información.
- . Habilidades evaluativas.- Entran en juego cuando es necesario determinar si las cosas conocidas o producidas son adecuadas, correctas o apropiadas, o si de alguna otra manera reúnen ciertos requisitos.

Los factores del pensamiento productivo se subdividen en dos grupos: habilidades del pensamiento convergente y habilidades del pensamiento divergente:

- A) Pensamiento convergente.- Se dirige hacia una respuesta correcta, esto es, hacia una respuesta determinada o convencional.

B) Pensamiento divergente.- Emerge en diferentes direcciones, como por ejemplo en la búsqueda, variando el curso de la conducta pensante.

A manera de conclusión podemos enfatizar que la personalidad es una "característica" inherente a todo ser humano basándonos para esta afirmación en que consta de factores genéticos y ambientales y que todos la poseen con la salvedad de que en algunos sobresalen "rasgos" de manera significativa que los hacen destacar, mientras que en otros permanecen sin que se manifiesten de manera alguna.

Es decir, la personalidad es psicodinámica, por lo tanto los rasgos que la conforman van sufriendo transformaciones de acuerdo al desenvolvimiento del individuo y en contraste con las teorías psicoanalíticas que muestran tendencia a destacar los motivos inconscientes y la primera infancia del individuo, las teorías de los rasgos se concentran en las acciones abiertas de la persona y en sus relaciones y experiencias presentes.

El querer integrar en un solo individuo todos los "rasgos" conocidos resultaría tan difícil como inútil ya que entre los diversos autores que se han dedicado al estudio de la personalidad (Allport y Odbert, 1936) observaron que hay 17,953

palabras en el idioma inglés que podrían considerarse descriptivas de diferencias o rasgos de conducta.

En investigaciones más recientes, Nunnally (1987) utiliza la palabra rasgo como sinónimo de característica o atributo y nos dice que un rasgo es simplemente una dimensión de la conducta susceptible de ser medida, ya sea en una dimensión dicotómica o en graduaciones más finas. Los rasgos difieren de los hábitos específicos, tales como el fumar o no fumar, por ser dimensiones mucho más generales de la conducta, tales como la extraversión más que la introversión. Para tener descripciones parsimoniosas de la personalidad, es necesario hallar los rasgos generales antes que los específicos.

Las teorías de los rasgos utilizan un elevado número de dimensiones que, en su mayoría, se supone son comunes a todos por lo tanto mientras que un individuo puede caracterizarse por ser sociable, asertivo, emocionalmente maduro, audaz y extrovertido, otro puede ser descrito como tímido, modesto, dependiente, temeroso y deshonesto. En este sentido, son términos meramente descriptivos que se aplican a diferentes características de la conducta, por lo cual cada término representa una generalización, un grupo diferente de respuestas, en donde cada una pretende tener cierto grado de semejanza.

Una vez expuesto lo anterior, podemos decir que la inteligencia, habilidades y rasgos de personalidad integran un "potencial", mismo que independientemente de que cada individuo lo posea, puede permanecer sin manifestarse durante toda su vida.

Es por ello que si tomamos como punto de partida la actuación del individuo desde el momento que se incorpora a una empresa como parte de ella, lo primordial una vez que ya fue sometido a un proceso de selección (y tenga determinado tiempo en el puesto asignado), es que se "detecte" su potencial para saber qué posibilidades de desarrollo/avance puede presentar.

Dicho potencial es relevante dentro del contexto laboral ya que, el identificar a individuos con posibilidades de éxito presenta, entre otras ventajas:

- A) Contar con una cartera de candidatos susceptibles de ser promovidos a corto o mediano plazo, según los resultados obtenidos en su evaluación.
- B) Planear una carrera de avance acorde a objetivos realistas.
- C) Diseñar programas de capacitación que abarquen tópicos inherentes a las funciones que desempeña/rá.



## PERSPECTIVA HISTORICA DE LA TECNICA

Los ejercicios de simulación, a juicio personal, tienen un lugar por derecho propio en la historia de la humanidad, ya que estos en un inicio fueron utilizados en donde el principal objetivo era la conservación de la vida, en caso extremo y, posteriormente, la detección de "potencial" en el ser humano. Es decir, desde la época de las grandes batallas los esclavos eran sometidos a combates de los cuales, al salir victoriosos conservaban la vida, mientras que en algunas competencias amistosas entre países, aquéllos que destacaban en su actuación podían ser candidatos para ocupar puestos de mayor jerarquía en la milicia, ambos casos presentaban la característica esencial de lo que hoy conocemos como centros de evaluación: una simulación real en un ambiente controlado.

Los centros de evaluación, al igual que las primeras pruebas de lápiz y papel surgen antes y durante la II Guerra Mundial. Los primeros se convierten en una necesidad dado que las segundas presentaban algunas deficiencias en el sentido de que no siempre los candidatos que obtenían mayor puntaje, daban mejores resultados en las funciones a las que se asignaban. Como una respuesta a esto, el Ejército Británico creó las juntas de selección de oficiales británicos de guerra (British War Officer

Selections Boards -WOSB-), que además de adoptar muchas de las técnicas y los procedimientos alemanes, diseñaron técnicas adicionales que se han difundido desde la citada II Guerra Mundial.

Durante la referida época, los estadounidenses utilizaron las técnicas situacionales de evaluación para propósitos mucho más limitados y en 1943 la Oficina Norteamericana de Servicios Estratégicos (American Office of Strategic Services -OSS-), adoptó la técnica centros de evaluación para seleccionar agentes de inteligencia. Cabe observar que, aún cuando fue más limitada en alcance, la aplicación fue en muchos sentidos más importante para el desarrollo futuro de la técnica.

La Oficina de Servicios, en 1948 publicó un volumen original titulado "Assessment of Men" el cual esbozaba con mucho detalle la razón fundamental y el funcionamiento de sus procedimientos de evaluación, proporcionando con ello una base ampliamente accesible para el desarrollo posterior de este campo. Ulteriormente, existió un vacío durante el cual las pruebas situacionales y el centro de evaluación recibieron muy poca atención.

La primera vez que se utilizó el centro de evaluación en el

sector privado fue en 1956 y se dio en el contexto de una investigación, dando origen al desarrollo del estudio de "Progreso Gerencial" (Management Progress Study) dirigido por la American Telephone and Telegraph Company, cuyo objetivo era desarrollar historiales de carrera de hombres jóvenes que ingresaban a puestos gerenciales en la American Telephone & Telegraph para determinar las características de los ejecutivos exitosos y los cambios de personalidad causados por una carrera gerencial.

Con el fin de llevar a cabo dicho estudio, fue necesario desarrollar un perfil inicial de la personalidad y las capacidades de los individuos que participaron. Bray y Grant (1965) seleccionaron el centro de evaluación como un método para desarrollar este perfil inicial. Finalmente, la A. T. & T. restringió los resultados del proceso de evaluación para propósitos de investigación y no los utilizó para determinar el curso futuro de la carrera de los participantes.

El programa de la A. T. & T. fue desarrollado mediante la adopción e integración de aquellos centros de evaluación gubernamental que tuvieron éxito y en el referido estudio se incluyeron entrevistas, pruebas proyectivas, muestras de trabajo, pruebas de lápiz y papel y participación en problemas de grupo

y discusiones de grupo sin moderador. Una característica importante de tal situación fue la hipótesis de que era necesario efectuar una evaluación inicial de las características personales para el éxito del individuo en el Bell System y que las dimensiones evaluadas se derivaron de una revisión de la literatura y de las discusiones con los ejecutivos de la Compañía.

Los resultados al ser utilizados con propósitos de investigación y no para fines organizativos proporcionaron un gran volumen de datos relacionados con la contribución de diferentes técnicas de evaluación para el progreso gerencial, así como la estabilidad y confiabilidad del método. Cabe hacer hincapié que estudios de esta naturaleza llevados a cabo durante un periodo de 10 años dieron lugar a que se desarrollaran investigaciones que indicaban la exactitud de las evaluaciones del Centro de Evaluación.

Para 1970, varias compañías habían adoptado la técnica y se habían evaluado aproximadamente a 70,000 candidatos. Durante los últimos años se ha notado un incremento en la utilización de la técnica en diversas empresas del extranjero y México, entre ellas podemos citar en primer lugar a American Telephone & Telegraph Company, seguida por el desarrollo de programas en la Standard Oil de Ohio.

En el extranjero, se tiene conocimiento de la aplicación de la técnica en empresas líderes en:

- A) Manufactura.- Ford Motor Company, Caterpillar Tractor.
- B) Productos Farmacéuticos.- Roche Laboratories y Mead Johnson.
- C) Productos Químicos.- Monsanto y Olin Corporation.
- D) Ventas al menudeo.- J.C. Penney y Sears Roebuck.
- E) Electrónica.- NCR, IBM, General Electric.
- F) Servicio.- McGraw-Hill Book Company y Quantas Airways.
- G) Finanzas.- State Farm Insurance, Merrill, Lynch, Pierce, Fenner and Smith.

Dentro de las agencias gubernamentales en el extranjero, se encuentran usuarios tales como:

- A) Comisión de Servicios Públicos de Canadá
- B) Los Estados de Wisconsin e Illinois

- C) Servicio de Recaudación Interna de los Estados Unidos
- D) Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos
- E) El Ejército y la Fuerza Aérea de los Estados Unidos
- F) Las Ciudades de Nueva York, Omaha y Richmond

Los antecedentes que se tienen de la técnica en cuanto a la aplicación en nuestro país indican que día con día las empresas, a través de los psicólogos básicamente, se interesan por técnicas que muestren innovaciones para, como en este caso, detectar potencial de desarrollo en el recurso humano.

Las referencias respecto a la aplicación de la técnica en nuestro país aparecen en el Manual del Curso "Centros de Evaluación" que imparte si no el pionero a juicio personal, si uno de los profesionistas con extenso curriculum dentro del cual va implícito el conocimiento y aplicación de la técnica de referencia, siendo él el Lic. Carlos Gómez Rebollar.

Gómez Rebollar (9) hace hincapié en dicho Manual en que "Compañías como IBM, Grupo Monterrey y Cydsa han adoptado la técnica, también menciona que durante los meses de abril, junio y

Julio de 1976 la Dirección General de Egresos hizo una serie de publicaciones, a través del boletín informativo, denominadas: Importancia de los Centros de Evaluación en el Sector Público. Asimismo, otorga crédito a una organización de asesoría (DANDO, S. A.) por ser quien mantiene vigente la información respecto a cursos y representaciones de Development Dimensions, Inc., con el objeto de dar a conocer la metodología de la técnica.

Por último, sin menoscabo de otras empresas que se han dado a la tarea de aplicar la técnica en cuestión, en seguida se expone lo obtenido de voz viva del Lic. Gómez Rebollar, quien actualmente trabaja en la Compañía Teléfonos de México, S. A., donde han tenido una importante aplicación los centros de evaluación:

"...La técnica lleva aproximadamente 12 años de aplicarse. En febrero de 1976 asistí a una ponencia auspiciada por la Asociación de Psicólogos Industriales (A.P.I.) y durante los dos años siguientes me di a la tarea de recopilar, traducir y adaptar la información, ya que ésta estaba básicamente en inglés. En julio de 1978 se puede decir que inicié la aplicación fungiendo como "Administrador" y la coordinación estuvo a cargo del Lic. José Luis Ruiz Alcántar quien en ese entonces era Jefe del Área de Selección de Personal.

A partir de esa fecha y hasta 1988 se aplicò "normalmente" como técnica de selección, promoción y/o transferencia, contando en los últimos años con la sala, mobiliario y material de apoyo que la técnica en su metodología exige. De 1988 a 1991 no se ha aplicado con la misma frecuencia que en años anteriores.

En la actualidad, existe el compromiso de hacer oficial la aplicación de centros de evaluación para la Empresa, como una técnica de detección de potencial humano, para lo cual se me ha solicitado una reelaboración del material, retomando la experiencia y actualizando los ejercicios ya existentes, así como la elaboración de nuevos ejercicios con el objeto de normar, actualizar y regir la administración de centros de evaluación a nivel nacional en Teléfonos de México, S. A...".



CAPITULO II

LA TECNICA

## D E F I N I C I O N

Es importante destacar que, al igual que las pruebas de lápiz y papel la técnica de centros de evaluación surgió como herramienta para la selección de personal y, con el transcurso del tiempo se ha enriquecido de tal forma que la efectividad de su aplicación le permite tener un destacado lugar en la detección de necesidades de capacitación, elaboración de planes de carrera y detección de potencial de desarrollo, entre otros.

Antes de proceder, haremos una distinción entre lo que significa método y técnica, ya que este último concepto se manejará a través del presente trabajo. Al respecto, Ario Garza Mercado (1988) nos dice que no existe consenso en la definición ni en el uso de la palabra método. Con frecuencia se le describe metafóricamente, con base en sus raíces griegas, como un camino que conduce a una meta, con lo que se le identifica como procedimiento en general.

El diccionario lo define como el procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla(\*) con lo que se le identifica con las técnicas de investigación, comunicación y

(\*) Diccionario, p. 874.

enseñanza. En un sentido restringido, podemos definirlo como un sistema de supuestos y reglas que se proponen para descubrir y comprobar la verdad.

Continúa, el mismo autor, argumentando como en el caso de los métodos, tampoco existe consenso para la definición, ni el uso, de la palabra técnica. El diccionario lo define como conjunto de procedimientos de que se vale una ciencia o un arte(\*). La amplitud de la definición permite abarcar, por lo menos, tres tipos de procedimientos que tienen que ver, cada uno por separado, con valores tan distintos como la verdad, la utilidad y la belleza. En un sentido estricto, podemos definir la técnica como un sistema de supuestos y reglas que permite hacer bien una cosa. La técnica se justifica exclusivamente en funciones de su utilidad práctica, a diferencia del método que se propone para descubrir y comprobar la verdad, y por oposición al arte que persigue la realización de objetos estéticos.

Por último, concluye diciendo que podemos hablar de técnicas de investigación para referirnos a procedimientos como los de selección de problemas, formulación de hipótesis, planeación de trabajos, recolección de información, preparación de gráficas y

(\*) Diccionario, p. 1244

redacción de informes, por lo tanto, la técnica permite aplicar el método a estudios concretos y aún cuando en la práctica es difícil, y con frecuencia innecesario establecer la frontera entre método y técnica, es conveniente recordar, sin embargo, que el método nos ayuda principalmente a pensar las cosas, mientras que la técnica nos ayuda a hacerlas, según la sugerencia de Barboza y De la Torre (\*).

La técnica de los centros de evaluación la iniciaron Douglas Bray y col. en la American Telephone and Telegraph Company a mediados de la década de 1950 y en la década de 1970 se convirtió en una técnica para evaluación usada en varias organizaciones de diferente tamaño. La base de esta técnica es, según Ivancevich y Donnelly Jr. (1983) una serie de ejercicios situacionales, en la cual toman parte los candidatos a programas de ascensos, entrenamiento o gerenciales durante 2 ó 3 días mientras los observan y los califican.

Filer y Filer (1977) nos dicen que un centro de evaluación es, como su nombre lo indica, un método para

(\* Ernesto De la Torre Villar [y] Pedro Barboza De la Torre, Manual sobre Investigación Bibliográfica (Serie Técnica, 1, Maracaibo: Universidad de Zulia, 1965), p. 18

evaluar las potencialidades individuales; i.e., evaluar a los individuos. Aun cuando la utilización del término "centro" indica que dicha evaluación se lleva a cabo en un momento y en un lugar específicos, la característica distintiva fundamental del centro de evaluación es su metodología, no su ubicación física.

Tal como ha sido aceptado el término, un centro de evaluación incluye técnicas múltiples de evaluación y se apoya en diferentes formas de ejercicios de simulación relacionados con el trabajo. Este énfasis en la simulación dentro de un ambiente controlado es lo que distingue al método de centros de evaluación de otras técnicas de evaluación.

Finkle (1976); Moses y Byham (1977) coinciden en la definición de que el término centro de evaluación se refiere a un procedimiento estandarizado ajeno al puesto que se utiliza para la identificación de potencial directivo con propósitos de selección, colocación, promoción y/o desarrollo. Aunque no hay dos programas en la industria que sean exactamente iguales, todos dan suma importancia a la utilización de métodos de evaluación múltiples, así como a la observación de la conducta en situaciones simuladas.

Werther y Davis (1990) opinan que los centros de

evaluación son una forma estandarizada para la evaluación de ejecutivos que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores.

Sikula (1979) describe la técnica centros de evaluación como un lugar donde se efectúan las evaluaciones. En este sentido, las relaciones son un conjunto de juicios de varios directores entrenados especialmente y que usan diversos criterios para evaluar el desempeño de una persona según atraviesa por diferentes situaciones de trabajo. Los juicios múltiples de muchos evaluadores sobre dichas situaciones son la parte esencial del concepto de centros de evaluación. Continúa diciendo que los centros de evaluación se usan en gran parte para ayudar a seleccionar hombres y mujeres para puestos de supervisión de primer nivel y su objetivo consiste en determinar el potencial del empleado.

En la tesis del Lic. Carlos Gómez Rebollar (1981) menciona que, a través de una revisión bibliográfica expone lo que diversos autores opinan al respecto, lo cual se traduce por la importancia del material, en forma textual:

Byham, al exponer la técnica dice lo siguiente:

"...Un centro de evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición o nivel gerencial particular (\*)".

Cohen, Moses y el propio Byham, dicen del centro:

"...El centro de evaluación es un programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección, entrenamiento o planeación de carrera (\*\*)".

Castañó A. y Sánchez B., lo encuadran de la siguiente manera:

"...Un centro de evaluación gerencial es un área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integra conjuntos de técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y el potencial, así como las características de

(\*) Byham William C. Qué es un Centro de evaluación. Comunicación Personal 1976.

(\*\*) Cohen Barry M., Moses Joseph L., Byham William C. The Validity of Assessment Centers: A literature Review monograph II. Development Dimensions Inc. 1974 (fotocopia).

personalidad y comportamiento de los actuales y futuros supervisores ejecutivos y en general personas con puestos de mando" (\*).

La Compañía Development Dimensions en su catálogo de ejercicios lo describe de la siguiente manera:

"...Un centro de evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones de trabajo actual relacionado con problemas y situaciones. El participante debe manejar tales situaciones bajo los ojos vigilantes de observadores especialmente entrenados (los asesores). Los asesores registran la conducta que observan, la clasifican y distribuyen de acuerdo a las diferentes dimensiones identificadas por la organización como críticas para el éxito en la(s) posición(es) bajo consideración (\*\*).

Douglas Bray, no hace propiamente una definición sino una descripción de lo que el centro es, de la siguiente manera:

"...El método es un procedimiento donde diferentes tipos de

(\*) Montes Ulloa Reya. Proposición de un Método de Validación de las Técnicas de los Centros de Evaluación Gerencial. Tesis Profesional. Universidad Anáhuac 1978.

(\*\*) Development Dimensions. Catálogo 1975 Development Dimensions, Inc.



técnicas de evaluación son aplicadas y una evaluación final es hecha mediante los juicios continuados de varios asesores acerca de la conducta de los sujetos fuera de situación de prueba (\*).

Gómez Rebollar (1981) desarrolla una definición basada en el análisis de las concepciones de los autores citados y refiere que:

"...El centro de evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos señalarán los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial".

Podemos concluir que las definiciones expuestas coinciden básicamente en que:

A) Son ejercicios de simulación real en situación controlada.

(\*) Bray Douglas W. The Assessment Center of Apraising Management Potencial. Printed from the Personnel Job in a Changing World. American Management Association Management Report No. 80 edited by Jerome W. Blood. Artículo (fotocopia sin fecha).

- B) Es un procedimiento formal y estandarizado.
- C) Tiene como objetivo principal el crear o inducir patrones conductuales a observar.
- D) Está diseñado básicamente para puestos de nivel gerencial.
- E) Sirve para propósitos de selección de personal, promociones, planeación de carrera, detección de potencial, etc.
- F) La predicción de conducta para futuros candidatos a puestos de niveles de supervisión, gerencial o directivo, con el propósito de anticipar su actuación en tales niveles.

## ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN CENTRO DE EVALUACION

Aquí se tratarán en forma general todos y cada uno de los elementos que integran la técnica apoyándonos en la literatura accesible que en la actualidad existe, siendo ésta elaborada en forma minuciosa por el Lic. Carlos Gómez Rebollar. Para tal fin se cuenta con su autorización, sin embargo, el lector interesado en conocer y aplicar la ya citada técnica puede contactar con el Lic. Gómez Rebollar debido a que dicho Profesor imparte el curso (al cual asistí y pude confirmar la excelencia con que maneja la información respectiva) asegurándole que al concluir estará apto para continuar el desarrollo de tan valiosa herramienta.

La información alusiva pertenece al Manual elaborado por el Lic. Gomez Rebollar (9) quien nos dice al respecto:

El centro de evaluación es una técnica cuya esencia está enfocada sobre la gente. Su funcionamiento depende de una acuciosa observación de las conductas emitidas por un grupo (los participantes) hechas por otros elementos (los observadores) y sujetos a la administración que efectúa un elemento más (el administrador). Hay otros elementos humanos con intervención en

el centro, pero siendo estos los de mayor importancia para su funcionamiento, serán vistos en primer término.

## EL ADMINISTRADOR

La parte que evalúa se encuentra integrada por el administrador y los observadores. Por la propia naturaleza del trabajo que desarrolla el administrador, describir su tarea es describir el centro mismo en su funcionamiento. Aún cuando es una redundancia, administrativamente hablando, el hombre clave es el administrador. Con esto queremos enfatizar que, en el caso específico de los centros, esto más que una simple denominación o cargo es una función clave dentro de la marcha del mismo.

Un administrador es designado usualmente dos meses antes de la fecha en que se piensa arrancar el primer centro o si se prefiere, se podrá iniciar el funcionamiento de un centro aproximadamente dos meses después de que se ha designado al administrador. En ese tiempo el administrador tendrá que prepararse, entrenarse hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados del centro.

El administrador es el elemento clave sobre el cual recae la responsabilidad de la buena marcha del centro y sus resultados. Si bien la participación es en forma de equipo, tales resultados deben centralizarse en el trabajo específico del administrador. Sin embargo, es importante que la línea no piense o sienta que el

trabajo es de ellos, sino que tienen una directa participación en plan de apoyo y de conocimientos en la toma de decisiones, ya que son los más indicados por su conocimiento y manejo de situaciones específicas del trabajo.

La elección del administrador puede representar algunos problemas de fácil solución. Generalmente sólo el administrador será el personal que funcione siempre de acuerdo al programa del centro y se convierta en especialista, en consecuencia será el único que perciba un sueldo por esa labor en particular, ya que esta es su posición de trabajo organizacionalmente hablando. No obstante, para que esto se cumpla, la empresa u organización deberá tener tal magnitud que sea posible establecer un programa continuado de centros de evaluación.

En otras palabras, si nos encontramos en una empresa que por su tamaño, posibilidades y necesidades pueda correrse un centro cada semana o cada dos (tal caso puede observarse en la A. T. & T.), es necesario que en el organigrama exista el puesto de "administrador" y tenga un lugar específico, con sus responsabilidades bien definidas. En este caso, el profesionalista que llegue a tal posición deberá haber ocupado puestos en las áreas de personal, relaciones industriales o alguna otra que le permita tener una imagen clara de la organización, sus políticas

y su idiosincrasia propias. Para su preparación puede optarse por enviarlo a un curso especial o bien darle oportunidad de prepararse por su cuenta.

Hasta este momento, no hay textos que se dediquen a la técnica en forma particular, pero hay ya un buen mínimo de publicaciones al respecto y algunos esfuerzos aislados que pueden ser de utilidad. Siendo una técnica cuya finalidad es la observación de pautas o patrones conductuales, nos sentimos en la necesidad de opinar que un psicólogo tiene el fundamento técnico suficiente para hacer ahí un buen papel.

Existe otra variante en la cual es importante la elección del administrador. Si la empresa no requiere un centro semanal o siquiera mensual, el administrador puede ser el gerente de relaciones industriales, el jefe de personal o algún funcionario que pueda entrenarse y hacer la labor, por ejemplo, cuatro veces al año o sólo dos si es necesario, teniendo buen cuidado de relevarlo totalmente de sus funciones normales de trabajo, para dedicarse de lleno al centro y su desarrollo.

El administrador participa directamente en la selección del personal que va a trabajar con él y el entrenamiento del mismo. Ayudará a la selección del espacio de trabajo, al diseño de

muebles, si puede lograrse esto (por su naturaleza, el centro ocupa idealmente mesas redondas, cortadas por mitad, para facilitar la grabación en video tape); deberá vigilar la reproducción de las formas necesarias y algo muy importante, participará en la introducción o presentación del programa a la línea de la organización, mediante presentaciones en reuniones de grupo.

Esto último es de vital importancia. Si puede "venderse" la idea de la aplicación de un centro, será gracias a una buena presentación de las ventajas y procedimientos del mismo al personal ejecutivo. Para ello, es necesario que el administrador esté ya plenamente identificado con los ejercicios, haya estudiado las formas de calificación y evaluación y sienta que puede disipar cualquier duda durante la marcha del centro. Aunque esto sólo se adquiere con la experiencia, recomendamos una buena presentación inicial y un manejo de buena calidad para mejores resultados.



## LOS OBSERVADORES

Su labor, la acción que se espera de quienes se designe para ese papel no podía ser mejor calificado que con el término "observar", en su más amplia connotación.

Al seleccionar tanto al administrador como a los observadores, cabe tener en cuenta un concepto que parafraseamos a continuación y que encierra el espíritu que debe seguirse al elegir a estos elementos:

"No puede esperarse que la calidad de la evaluación exceda la calidad misma de los miembros del personal a los que se asigna a esa labor. Este punto no puede ser infravalorado. El personal de evaluación debe ser del calibre más alto posible"

Es necesario que la empresa esté claramente de acuerdo en que los miembros de su personal asignados a esta labor no serán promovidos, transferidos o interrumpidos durante el tiempo de tal asignación, o sea, aproximadamente 5 semanas. Esto es fácil de comprender si tanto la empresa como el personal de evaluación se percatan de que un reemplazo en el equipo de evaluación no logrará un buen nivel de resultados, si no ha participado desde

el inicio del entrenamiento. Al ser designado (o auto designarse) para formar parte del personal de evaluación de tiempo completo, no se debe esperar que se manejen las cargas normales de trabajo y las del centro al mismo tiempo.

Los observadores se eligen normalmente de entre los gerentes de línea y dos niveles por arriba del que va a ser evaluado. Esto significa que los observadores estarán identificando gente en la cual se encuentren los requerimientos sobre un trabajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado. Para ser más explícito acerca del nivel de los observadores y del nivel al cual funciona el centro, presentamos las Figs. 2.2 y 2.3. Supongamos que el centro de evaluación se estructura y se planea para seleccionar gente a nivel jefaturas de sección. Nuestros observadores, idealmente deberán ser extraídos del nivel subgerencias y nuestros candidatos del nivel inmediato inferior hacia abajo, siempre que cubran un mínimo de requerimientos.

Desde luego, éste puede parecer un problema infranqueable en algunas empresas, ya que no fácilmente podemos relevar de sus funciones a 6 gerentes durante el periodo de entrenamiento y evaluación. Sugerimos que mientras el centro no sea parte integral de los procedimientos de selección de la empresa, los observadores y el administrador sean los integrantes del



**FIG. 2.2** Esquema organizacional en que se marca el nivel de operación del centro de evaluación. Las flechas de la izquierda indican que la complejidad administrativa aumenta a medida que ascienden los niveles jerárquicos y la de tipo manual aumenta en el sentido inverso. El nivel de operación del centro puede tomarse a partir de donde el sentido de las flechas cambia. (El paso de la línea a la administración).

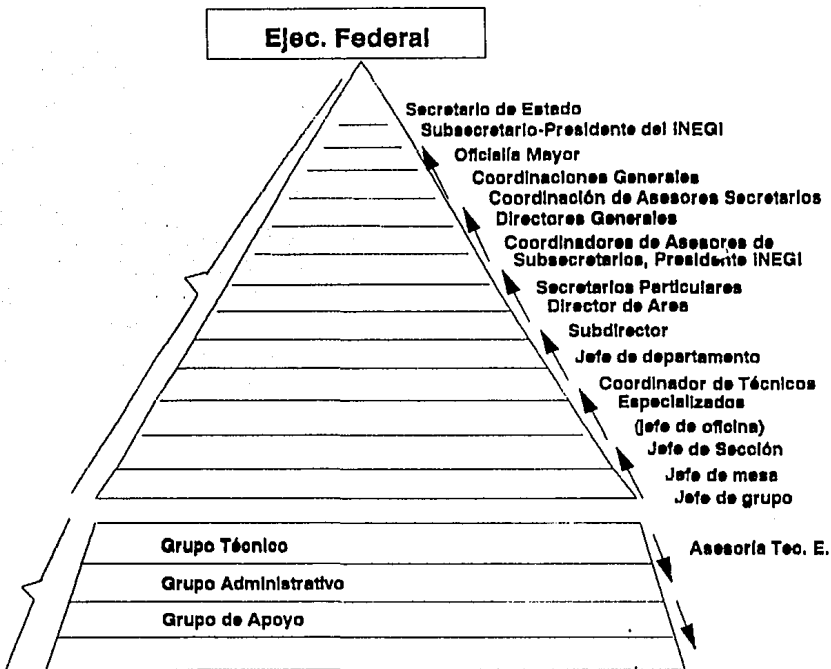


Fig. 2.3

departamento de recursos humanos, aprovechando la experiencia obtenida al ser coordinadores de reclutamiento y selección de la empresa misma y parte del personal de planta con conocimiento de sus procedimientos y políticas.

La parte técnica quedará cubierta con una entrevista que seguirá sosteniéndose entre el candidato y el jefe de línea, que hace la requisición del personal. Algunos gerentes y jefes departamentales han colaborado en la aplicación y observación de algunos ejercicios que hemos tenido oportunidad de implementar, con objeto de ir haciendo un "plan piloto". En esas ocasiones los resultados nos han demostrado que hay interés por la aplicación de la técnica y una buena captación de objetivos por parte de tales jefes de línea, lo que podremos aprovechar en el momento de tener que sustituir coordinadores por los jefes correspondientes.

Lo que puede hacerse normalmente, es planear el número de centros que tendrán lugar durante un período de un año, por ejemplo, y hacer un programa de sustituciones de los gerentes parecido al que se realiza cuando tienen que salir de vacaciones. Un gerente podrá actuar convenientemente en dos centros y no volver a ello sino al año siguiente, aprovechando la experiencia adquirida en su primer período.

Si es posible, es bueno mezclar observadores expertos con inexpertos en el personal de un centro. Los observadores inexpertos aprenden más rápidamente de los experimentados, ya que conocen la función más profundamente.

Conozcamos ahora la función de los observadores en forma más cercana, y sugerencias para llevar a cabo su función. Antes, solamente una breve nota de por qué hemos escogido esta denominación: a los observadores se les conoce como tales, como evaluadores o como asesores. Emplear cualquiera de las denominaciones es indistinto en apariencia. En realidad, la connotación de cada término, puede entenderse desde muy diferentes puntos de vista, según la circunstancia. Si les llamamos evaluadores, les haremos sentir que la responsabilidad de la decisión es de ellos, lo que de hecho es así pero no querrán aceptarlo por lo que esto significa; si les llamamos asesores, consideramos que podrán sentir que la parte concedora del método y la evaluación está en ellos y no en el staff de apoyo, lo cual también es así parcialmente, pero es difícil explicarlo en un periodo tan corto.

Consideramos, entonces, que el mejor nombre por la experiencia obtenida es el de observadores, que de paso está mencionando la labor que deben realizar y no tienen ninguna connotación de

responsabilidad específica.

Para tratar de resumir la función de un observador, mencionaremos algunas de sus labores particulares y sugerencias para realizarlas. Un observador:

- A) Registra los hechos, las conductas de su observado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio. Lo hace en forma continua, tomando anotaciones del tiempo, de las expresiones y, si es posible, de sus palabras en forma textual, etc.
  
- B) Posteriormente, al llenar su forma de reporte, clasifica tales conductas en las dimensiones, de acuerdo a la definición previa que tiene para ello. El criterio para emitir una calificación estará en función de la presencia o ausencia de tales dimensiones dentro del contexto del ejercicio mismo y los efectos que haya podido tener sobre el curso de éste.
  
- C) Es así como evalúa, pero para defender su criterio debe respaldar tal evaluación con los hechos o patrones conductuales que ha escrito y que son irrefutables, puesto que están tomados a la letra de lo sucedido precisamente y no en función de algún otro aspecto.

Es importante recordar que la información válida para la evaluación es la obtenida dentro de la situación del centro y no otra que se haya podido dar en algún otro contexto, cualquiera que éste sea, en otras palabras, puede ser el caso que algún observador tenga conocimiento previo de alguno de los candidatos y por lo mismo emita una calificación (positiva o negativa) influenciado por hechos o comportamientos extracentro, fuera de la situación. Esto no es válido, debe ser ni más ni menos que siempre respaldado por las notas que tiene tomadas del centro.

Aunque en nuestra opinión esto no deberá proceder, algunas organizaciones combinan el papel de observador y administrador. La mayoría de estos centros evalúan sólo 6 participantes a un tiempo y así el papel del administrador no es complicado. El administrador entrenado, trabajando con personal entrenado, no tiene problema para servir en el doble papel. Normalmente el administrador no reemplaza a un observador, pero actúa como extra tomando así algo del exceso de los otros observadores.

En general, el administrador en un centro de 12 hombres evaluándose, no actúa como observador, su papel es más complicado ya que es frecuente que hasta 3 grupos de discusión funcionen al mismo tiempo, además de no poder evitar su influencia en las decisiones.



Cuando oficinas múltiples, plantas y localizaciones varias están involucradas, es útil tener observadores de un área y participantes de otras áreas. Esto reduce el conocimiento de personal de los participantes por los observadores y se evitan así posibles favoritismos.

Es común para un administrador, entrar en el papel de un observador en una situación de emergencia. Ningún administrador puede llevar varios centros sin tener un observador enfermo o presión en sus compromisos de trabajo que lo retengan para la demostración en el último minuto. Frecuentemente no hay alternativa, sino que el administrador tome el lugar del observador. El que el administrador tenga que jugar un segundo papel es mejor que sobrecargar a los observadores restantes con observaciones adicionales.

Los administradores también pueden verse a sí mismos actuando como observadores cuando un observador particular está atrasado en sus anotaciones por alguna razón. En algunos centros el administrador automáticamente toma ciertos deberes, tales como la evaluación de ejercicios escritos, a fin de auxiliar a los observadores.

## NIVEL DE LOS OBSERVADORES

Los observadores son usualmente gerentes de línea, dos o más niveles arriba de los participantes nominados por sus supervisores para la tarea. Se emplean gerentes de línea porque:

1. Ellos están familiarizados con los trabajos para los cuales están siendo evaluados los participantes y por ello pueden juzgar mejor sus aptitudes.
2. La participación como observador es una actividad desarrolladora.
3. La involucración de los gerentes de línea incrementa grandemente la aceptación del programa por otros gerentes y los participantes mismos.
4. La exposición como un observador incrementa familiaridad con el programa, asegurando un más efectivo uso de los resultados

El proporcionar una amplia familiaridad con un programa de evaluación es un resultado extremadamente importante. Tómese, como ejemplo, la común situación encontrada en el uso de los resultados de evaluaciones psicológicas por los gerentes. Ellos

normalmente sobre-estiman o sub-estiman los resultados de este tipo. Tienen dificultad para determinar el énfasis adecuado porque no están familiarizados con las pruebas, lo que prueban éstas o el intento del programa.

En tanto que la misma falta de comprensión puede darse en relación con reporte de un centro de evaluación, la inclusión de gerentes de línea tanto en el desarrollo del programa como siendo observadores durante la ejecución del mismo, proporciona bases de comprensión mucho más amplias. Cuando un gerente que ha sido un observador obtiene el reporte de evaluación, conoce las bases de las observaciones y juicios y puede valorar más agudamente estos contra los datos en el desempeño del trabajo y alguna otra información disponible.

Unas cuantas organizaciones mezclan gerentes de línea y el departamento de personal u otros de tipo staff. Esta decisión generalmente resulta de la dificultad para reclutar observadores o como un medio para reducir el entrenamiento del observador (el staff entrenado dirige a los gerentes de línea al completar formas, etc.).

Es aún menos frecuente el uso de psicólogos profesionales como observadores. La A. T & T. ha hecho esto ocasionalmente

contratándolos durante el verano y en sus centros de investigación así como en la evaluación de niveles de alta gerencia. Otras cuantas organizaciones han hecho una experimentación similar con psicólogos profesionales como observadores, pero han descontinuado el proceso. La escasa investigación disponible indica que los profesionales no lo hacen mejor que los gerentes de línea "entrenados" al cumplir su tarea. Por un lado, los psicólogos pueden tener algunas habilidades observacionales superiores, pero esto probablemente se vea rechazado por su falta de conocimiento de la compañía. Algunas otras organizaciones usan un observador profesional para realizar ciertas clases de pruebas e interpretación de resultados.

## LOS PARTICIPANTES (O CANDIDATOS)

La parte que es evaluada a quienes podemos identificar como candidatos, participantes o evaluados, son las personas que de alguna manera nos han demostrado ciertos índices de potencial y queremos confirmar. La selección de tales personas puede variar pero generalmente lo que la técnica indica, es pedir a los jefes o supervisores que propongan a quienes consideren los mejores elementos para esta oportunidad.

No obstante, tal criterio tiene la desventaja de ser subjetivo y fácilmente influenciable. Es recomendable que, además de la pre-selección que nos den los jefes, nos vayamos a fuentes directas de información como son los especialistas del departamento de personal, las opiniones mediante encuestas -de los compañeros del mismo nivel- e inclusive, si el candidato tiene subordinados, también de ellos. Las encuestas de tal tipo pueden diseñarse y probarse con grupos de jueces, aún cuando esto no es parte del diseño y nos proporcionan a cambio un criterio más firme.

Algunas empresas en los Estados Unidos de Norteamérica como la American Telephone & Telegraph y la IBM, tienen programas ya establecidos y pueden aceptar candidatos mediante auto-designación, poniendo para ello algunos requisitos previos, por

ejemplo: haber terminado una carrera de cierta especialidad, tener un mínimo de antigüedad en determinado nivel organizacional, haber desempeñado tal o cual tipo de funciones, etc. de esa manera, la emplea como un factor de supervisión y al mismo tiempo tiene un criterio de pre-selección más objetivo que una opinión aislada.

En cuanto a la denominación que es mejor usar para este personal en nuestra experiencia hemos encontrado que la de participante es la más conveniente. Denominarles candidatos tiene la connotación de que el puesto está vacante o el sentido competitivo de alcanzarlo en base a triunfos en los ejercicios, y no a una situación convincente en los mismos. Denominarlos sujetos tampoco es muy recomendable, pues el vocablo se identifica en forma experimental, lo cual, en ocasiones, no es adecuado para efectos organizacionales.

Además de los criterios anteriores, la facilidad de retroalimentación también debe ser una consideración al seleccionar participantes.

Si el criterio de selección es geográfico, deberán ser seleccionados en forma tal, que el individuo o individuos que hacen la retroalimentación puedan ir eficientemente hasta ellos.

Por ejemplo, los participantes podrían ser seleccionados sobre bases geográficas, más que al azar a través del país. Si se intenta esto, hay que tener cuidado de conseguir participantes que no se conozcan bien entre sí, idealmente.

Conocimiento, en este caso, es usualmente definido como: "trabajando con". Así, se deberá intentar no tomar más de una persona de una oficina como unidad de trabajo. Mantener tal estrategia es frecuentemente difícil. Usualmente es permisible tener dos amigos en un centro de 12 hombres; 3 es tolerable, pero más de eso deberá ser evitado.

Si amigos y/o compañeros acuden al mismo centro, deberá hacerse un esfuerzo para programarlos en diferentes grupos de discusión o ejercicios.

Dada la versatilidad de aplicación de un centro, es también posible tener participantes externos. Para la pre-selección de estos elementos bien pueden implantarse algunos criterios similares a los ya mencionados anteriormente:

- A) Cierta tipo de carrera o nivel académico.
- B) Resultados de exámenes de tipo psicométrico en un cierto rango.

C) Experiencia previa o especialidad profesional.

Un ejemplo de este tipo lo constituye el reclutamiento masivo de egresados del I.P.N. por ejemplo o de escuelas de alta administración según sea el caso. Preparar un centro en estos casos es una tarea retadora y garantiza una selección más adecuada.

El número usual de participantes es de seis o múltiplos de éste que puedan ser atendidos a la vez. Un formato común es aplicarlo a doce participantes a la vez, combinándolos adecuadamente. Algo así como correr dos centros al unisono, intercambiando el personal a evaluar.



## LA LINEA

Por uso y quizá abuso de la jerga administrativa, hemos dado en llamar así a los jefes, a los supervisores de línea. En un centro, su papel es de apoyo, de aportación de nuevas ideas, de crítica constructiva y, desde luego, de consumidores del producto.

Para establecer las dimensiones, para la creación de nuevos ejercicios, para calificación de unos u otros, es necesario que "la línea" esté plenamente consciente de lo que es nuestro centro de evaluación. Su supervivencia y éxito dependen medularmente del concepto que ellos tengan del mismo. Ya no se diga cuando de ahí salen los observadores, puesto que además de consumidores, pasan a formar parte activa del personal trabajando en la experiencia del centro.

## ELEMENTOS FISICOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE UN CENTRO DE EVALUACION

### I.- EL LUGAR

#### MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS

Un centro de evaluación, en términos generales, podrá desarrollarse idealmente en la misma forma en que se haría algún curso o seminario gerencial. Aunque esto no ha sido investigado a fondo, parece que quienes han experimentado la técnica aprecian más las instalaciones de tipo externo que aquellas que están en la empresa, aún cuando se construyan o acondicionen para ese fin. Los medios internos cuentan con ventajas como:

- A) Instalación de video tape y accesorios (actualmente video grabadoras)
- B) Ayuda secretarial y otras de oficina (por ejemplo, facilidades de copiado, papelería, etc.)
- C) Gente extra para jugar el papel de entrevistado en simulaciones y como personas recurso en ejercicios de hallazgo de hechos

Los medios externos tienen ventajas como:

- A) Reunir las características de una organización en la medida de las necesidades.
- B) Combinar medios de hospedaje, alimentación y reunión.
- C) Mantener a los participantes y observadores del casi irresistible empuje de la charola de entrada, en su propia vida real.
- D) Reducir las interrupciones que puedan causar las llamadas "oficiales" o "importantes" (en medios de carácter externo las llamadas pueden ser sensiblemente tamizadas y las secretarías tienen menos posibilidades de interrumpir).
- E) Proporcionar un "descanso" psicológico de la oficina, lo que tiene gran ventaja de ayudar a los participantes a concentrarse en los deberes del centro.

Puede emplearse al efecto los moteles u hoteles que tienen salas y medios apropiados, como los empleados en lugares aislados o de clima cómodo pero no del tipo turístico. Nada puede ser más frustrante que tener que trabajar al ritmo de un centro y no

poder disfrutar de las instalaciones o diversiones de un lugar de tipo vacacional.

## II.- SALAS DE REUNIONES

Las salas necesarias y el tamaño de las mismas, varía de acuerdo a la complejidad del centro y el número de personas que van a evaluarse en cada ocasión. Recordemos que pueden existir grupos de hasta 12 candidatos (serán necesarios 6 observadores) así es que, esta sería nuestra base para poder saber la necesidad de locales. Una forma que sugiere la técnica para saber cuántas habitaciones son necesarias, es dividir el número de participantes entre 2 y sumarle 2. Así un centro de 12 participantes requiere un máximo de 8 salas pero puede arreglarse con menos.

La mayoría de los centros de 2 1/2 a 3 días, de 6 observadores y 12 participantes, requieren:

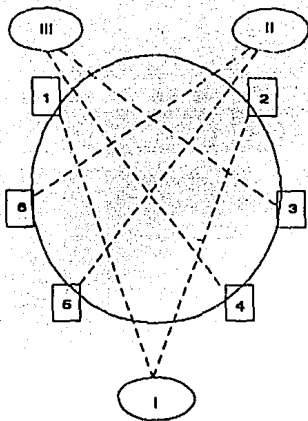
- A) Una sala de reunión grande, adecuada para jugar un juego gerencial y reuniones de todos los observadores y los participantes. (Una adecuada iluminación es importante en ésta, puesto que sería la sala usualmente empleada para la entrevista de charola de entrada).
- B) Dos salas de reunión pequeñas, adecuadas para discusiones de grupo de los participantes, observados por 3 asesores.

- C) Seis salas para sostener entrevistas, ejercicios de hallazgo de hechos, etc. los dos cuartos anteriores, pequeños, pueden servir como dos de esas habitaciones. Las habitaciones de los asesores, pueden emplearse para los otros.
- D) Una habitación para oficina administrativa. El administrador almacena impresos en esta habitación y los observadores la usan para escribir sus reportes. Se requieren sillas y mesas adecuadas.

La mayoría de las habitaciones no tienen que ser usadas los tres días. El uso total puede saberse solamente mediante el programa del centro de evaluación.

Algunas salas pueden requerirse solamente por la noche, dependiendo del programa del centro. Estas necesidades deben quedar muy claras. Todas las salas de reunión deberán estar en la misma área.

Las salas adecuadas para la discusión de observadores, serán necesarias durante la segunda parte de la semana de evaluación. El número depende de que los observadores sean o no subagrupados.



Las sillas deberán ordenarse por el administrador, antes de la reunión. Frecuentemente es ventajoso asignar los asientos previamente, tanto para los participantes como para los observadores. Los asientos así asignados son de ayuda para el observador, porque aseguran que los dos participantes que van a observar son sentados juntos.

## M A T E R I A L E S

### I.- EQUIPO EN LA SALA

Cada sala de reunión debe ser equipada con un atril para volantes y marcadores. Una pantalla y un proyector de diapositivas pueden requerirse en la sala mayor.

Siempre que sea posible, las mesas redondas deberán ser usadas para discusiones de grupo. Las mesas redondas permiten que los miembros del grupo se sientan más como tal. Se pueden impeler entre sí, lejos de los observadores. No están hablando al efecto para los observadores, sino entre ellos mismos.

Este ordenamiento tiene la desventaja de no permitir a los observadores, ver la cara de todos los participantes. Usualmente esto no es tan importante en tanto que los observadores puedan ver a sus dos participantes asignados. Si es necesario para todos los observadores ver a todos los participantes, o si se está grabando video tape de la discusión, se sugiere una mesa redonda cortada a la mitad (media mesa). Los centros permanentes, como aquéllos que realizan las Compañías Bell, tienen mesas especiales, hechas para ese propósito. A falta de esto, usan la mitad de una mesa redonda grande completa.



Las salas deberán arreglarse de forma flexible, de manera que puedan reordenarse de un ejercicio a otro.

Doce mesas individuales deben estar disponibles en la sala mayor mientras completan el análisis de charola de entrada y otros ejercicios escritos. Pupitres escolares, cómodos, harían buen papel en última instancia.

La grabación de video tape y medios de reproducción, pueden requerirse dependiendo de los objetivos del centro. Deben ser instalados en la sala mayor.

Los descansos para café, refrescos, etc. deben ser cuidadosamente planeados y presentados, en un programa, al gerente proveedor antes de la iniciación de un centro.

## VIDEO Y AUDIOGRABADORAS

Esta denominación es quizá de aquéllas que mayormente ha cambiado en nuestra literatura del centro de evaluación. Originalmente, los autores que hacían alusión al tema se referían a grabadoras de "video tape" y personalmente consideramos que inicialmente, por no existir éstas, lógicamente a ninguno. Con esto lo que tratamos de establecer es que en sentido estricto, puede prescindirse de este auxiliar tecnológico que es la video grabadora ya que originalmente no pudo haber existido al nacer la técnica y quizá un tanto aventuradamente también la audio-grabadora o gramófono, según se prefiera, se encuentra en similar situación. No obstante, atendiendo al desarrollo de la tecnología pocos elementos pueden realmente ofrecer tantas ventajas como éstas y desdeñarlos, desde nuestro particular punto de vista, es poco recomendable.

Grabar una sesión de centro de evaluación (video-grabarla) es tener siempre una opción para varias alternativas, entre otras:

- A) Hacer un análisis más objetivo de la realidad presentada por algún candidato
- B) Entrenar a los observadores

- C) Hacer estudios de confiabilidad
- D) Prescindir de la presencia de todos los observadores
- E) Mantener un archivo

Pero, fundamentalmente el poder dar evaluaciones sobre una base confiable y poder regresar sobre ella cuando sea necesario. En nuestra experiencia, hay un fuerte criterio de tipo objetivo en el seguimiento de algún candidato al realizarlo de esta manera. Recomendamos también hacer una cierta selección de aquello que se graba partiendo de no prescindir de las sesiones de grupo, pero los periodos de preparación y aquellos ejercicios de tipo individual quizá no sean tan necesarios. Los "principios" de todo ejercicio son también fundamentales. Un poco de experiencia en su manejo será suficiente para concluir que lo que posteriormente acontece es, en cierto modo, un proceso repetitivo.

La audio-grabadora es un apoyo para aquellos observadores que no son tan hábiles para tomar notas. Al iniciar su función pueden ayudarse de este elemento, pero no suplir lo que se requiere de sus anotaciones porque sería un trabajo doble. Servirá tan sólo para poder constatar y su empleo debe ser mesurado e inmediato a

la ejecución del ejercicio que observaron. Se requiere de habilidad y familiaridad con este instrumento para su empleo y optimización.

En ambos casos, no es recomendable dejarle a la tecnología la responsabilidad de la evaluación sino ser tan sólo elementos de apoyo.

## OTROS MATERIALES

En un centro pueden requerirse tantos materiales como se quiera sofisticar éste. Los materiales pueden y deben ser integrados para dos aspectos fundamentales: apoyar una buena administración del centro y lograr la mayor optimización posible del medio para una mejor evaluación. De tal modo que también la idiosincrasia de la empresa aplicante tiene un gran papel en este sentido.

Para apoyar una efectiva administración es útil el empleo de volantes (para uso de los observadores y candidatos), programas, listas, asignaciones, cronogramas, gafetes, etc.

Para la optimización de resultados es bueno contar con pizarrón, rotafolios, estrado, etc. En este caso en particular hemos de apegarnos a la norma de hacer parecer el medio de ejecución del ejercicio tanto como sea posible al medio de desempeño del trabajo. Piense tan sólo que si quienes son evaluados de algún modo han estado en contacto con estos auxiliares mejores resultados podían obtener si los tienen a su alcance. Y ya puede suponerse que no podía prescindirse de aquellos elementos y materiales que sean parte específica del trabajo a desempeñar.

## ELEMENTOS Y TÉCNICAS DE USO Y APLICACION EN UN CENTRO DE EVALUACION

### I. LAS DIMENSIONES (QUE SE MIDE EN UN CENTRO DE EVALUACION)

Autores como Byham y Cohen llaman dimensiones a las habilidades gerenciales necesarias para el éxito y además encuadran ahí las características que mide el centro. Otros como Jáffe y Moses las denominan variables pero son, en esencia, prácticamente lo mismo: la serie de características que se consideran como necesarias para el éxito administrativo y que pueden ser razonablemente agrupadas bajo un rubro o encabezado. Difieren también en cuanto al número de ellas que puede evaluar: 26, 18, 20, lo cual no es relevante, pues cada empresa tendrá tantas dimensiones o variables como requiera.

La lista de dimensiones usada por nuestra o cualquier organización, no intenta incluir todas las características de un buen gerente. Nadie puede esperarse altamente calificado en todas las dimensiones. Como es de suponerse, dos personas que desempeñan el puesto o asisten a un centro pueden tener combinaciones marcadamente diferentes de cualidades o debilidades. Las dimensiones son tan sólo áreas comunes de interés a las que estudios de análisis de trabajo, han

identificado como importantes para el éxito en posiciones particulares.

Jaffe menciona cuatro características importantes de las variables:

- 1) Deberá ser un atributo gerencial (o administrativo).
- 2) Deberá ser lo suficientemente simple para definirse en términos conductuales.
- 3) Deberá ser lo suficientemente observable en un centro para ser predecible aguda y razonablemente.
- 4) La característica deberá ser, en la medida de lo posible, estable para que las predicciones sean provechosas y valederas.

### EJEMPLOS DE DIMENSIONES DE EXITO GERENCIAL.

Las dimensiones a continuación enlistadas no son sino áreas sugeridas sobre las cuales una empresa deberá estar interesada y que merecen una inversión de tiempo e investigación. Sus "definiciones" por llamarles de algún modo, no son rígidas. De hecho, cada universo puede darles el significado que estime más conveniente en función del particular tipo de gente que requiera.

- A) Impacto.- Habilidad para crear una primera buena impresión, para obtener atención y respeto para mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal.
- B) Energía.- Habilidad para alcanzar un alto nivel de actividad.
- C) Habilidad de comunicación verbal.- Efectividad de expresión en situaciones individuales y de grupo.
- D) Habilidad de presentación oral.- Habilidad para hacer una presentación persuasiva, clara, de ideas y hechos.
- E) Habilidad para comunicarse por escrito.- Habilidad para expresar sus ideas claramente por escrito, en una buena forma gramatical.



- F) Creatividad.- Habilidad para encontrar o reconocer soluciones imaginativas a las situaciones de negocios.
- G) Rango de intereses.- Contar con una rama amplia y diversa de intereses, tener interés en el ambiente personal y organizacional, y un deseo de participar activamente en los eventos.
- H) Tolerancia a la tensión.- Estabilidad de su actuación bajo presión y oposición.
- I) Motivación.- Importancia del trabajo en la satisfacción personal y el deseo de logro en el trabajo.
- J) Estándares de trabajo.- Deseo de llevar a cabo un buen trabajo, por esa sola razón.
- K) Ambición de carrera.- Motivación para avanzar a trabajos de niveles más altos, esfuerzos activos hacia el auto-desarrollo.
- L) Liderazgo.- Efectividad para lograr aceptación de sus ideas y para guiar a un grupo o a un individuo al logro de una tarea.

- M) Habilidad de ventas/persuasión.- Habilidad para organizar y presentar material en una manera convincente.
- N) Sensibilidad.- Habilidad para percibir y reaccionar sensitivamente a las necesidades de otros. Objetividad para percibir el impacto de uno mismo en los demás.
- O) Habilidad para escuchar.- Habilidad para extraer información importante de las comunicaciones verbales.
- P) Flexibilidad.- Habilidad para modificar el estilo de comportamiento y el enfoque gerencial para lograr una meta.
- Q) Tenacidad.- Tendencia a permanecer con un problema o una línea de pensamiento hasta que se resuelva el asunto; perseverancia.
- R) Toma de riesgo.- Habilidad para tomar riesgos calculados basados en juicios sensatos.
- S) Iniciativa.- Influencia activa en los eventos en lugar de una aceptación pasiva; empezar por sí solo.
- T) Independencia.- Tomar acciones basadas en convicciones

propias y no en un deseo de complacer a otros.

- U) Planeación y organización.- Efectividad para anticipar y organizar actividades propias y aquéllas de un grupo.
- V) Uso de delegación.- Habilidad para utilizar efectivamente y para entender en dónde puede hacerse mejor una decisión.
- W) Análisis de problemas.- Efectividad en obtener información pertinente y determinar el origen del problema.
- X) Juicio.- Habilidad para alcanzar conclusiones lógicas basadas en la evidencia que se tiene a mano.
- Y) Decisión.- Disponibilidad para tomar decisiones o emitir juicios.

### LOS EJERCICIOS

Cuáles son las habilidades que requiere un gerente. (La lista de características que determinan éxito o fracaso en el trabajo en particular). Un gran número de gerentes de línea, en varias compañías diferentes, parecen estar de acuerdo en las habilidades necesarias para interactuar efectivamente con otras personas para lograr la realización de un trabajo. La lista siguiente presenta algunos ejemplos:

- A) Energía
- B) Forcefulness-fortaleza
- C) Toma de decisiones
- D) Comunicación escrita
- E) Liderazgo
- F) Organización y planeación
- G) Comunicación oral
- H) Tolerancia a la presión

Estas, como anteriormente ya lo mencionamos, son las denominadas dimensiones.

Cómo pueden crearse situaciones en las que el individuo pueda ser evaluado sobre la presencia o ausencia de esas habilidades o dimensiones. (Diseño de un procedimiento mediante el cual se revelen las ventajas de un candidato).

#### PRUEBAS Y EJERCICIOS PARA EXTRAER LAS DIMENSIONES

Una contribución única de los centros de evaluación es la inclusión de pruebas situacionales en la batería de evaluación. El razonamiento subyacente en el uso de tales ejercicios es que estos simulan el tipo de trabajo al cual el candidato estará expuesto y permiten su desempeño para ser observado bajo condiciones realistas. Al contrario del enfoque de las pruebas de aptitudes, muestras, no signos de conducta, son usadas para predicción.

Las pruebas situacionales miden conducta más compleja o dinámica en vez de aptitudes o rasgos aislados mediante pruebas psicométricas más tradicionales; por ejemplo, habilidades interpersonales, liderazgo y juicio. Videotapes o películas pueden emplearse para ayudar a capturar esas dinámicas con propósitos de evaluación. La intención establecida del personal de la OSS era medir la gestalt, o totalmente la personalidad integrada. La extensión moderna de esta idea, en términos de

orientación hacia el proceso, es que la personalidad completa es observada en interacción con simulaciones del medio ambiente del futuro trabajo.

#### A) CHAROLA DE ENTRADA

Esta simulación es una de las más frecuentemente empleadas en los centros de evaluación y es usualmente considerada como la más importante. Aunque las charolas de entrada preparadas comercialmente se encuentran disponibles, las simulaciones más relevantes son desarrolladas de asuntos actuales de la charola de entrada en las oficinas apropiadas de la compañía participante.

Típicamente, el candidato es encarado con una acumulación de memos, reportes, notas de entradas de llamadas, cartas y otros materiales supuestamente reunidos en la charola del puesto que el candidato deberá desempeñar. Al candidato se le pide que disponga de esos materiales de la manera más apropiada ya sea escribiendo cartas, notas, autorecordatorios, agenda de reuniones, etc.

En muchas compañías el complemento del ejercicio charola de entrada es un cuestionario o una entrevista por uno de los

observadores, en la cual al candidato se le pide justificar sus decisiones, acciones y no acciones. Las calificaciones del desempeño pueden ser evaluaciones subjetivas o listas checables altamente estandarizadas.

B) LA DISCUSION DE GRUPO SIN LIDERAZGO

A los participantes en la discusión de grupo sin liderazgo les es dado usualmente una cuestión a discutir y se les instruye para llegar a una decisión de grupo. Los tópicos pueden incluir cosas tales como decisiones de promociones, acciones disciplinarias, o problemas de expansión de negocios.

Algunas veces a los participantes se les da un particular punto de vista a defender, aunque ellos saben que deben llegar finalmente a una decisión en un acuerdo mutuo. Las dimensiones que pueden revelarse en los grupos de discusión sin liderazgo incluyen habilidades interpersonales, aceptación del grupo, influencia individual y liderazgo.

C) JUEGOS GERENCIALES

Los juegos gerenciales usualmente requieren de los participantes resolver problemas, ya sea cooperativamente o

competitivamente. Tareas de control de existencias, ejercicios de manufactura y negociaciones combinadas son comunes. La selección de juegos, sean comerciales o domésticos, deben ser adecuadas al nivel del puesto interesado.

Los juegos con frecuencia extraen liderazgo, habilidades organizacionales y habilidades interpersonales. Algunos juegos también permiten observaciones bajo presión, especialmente cuando las condiciones cambian repentinamente o cuando la competencia se tensa.

#### D) PRESENTACIONES INDIVIDUALES

A los sujetos se les da con frecuencia un tiempo para hacer una presentación oral sobre un tema o tópico particular. Las presentaciones son típicamente breves, 5 a 10 minutos, pero permiten a los observadores notar habilidades de comunicación oral, persuasión, estabilidad y reacción ante la presión de hacer una presentación de grupo.

#### E) PRUEBAS OBJETIVAS

Todos los tipos de pruebas de lápiz y papel de habilidad mental, personalidad, intereses y nivel de logro, (conocimiento general, lectura, aritmética) son usadas. Las



pruebas son generalmente estandarizadas, instrumentos comerciales, aunque unas cuantas compañías han desarrollado sus propias pruebas. Normalmente dos compañías no usarán la misma combinación de pruebas o duplicación aún de exámenes individuales.

F) PRUEBAS PROYECTIVAS

Aunque solamente unas cuantas compañías usan pruebas proyectivas, las de frases incompletas y tarjetas de TAT son de lo más popular. Las proyectivas son empleadas para llegar hasta algunas de las más oscuras características conductuales, tales como necesidad de logro, originalidad, etc.

G) ENTREVISTA

Muchos centros tienen una entrevista al menos entre un observador y el participante. Intereses comunes y motivación así como antecedentes generales y desempeño pasado son vistos. Las entrevistas varían entre compañías en términos de estructura, estandarización de interpretación y el clima general en el cual son conducidas.

H) OTRAS TECNICAS

Ejercicios escritos, tales como ensayos autobiográficos,

cuestionarios de historia abiertos o cerrados, pueden requerirse al participante antes de entrar al centro o bien asignaciones de escritura creativa pueden hacerse. Algunas compañías tienen una entrevista simulada entre el participante y un aspirante a empleo o un empleado en una situación de evaluación.

Partiendo de que tales entrevistas son frecuentemente una parte importante en el trabajo de un gerente, su inclusión en el proceso de evaluación tiene alguna fase de validez. El asesor puede observar tales cosas como habilidades interpersonales y empatía y actitud hacia el trabajo y la compañía.

Uno de los ejercicios de J.C. Penney's es la "llamada telefónica de un cliente iracundo", en la cual el evaluado debe demostrar tacto y diplomacia para manejar demandas irracionales de un cliente. Una compañía también puede emplear reuniones informales, tales como cocteles o almuerzos para extraer información acerca de los participantes.

## UN "TÍPICO" CENTRO DE EVALUACION

Una vez hecha la definición precedente, es necesario ejemplificar lo que sería un "típico" centro de evaluación, es decir, se intentará dar a conocer lo que en forma ortodoxa establece la técnica para que de lo expuesto se proceda a explicar en forma particular y detallada todos y cada uno de los elementos que integran un centro de evaluación.

Cabe hacer la observación de que, dependiendo de la magnitud de la empresa que emplee la técnica se programa el centro de evaluación. Empero, a continuación se presentan tres formas de llevarlo a cabo, según diferentes autores. El primer caso se traduce, según Filer y Filer (1977) diciendo que:

Antes de iniciarse el centro de evaluación, se eligen seis evaluadores que tengan puestos por lo menos dos niveles más altos en la organización que los candidatos que se van a evaluar, y se les da a estas personas un periodo de capacitación para su función de evaluadores. El verdadero centro de evaluación consiste en una serie de situaciones controladas en las que los evaluadores pueden observar el comportamiento de los candidatos.

PRIMER DIA

En la mañana del primer día, el centro de evaluación inicia con comentarios introductorios y proporcionando una descripción del proceso a los candidatos que se van a evaluar. Es en este momento cuando se presenta a los 6 evaluadores con los candidatos. Terminadas estas formalidades, se divide a los candidatos en dos grupos, el primer grupo comienza a trabajar con el ejercicio tal vez más utilizado en los centros de evaluación, el ejercicio de charola de entrada.

En este centro de evaluación, los candidatos están siendo evaluados para una promoción al puesto de Gerente de Ventas de Distrito de una Compañía Farmacéutica. El ejercicio de charola de entrada se ha diseñado para figurar las partidas que pueden pasar por el escritorio de un Gerente de Ventas de Distrito de dicha Compañía y reclamar su atención, se le informa al candidato que ya ha asumido las tareas del puesto de Gerente de Ventas de Distrito y que debe encargarse de todo el material que se acumuló desde que su predecesor dejó el puesto.

Dicho ejercicio se ha estructurado de manera que el candidato tenga que actuar el papel del nuevo Gerente en un periodo de tiempo limitado y tenga que tomar decisiones tomando en cuenta

los procedimientos adecuados para todos los materiales del ejercicio. Se incluyen casi 30 problemas en este ejercicio, de los que se espera se encargue el candidato, estos fluctúan de lo trivial a lo complejo. Los ejemplos incluyen involucramiento en cuanto a:

- A) Decisiones de contratación y promoción.
- B) Empleados con problemas personales.
- C) Quejas relacionadas con el desempeño de algunos vendedores.
- D) Retiro de medicamentos.
- E) Cumpleaños de una secretaria.

Se estructuran los problemas de manera que tenga que asimilar y organizar mucha información con varias acciones reciprocas.

Se les da instrucciones a los candidatos para que examinen el material cuidadosamente, para que manejen los problemas siempre que sea posible y soliciten información adicional siempre que la necesiten. Se espera que el candidato maneje por si mismo sus tareas, las delegue a sus subordinados y, en general, que

responda ante el material como si en realidad hubiera sido promovido al puesto. Muchos candidatos encuentran que tienen dificultades para manejar todos los problemas durante las tres horas que se les dan para terminar el ejercicio.

Antes de empezar el charola de entrada, uno de los evaluadores entrenados entrevista a fondo a cada candidato del segundo grupo, basándose en sus antecedentes. Terminando esta entrevista, el segundo grupo comienza el charola de entrada. El primer grupo termina su ejercicio antes que el segundo grupo, y en este momento se les hacen las entrevistas basándose también en sus antecedentes.

En seguida se les da una hora para comer, y durante este tiempo, se estimula tanto a los candidatos como a los evaluadores para que interactúen. Esto, no solamente permite a los evaluadores conocer a los candidatos que estarán evaluando, sino que también da oportunidad a los candidatos, en un escenario informal, para que obtengan información y confianza.

En la tarde del primer día, se programan dos ejercicios para todos los candidatos. El primero de estos ejercicios se conoce como discusión de grupo sin gula y se lleva a cabo con dos grupos de seis candidatos cada uno. Se les informa a los candidatos que

representan, como un grupo de seis individuos, una fuerza operante, de una firma de Consultores de Administración que ha sido empleada por una compañía hipotética con el fin de proponer soluciones a varios problemas de dirección que la compañía enfrenta.

Los problemas de referencia se relacionan con cosas tales como la queja de una empleada en relación con la discriminación del sexo femenino o la necesidad de proponer aumentos de sueldo. Se da instrucciones a los participantes para que estudien los problemas individualmente, por 40 minutos. Entonces, un grupo de seis discuten entre sí el programa de acción que se va a recomendar a la firma.

El segundo ejercicio de la tarde se conoce como un simulacro de entrevista. En este ejercicio, los candidatos operan individualmente, el material que se les da se basa en antecedentes de una situación problemática, relacionada con un empleado de una firma hipotética. En este centro de evaluación particular, el empleado es un Vendedor al que, tanto los demás miembros de la firma como algunos de sus clientes, no le aprecian ni sus hábitos ni su eficiencia.

Se le dan instrucciones al candidato, después de que haya

estudiado el material de referencia, para que dirija una entrevista de media hora con este empleado para tratar de corregir dicha situación. En esta entrevista, al empleado lo representa un participante entrenado que, por otra parte, no está involucrado con el centro de evaluación, ni como candidato ni como evaluador.

Como en todos los ejercicios, los evaluadores observan cuidadosamente la forma en la que el candidato conduce la entrevista para evaluarlo, posteriormente. Al final de este ejercicio, el administrador del centro de evaluación interrogará a los candidatos y les dará la oportunidad de que hagan cualquier observación que deseen, se deja la tarde libre para actividades sociales. El trabajo del centro de evaluación vuelve a empezar a la mañana siguiente.

## SEGUNDO DIA

La programación y organización del segundo día son intrincados y más que tratar de explicarlos narrativamente son más fáciles de entender si se refieren al programa del centro de evaluación. Por lo tanto, en el transcurso de la mañana se les hace una entrevista de una hora a todos los candidatos relacionada con las medidas que tomaron el día anterior cuando se hicieron cargo de



los problemas del ejercicio de charola de entrada.

Durante la entrevista en cuestión, los evaluadores tratan de determinar por qué respondió el candidato de la manera que lo hizo en cada problema. Esta entrevista no solamente ayuda al evaluador a calificar el desempeño del candidato durante el juego de charola de entrada, sino que si los evaluadores entrenados la conducen apropiadamente sirve como una situación de desarrollo para el candidato. Durante la entrevista, éste puede caer en la cuenta de que existían otras medidas más apropiadas que pudo haber tomado.

En la mañana del segundo día cada candidato participa individualmente en un ejercicio de análisis. Durante este ejercicio se le dan al candidato varias páginas de información, relacionadas con una pregunta o un problema particulares. Se cuenta con que analice e integre esta información y prepare un reporte para su jefe.

Como ejemplo de lo citado, se le puede pedir al candidato que asigne a unos Agentes Ajustadores de Seguros para que manejen archivos de casos particulares, o en un ejercicio más complejo, que evalúe la operación de un sistema de museo estatal y que haga

sugerencias para mejorar los servicios y reducir los costos de operación del sistema.

Después de que haya pasado una buena cantidad de tiempo analizando el problema y haciendo sus sugerencias, se le pide a cada candidato que haga una presentación verbal, breve, (de cinco minutos) de sus sugerencias y así el ejercicio sirve para dos propósitos, no solamente como una oportunidad para evaluar la habilidad del candidato en asimilar grandes porciones de información y pensamiento lógico, sino también su habilidad para hacer presentaciones verbales formales.

La tercera actividad de la mañana del segundo día se conoce como ejercicio de confrontación. En este ejercicio, se hace que se enfrenten dos candidatos, uno contra otro en situaciones representadas. Se le da a cada candidato una porción de información básica sobre un tema polémico y se le asigna la defensa de uno u otro lado. Al otro candidato de cada pareja se le ha asignado el lado opuesto de la polémica y se le ha dado la misma información.

Después de que se les ha dado tiempo para que estudien dicha información y para que formen sus argumentos se les permite a los dos candidatos que comiencen la discusión, y se les dan

instrucciones para que dentro de la próxima media hora traten de convencerse el uno al otro de sus respectivas posiciones.

Un ejemplo del ejercicio citado incluye una extensión de terreno selvático y se localiza en un estado hipotético de la costa oeste. Existen dos proposiciones alternativas para el desarrollo de este terreno, una propone mantenerlo como una extensión selvática de recreo y la otra propone desarrollarlo como un área turística comercial.

Existen argumentos válidos, tanto financiera como filosóficamente que pueden surgir para cada una de estas posibilidades y la solución no es clara sobre una base a priori. Por lo tanto, el ejercicio se interpreta de manera que un candidato sea capaz de defender cualquier punto de vista sin que surjan dificultades por sus propias creencias en relación con el tema.

El ejercicio final del centro de evaluación abarca toda la tarde del segundo día. Este es un ejercicio de discusión de grupo con papeles asignados. En el centro de evaluación que se trata aquí, este ejercicio abarca a un grupo de seis personas que fueron escogidas por una fundación privada para distribuir una donación de Dls. 10,000.00 a los ciudadanos jóvenes sobresalientes de la comunidad.

Se instruye a cada candidato de manera que él o ella crean que el dinero debería entregársele a una persona específica, se le proporciona al candidato un esbozo de los antecedentes de esta persona y de sus logros. Cada uno de los candidatos que participan en el ejercicio, tiene información similar sobre otra persona.

Basándose en la información proporcionada se supone que el grupo, actuando como un comité, decida cómo dividir la donación. Se informa a los candidatos que en este ejercicio tienen dos propósitos:

- 1) Obtener, para la persona que representa, la mayor suma posible de la donación y
- 2) Ayudar al grupo a que logre la distribución de los fondos más equitativa posible.

Al terminar este ejercicio los candidatos terminan el proceso del centro de evaluación y se pueden ir a casa, sin embargo, el trabajo de los asesores apenas comienza. En los siguientes dos días se ocupan en participar en discusiones estructuradas relacionadas con cada candidato y el comportamiento del mismo durante los ejercicios.

Los evaluadores, siguiendo un procedimiento bien definido, califican a cada candidato sobre varias dimensiones (Fig. 2.1) de su actuación y sobre su potencial global. En suma, uno de los evaluadores escribe un informe narrativo de los puntos débiles y de los puntos fuertes más importantes del candidato según los mostró en el centro de evaluación, después de recibir información del resto de los candidatos y entonces todo el grupo lo aprueba como conjunto.

El informe alusivo pasa a los supervisores del candidato y se puede convertir en la base para la planeación de un programa de desarrollo para el candidato, y en una fecha posterior, para una entrevista de retroinformación entre el candidato y uno de los evaluadores para permitir al candidato que comprenda y asimile tanto su actuación durante el programa del centro de evaluación como lo que puede hacer para mejorar sus oportunidades dentro de la organización.

## GERENTE DE DISTRITO FORMA DE DIMENSIONES

EJERCICIOS	DOM. DE MANDO	PLANEAC. Y ORGANIZ.	HABILIDAD ANALITICA	CONTROL ADMINISTRATIVO.	RESOLUCION	SENSIBILIDAD	NIVEL DE ACTIVIDAD	TOLERANCIA A LAS PRESIONES	HABILIDAD PARA LA COMUNICACION VERBAL	HABILIDAD PARA LA COMUNICACION ESCRITA
CHAROLA DE ENTRADA (INDIVIDUAL)	?	X	X	X	X	X	X	?	X	X
CITADIANO SOBRESALIENTE (GRUPO)	X	?	?	-	X	X	X	X	X	-
PROBLEMAS DE ADMINISTRACION (GRUPO)	X	?	X	-	X	X	X	X	X	-
SIMULACRO DE ENTREVISTA DEL DEPTO. DE VENTAS	X	X	X	X	X	X	-	X	X	-
DEPTO. DE RECLAMACIONES WININCO (ANALISIS IND.)	-	X	X	?	?	-	X	X	X	X
ESTUDIO (CONFRONTACION)	X	?	X	-	X	X	?	X	X	-
ENTREVISTA DE ANTECEDENTES DE TRABAJO	X	-	?	-	-	-	?	X	X	-

X = DIMENSION QUE SE PUEDE VER NORMALMENTE DURANTE EL EJERCICIO

- = DIMENSION QUE USUALMENTE NO SE PUEDE OBSERVAR DURANTE EL EJERCICIO

? = DIMENSION QUE PUEDE O PUEDE NO VERSE DURANTE EL EJERCICIO, DEPENDIENDO DE LAS CIRCUNSTANCIAS

FIG. 2.1

El segundo caso, respecto a un "típico" centro de evaluación nos lo presentan Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987) señalando que en los centros de evaluación no hay series de ejercicios de uso universal. Pero la mayoría de los programas incluyen juegos de simulación gerencial, ejercicios como suplente o interino, y discusiones grupales sin director.

#### PRIMER DIA

- A) Orientación de 12 evaluados aproximadamente.
  
- B) Dividir en grupos de cuatro o seis para simulación de tareas gerenciales (los evaluadores observan la capacidad para planeación, habilidad para solución de problemas, habilidad para interacción, capacidad para comunicación).
  
- C) Tests psicológicos: medir capacidad verbal y numérica.
  
- D) Entrevista con los evaluadores. (Los evaluadores comentan los objetivos, motivación y planes de carrera).
  
- E) Discusión en grupos pequeños de incidentes de casos. Los evaluadores observan la confianza, persuasividad, y flexibilidad para la toma de decisiones.

SEGUNDO DIA

- A) Toma individual de decisiones. Se pide a los evaluados tomar una decisión en relación a un problema que se debe resolver. (Los evaluadores observan la capacidad para buscar los hechos, la comprensión de los procedimientos para resolver problemas, y la propensión a correr riesgos).
  
- B) Ejercicio como suplente. (Los evaluadores observan la toma de decisiones bajo estrés, capacidad para organizar, memoria y capacidad para delegar).
  
- C) Representación de la entrevista para evaluación del desempeño. (Los evaluadores observan la empatía, la habilidad para reaccionar, la habilidad para aconsejar y, el modo de usar la información).
  
- D) Solución de problemas en grupo. (Los evaluadores observan la capacidad de liderazgo y la capacidad para trabajar en grupo).

TERCER DIA

- A) Análisis y presentación de casos individuales. (Los



evaluadores observan la capacidad para resolver problemas, método de preparación, habilidad para manejar preguntas, y capacidad para la comunicación).

B) Evaluación de otros evaluados (evaluación por los iguales).

Los autores en cuestión finalizan diciendo que después del programa de evaluación se reúnen los evaluadores para comentar y evaluar a todos los candidatos. Los evaluadores en los centros de evaluación suelen ser gerentes de dos o más niveles superiores a los evaluados. Participan porque están familiarizados con los puestos para los cuales se ha considerado a los evaluados y, porque con la participación pueden mejorar sus pericias y técnicas de evaluación.

Por último, el tercer caso sobre un "típico" centro de evaluación nos lo refiere Byham ( 2 ) de la siguiente manera:

PRIMER DIA

1. Reunión de orientación.
2. Juego gerencial.- "Conglomerado". La formación de diferentes tipos conglomerados constituye la meta, con equipos de cuatro participantes permutando compañías para lograr sus resultados planeados. Los equipos establecen sus propios objetivos de adquisición y deben planear y organizarse para alcanzarlos.
3. Entrevista de antecedentes.- Una entrevista de hora y media conducida por un evaluador.
4. Discusiones de grupo.- "Problemas gerenciales". A los grupos de cuatro participantes se les presentan cuatro casos breves, que requieren diferentes formas de juicio gerencial. En una hora el grupo, actuando como consultores, debe resolver los casos y presentar sus recomendaciones por escrito.
5. Ejercicio individual de averiguación de hechos y de toma de decisiones.- "El presupuesto de investigación". Se informa al

participante que acaba de hacerse cargo de un puesto de Gerente de División. Se le proporciona una breve descripción de un incidente en el cual su antecesor ha rechazado recientemente una solicitud de fondos para continuar un proyecto de investigación. El director de investigación ha solicitado una reconsideración de la decisión. Se da al participante un periodo de 15 minutos para hacer preguntas a fin de averiguar los hechos del caso. A continuación de este periodo de determinación de los hechos, debe presentar verbalmente su decisión, apoyándola con razonamientos y defenderla contra objeciones.

#### SEGUNDO DIA

1. Ejercicio sobre asuntos por atender.- "Asuntos por atender de un Gerente de Sección". Se simula el contenido de una charola por atender de un Gerente de Sección. Se dan instrucciones al participante de que revise el contenido, resolviendo problemas, dando respuesta a preguntas, delegando, organizando, programando y planteando, precisamente como lo haría si inopinadamente fuera ascendido a ese puesto. Un evaluador revisa el contenido de todo el material por atender procesado y lleva a cabo una entrevista de una hora con el participante, para obtener información adicional.

2. Discusiones de grupo sin dirección y asignando tema.- "Comité de compensación". El comité de compensación se reúne para distribuir 8,000 dólares en aumentos discrecionales de salarios entre seis supervisores y empleados directivos. Cada miembro del comité (participante) representa a un departamento de la compañía y recibe instrucciones de hacer lo mejor que pueda, en favor del empleado de su departamento.
  
3. Análisis, presentación y discusión de grupo.- "La Fábrica Pretzal". Este problema de análisis financiero hace que el participante desempeñe el papel de un consultor que ha sido llamado para asesorar a Carl Flowers de la C. F. Pretzal Company, sobre dos problemas: qué hacer respecto a una división de la compañía que ha registrado constantes pérdidas, y si la corporación debe expandirse. Se proporciona a los participantes información sobre la compañía y se les pide que recomienden cursos de acción apropiados. Ellos hacen sus recomendaciones en una presentación de siete minutos, después de la cual se les agrupa a fin de que presenten un sólo juego de recomendaciones.
  
4. Anuncios finales.

TERCERO Y CUARTO DIAS

1. Los evaluadores se reúnen para compartir sus observaciones sobre cada participante y llegar a evaluaciones resumidas relativas a cada característica investigada, a la capacidad potencial general y a las necesidades de entrenamiento.

## VALIDEZ/CONFIABILIDAD DE LOS CENTROS DE EVALUACION

Antes de continuar la exposición cabe incluir algo sumamente importante que el lector se preguntará: tendrá validez, desde el punto de vista estadístico, la aplicación de una técnica que al parecer resulta sencilla. Procederemos a responder esta pregunta basándonos fundamentalmente en la información que al respecto proporcionan Filer y Filer (1977):

Al hablar sobre la validez de una medida, los psicólogos utilizan dos términos: validez de contenido y validez de criterio. El centro de evaluación, en comparación con otras técnicas de evaluación, recibe una alta calificación en estos dos aspectos. La validez de contenido se refiere a si, con fundamentos a priori los aspectos del individuo evaluado y las técnicas utilizadas para medir estos aspectos están relacionados con el propósito para el cual el individuo es evaluado.

Una de las primeras medidas para establecer un programa de centro de evaluación es un estudio cuidadoso sobre las características necesarias para tener éxito en el puesto para el cual se evalúa a los candidatos. La determinación de estos aspectos, conocidos como dimensiones, permite a aquéllos que diseñan el programa deducir y observar durante los ejercicios, comportamientos que

son fundamentales para tener éxito en el puesto.

Por lo anterior, es importante observar que un factor que probablemente es de gran importancia para explicar la aceptación por parte de la gerencia de la técnica centro de evaluación, aún cuando no es quizá tan significativo en lo que respecta a la aceptación legal, es que los candidatos para promoción se evalúan por su actuación en situaciones estrechamente relacionadas con aquéllas que el candidato puede enfrentar en un nuevo puesto. Esta "validez nominal" hace que sea mucho más fácil convencer a las personas de que la actuación exitosa en el centro de evaluación será un indicador de la actuación exitosa en el trabajo.

La evidencia de la validez de la técnica centro de evaluación se fundamenta en la validez de criterio, es decir, en estudios a posteriori donde la actuación de un candidato durante un centro de evaluación se relaciona en alguna medida, que se espera sea objetiva, con su éxito en el puesto.

La eficacia de la técnica quizá puede observarse mejor en un cálculo efectuado por Huck (1977) de la Wickes Corporation quien, al combinar una serie de estudios independientes dirigidos por diferentes compañías sobre distintos

programas de evaluación, encontró que la probabilidad de seleccionar un "candidato superior al promedio" para promoverlo a un nuevo puesto mediante la elección al azar de un individuo perteneciente a la fuerza de trabajo es de aproximadamente 15%.

Cuando la gerencia elige a un individuo para un puesto de supervisión basándose en el desempeño de su puesto actual, en los expedientes de personal, y en cualquiera de los datos disponibles que no resulten de una evaluación, la probabilidad de seleccionar a un "candidato superior al promedio" aumenta a 35%. No obstante, si estos individuos seleccionados se evalúan mediante un centro de evaluación y califican como "aceptables", la probabilidad de elegir un "candidato superior al promedio" aumenta sustancialmente a un 76%.

Las cifras de Huck indican que si se realiza una evaluación de centro de evaluación a los candidatos nombrados por la gerencia para su promoción, las probabilidades de que la organización seleccione a un "triunfador" para su promoción se duplican.

Byham (1965) descubrió que en 22 estudios de investigación en donde aproximadamente 20 compañías habían utilizado la técnica mostraban que los centros de evaluación eran más efectivos que



otros métodos utilizados para evaluar el potencial futuro de trabajo. Aunque un estudio indicó que algunos otros métodos podían ser tan efectivos como los centros de evaluación, ninguno señaló que fuera menos efectivo.

En un estudio realizado sobre los trabajos de investigación publicados hasta 1972, Cohen, Moses y Byham (1977) determinaron que la correlación media entre las calificaciones otorgadas por el centro de evaluación y el desempeño en el puesto después de la promoción es de .33, mientras que las correlaciones medias con las calificaciones otorgadas por los supervisores relacionadas con el potencial para cubrir puestos gerenciales después de la promoción inicial es de .63.

Quizá debemos prestar mayor atención a esta última cifra, ya que es presumible que los resultados del centro de evaluación hayan tenido influencia en la decisión relacionada con la promoción inicial. Esto implica que el rango de candidatos en los que se puede observar el desempeño en el trabajo se restringe a aquéllos que han tenido al menos un poco de éxito durante el centro de evaluación. Esta restricción introduce una tendencia estadística en el estudio que hace difícil establecer el grado de poder del centro de evaluación.

Aún cuando los argumentos estadísticos son algo complejos, la restricción de rango nos indica que aquellos individuos que obtuvieron las calificaciones más bajas en su desempeño laboral se encuentran, de hecho, en medio de la distribución de capacidades de todas las personas que se tomaron en cuenta para el puesto. Esto podría dar como resultado un coeficiente de correlación más bajo del que existiría si todas las personas en la muestra hubieran sido promovidas y después se hubiera calificado su desempeño laboral.

Esta contaminación estadística puede ocurrir en cualquier situación en la que los resultados de la técnica de evaluación se utilicen para tomar decisiones de promoción. La mejor prueba de validez de la técnica del centro de evaluación proviene de dos estudios realizados para propósitos de investigación pura, en los cuales los candidatos fueron evaluados. Los resultados sólo fueron conocidos por los investigadores, y no se utilizaron para tomar ninguna decisión operativa.

El más conocido de los estudios en cuestión es el "Estudio de Progreso Gerencial" de la A. T. & T., en donde se trabajó con 422 hombres seleccionados de seis de las compañías de Bell System. Aproximadamente dos tercios de los individuos

de la muestra habian recién ingresado al Bell System como aprendices después de haberse graduado de la universidad, mientras que el tercio restante estaba formado por individuos que habian sido originalmente empleados para un puesto, no ejecutivo, pero que habian sido recientemente promovidos a un puesto gerencial de nivel inicial.

A cada individuo se le calificó en 25 dimensiones consideradas como importantes para alcanzar el éxito en Bell System. Además, a cada uno se le otorgó una calificación global que indicaba la opinión del personal del centro de evaluación concerniente al potencial que tenia el candidato para avanzar hacia puestos ejecutivos de nivel medio en un periodo de tiempo limitado. Lo relevante de la situación fue el éxito que tuvo la citada calificación de predicción global.

Durante los cinco a siete años desde su evaluación, 82% de los egresados universitarios que alcanzaron puestos ejecutivos de nivel medio fueron correctamente identificados por el centro de evaluación, mientras que de los hombres no universitarios, 75% de aquéllos que se ubicaron en puestos ejecutivos de nivel medio fueron identificados correctamente.

Por otra parte, de todos aquellos candidatos (tanto procedentes

como no procedentes de universidades) que no avanzaron más allá del nivel inicial de puestos ejecutivos, el centro de evaluación identificó correctamente el 94%. Estos resultados indican un alto nivel de precisión del método de centro de evaluación para seleccionar correctamente a los candidatos exitosos para los puestos.

El segundo estudio fue dirigido por la American Telephone & Telegraph. En este caso, el centro de evaluación fue utilizado para predecir el desempeño de un puesto no ejecutivo, el de Vendedor. Setenta y ocho vendedores recién empleados fueron evaluados mediante un centro de evaluación, pero la gerencia no tuvo acceso a estos datos de evaluación.

Más tarde, un experimentado grupo de evaluación de campo que no tenía conocimiento de los resultados del centro de evaluación acompañó a estos individuos a visitas de ventas y calificó su desempeño, encontrando que menos de la cuarta parte hicieron visitas de ventas que fueron calificadas como aceptables. El centro de evaluación había predicho que casi la mitad de los candidatos no sería aceptable como vendedor.

En contraste, de aquéllos calificados como "aceptables" mediante la evaluación de centro de evaluación, 68% hicieron visitas de

ventas aceptables; de aquellos calificados como "más que aceptables" el 100% hicieron visitas de ventas aceptables.

El coeficiente de correlación entre la calificación del centro de evaluación y la calificación de la evaluación de campo fue de .51 esta correlación fue sustancialmente más alta que la correlación obtenida del desempeño de un grupo que efectuó pruebas con papel y lápiz o de la obtenida de las calificaciones otorgadas por supervisores e instructores individuales.

Por haber sido la primera compañía en adoptar la técnica de centro de evaluación, la A. T. & T. ha tenido la mayor oportunidad para validar sus resultados.

Quizá el estudio más impresionante es el realizado por Moses (1977) en A. T. & T., que siguió el avance de puestos realizado por 5,943 individuos evaluados. El criterio utilizado para medir su éxito fue el avance logrado más allá del primer nivel ejecutivo. Debido a que el proceso de centro de evaluación se utilizó para determinar la promoción hacia el nivel ejecutivo inicial, pero no más allá de dicho nivel, se consideró que este criterio introducía en el programa el menor número de problemas con relación a prejuicios en cuanto a sexo, color, edad, etc.

Los resultados mostraron una relación altamente significativa entre la calificación de la evaluación y el progreso gerencial, los individuos que fueron evaluados en el centro de evaluación como "más que aceptables" tuvieron el doble de probabilidad de ser promovidos dos o más veces que los individuos evaluados como "aceptables" y casi diez veces más probabilidades que aquellos calificados como "no aceptables". La correlación entre la calificación final de evaluación y el progreso gerencial fue de aproximadamente .45, lo que indica un nivel de relación positiva que podría ocurrir por casualidad en menos de uno de cada 1,000 casos. Otro resultado interesante de este estudio es que la adición de una prueba de habilidad mental a la calificación del centro de evaluación no es significativa.

IBM ha realizado una serie de estudios de su programa de centro de evaluación, en donde se muestra una relación positiva entre los resultados del centro de evaluación y un número de criterios para el éxito en el puesto. En sus estudios IBM evita la contaminación que surge de la utilización de los resultados del centro de evaluación en la decisión de promoción. Ejemplo de ello es el estudio en donde las personas que hablan sido promovidas a puestos gerenciales de primera línea, fueron degradadas por su desempeño laboral insatisfactorio.

De aquellos individuos evaluados como que tenían potencial para puestos gerenciales más altos y que subsecuentemente fueron promovidos, únicamente 4% fueron degradados por fracasos laborales. De los individuos promovidos, a pesar de que el centro de evaluación los consideró como con bajo potencial, 20% fracasaron en su nuevo trabajo.

Otras organizaciones, incluyendo a la Standard Oil of Ohio, Sears Roebuck y General Electric, han llevado a cabo extensos estudios de validez. El reciente trabajo de investigadores tales como McConnell, Ginsburg y Silverman (1977) se ha centrado en tratar de establecer la validez de los centros de evaluación en diferentes campos y en organizaciones más pequeñas. Los resultados han sido alentadores, McConnell (1977) reporta correlaciones significativas del orden de .5, aún en compañías que evaluaron una cifra tan pequeña como dos docenas de candidatos.

Sin embargo, existe un estudio que hace surgir alguna duda sobre la validez de los centros de evaluación, en contraste con el gran conjunto de evidencia reportado con anterioridad que indica su validez. El estudio dirigido por la Caterpillar Tractor Company, comparó a dos grupos de supervisores de primera línea recientemente promovidos. Un grupo fue promovido después de someterse a una evaluación mediante un programa de centro de

evaluación y el otro después de someterse a una evaluación efectuada con los métodos tradicionales de la Empresa.

Utilizando las calificaciones del supervisor como criterio, se encontró que el centro de evaluación fomentaba la promoción de individuos un poco más capaces, pero que ambos procedimientos eran muy acertados. Debe observarse que el método tradicional de evaluación para promoción de candidatos dentro de la Caterpillar Tractor Company era relativamente riguroso y no sólo incluía una profunda revisión del expediente de personal del candidato, sino también entrevistas personales tanto con el candidato como con su supervisor inmediato.

Al evaluar toda la gama de estudios de validez de criterio relacionados con los centros de evaluación, la conclusión parece clara, existe poca duda de que el centro de evaluación se ha colocado por sí mismo como un método superior para predecir el desempeño laboral, tanto en puestos ejecutivos como en algunos puestos no ejecutivos en comparación con los métodos de evaluación utilizados a la fecha. Esto no significa, sin embargo, que una compañía que adopta el método de centro de evaluación pueda darse el lujo de seguir las prácticas de una organización que públicamente informó que no hizo ningún intento de validar su programa de centro de evaluación porque la



empresa A. T. & T. hizo un muy buen trabajo.

Se deben de tomar medidas para efectuar estudios de validez durante la adopción de cualquier nuevo programa, ya que no sólo contribuirán a incrementar el conocimiento concerniente a los centros de evaluación, sino que también permitirán que cada organización evalúe la precisión de su programa de centro de evaluación con el fin de lograr los ajustes y las mejoras que se requieran.

Una cuestión de particular importancia que debe ser analizada mediante estudios de investigación es la validez diferencial. Existe la necesidad de saber si el procedimiento de centro de evaluación es igualmente válido para todos los subgrupos demográficos de población. De particular importancia, por supuesto, es si la técnica es tan confiable para evaluar el potencial de desempeño laboral de negros y mujeres como lo es en el caso de blancos y hombres. La evidencia que se ha desarrollado hasta ahora sobre tal cuestión es, una vez más, muy favorable para el procedimiento del centro de evaluación.

Un caso de éxito de la utilización de la técnica en grupos minoritarios fue demostrado por Jaffe (1971) en un programa de capacitación. Las pruebas tradicionales con

papel y lápiz se aplicaron primero a un grupo de 250 participantes negros y nativos americanos. los resultados de estas pruebas mostraron que sólo el 15% del grupo tenía potencial para ser promovido. Tiempo después el mismo grupo fue evaluado mediante técnicas de centro de evaluación. después de lo cual el 50% de los participantes mostraron tener potencial para ocupar puestos ejecutivos. Esta gran diferencia se atribuyó al enfoque de la muestra de trabajo del centro.

Un resultado similar se obtuvo en la investigación desarrollada por Jaffe, Cohen y Cherry (1972), en el que cerca del 50% de un grupo de 107 hombres pobres negros y blancos y con situación desventajosa mostraron capacidades satisfactorias de supervisión al participar en ejercicios de centro de evaluación relacionados con situaciones reales de supervisión.

Thorson y Jaffe (1973) basaron un estudio en la selección de obreros para operar una pequeña planta química altamente automatizada. Los candidatos eran 65 hombres, de los cuales 21% pertenecían a grupos minoritarios. Aún cuando 42% de los candidatos que no pertenecían a grupos minoritarios fueron clasificados por los evaluadores como "satisfactorios", 62% de los candidatos pertenecientes a grupos minoritarios recibieron esta misma clasificación.

Como resultado, 28% de las nuevas contrataciones fueron de individuos pertenecientes a grupos minoritarios, aún cuando sólo constitulan el 21% del grupo original. Estos resultados demuestran una validez que debe fomentar el uso continuo del concepto de centro de evaluación para cumplir con los requerimientos de oportunidades iguales de empleo.

Tanto Byham (1971) como McConnel y Parker (1972) coinciden en que los prejuicios no se observan cuando se compara la validez del centro de evaluación entre candidatos negros y blancos, así como entre candidatos hombres y mujeres, lo que no ocurre con la mayoría de las pruebas a base de lápiz y papel.

La solidez de esta afirmación es determinante en el estudio desarrollado por Huck en 1973, en el que informa sobre los resultados de un estudio dirigido por la Michigan Bell Telephone Company sobre la validez del centro de evaluación en el caso de mujeres y negros. El estudio se centró en dos grupos, mujeres blancas y mujeres negras, para determinar si había alguna diferencia en sus calificaciones de evaluación o en la relación entre esas calificaciones y el desempeño laboral de los dos grupos.

Los resultados de los dos grupos son casi idénticos, parece ser que no sólo se tomaron en cuenta los mismos aspectos para determinar la calificación del centro de evaluación de las mujeres blancas y negras, sino que también estas calificaciones son igualmente válidas para predecir el éxito laboral futuro de los dos grupos. Entre las conclusiones que obtuvo Huck se encuentran las siguientes:

1. El desempeño en el programa de evaluación está directamente relacionado con el desempeño en un puesto de supervisión tanto para blancos y negros de uno a seis años de haber participado en el programa de evaluación. La exactitud de la predicción es todavía mayor cuando los resultados de la evaluación están relacionados con el potencial de avance.
2. Es más probable que un individuo calificado como "alto" en un programa de evaluación tenga el cuádruple de probabilidades de recibir de la supervisión una calificación de "mejor que satisfactorio" que uno calificado como "bajo".
3. Los evaluadores dan igual importancia a las dimensiones de evaluación al otorgar calificaciones globales de evaluación tanto para blancos como para negros.

Los resultados del estudio de mujeres blancas y mujeres negras son semejantes a los encontrados en estudios relacionados con hombres blancos. Huck señala que los centros de evaluación "tienen validez similar para hombres y para mujeres, para blancos y negros, y para graduados como no graduados de la universidad" en evaluaciones efectuadas para cubrir diferentes puestos. Parece ser que el centro de evaluación está ampliamente justificado en términos de la actual legislación sobre trabajo justo.

Además de los estudios que han intentado determinar la validez de los centros de evaluación para predecir el desempeño laboral, una gran parte de la investigación se ha dirigido hacia los intentos para medir las dinámicas internas de un centro de evaluación. Los investigadores se han interesado en tratar de determinar qué aspectos específicos del procedimiento de centro de evaluación contribuyen para el desempeño global alto de la técnica.

C A P I T U L O   I I I .

APLICACION Y RESULTADOS DEL CENTRO  
DE EVALUACION EN UNA INSTITUCION  
BANCARIA

## PROCEDIMIENTO

Una vez definida la técnica centros de evaluación, en este capítulo se expondrá en forma cronológica el objetivo de la misma y su aplicación tal y como se llevó a cabo en una Institución Bancaria durante el ejercicio de 1986. Esto, nos conduce a presentar el siguiente orden:

- A) Carta invitación
- B) Programa
- C) Antecedentes
- D) Introducción
- E) Objetivo
- F) Metodología
- G) Conclusión

## A N E X O S

- 1) Diagrama de flujo
- 2) Rangos de evaluación
- 3) Dimensiones

- 4) Ejercicios
- 5) Cronograma de actividades \*
- 6) Diagrama de ejercicios \*\*
- 7) Una muestra de informe de resultados (individual)
- 8) Una muestra de informe de resultados (de grupo)
- 9) Gráficas de dimensiones

\* En este aspecto se presentarán diferentes programas, debido a contingencias que se suscitaron en el transcurso de la aplicación.

\*\* Los diagramas de ejercicios se programaron para 6/12 participantes.



CARTA INVITACION

Diciembre 18, 1985.

LIC.....  
SUBDIRECTOR  
DIV. BANCA METROPOLITANA

Apreciable Lic.....:

Me es grato anexar modelo de la carta susceptible de enviar a las Subdirecciones de Zona por conducto del Sr....., con objeto de establecer el Programa de Desarrollo Gerencial en ese Grupo de Banca Metropolitana.

Igualmente envío adjunto el calendario en donde aparecen las Zonas y la población de posibles participantes, así como las fechas de evaluación para cada grupo, únicamente con la petición de que, de acuerdo a sus necesidades, ustedes asignen a los Funcionarios que integrarán cada grupo de seis (doce) personas.

Sin más de momento y al tanto de sus noticias, me suscribo a sus apreciables órdenes para aclarar cualquier duda al respecto.

Lic. Beatriz López Pérez  
Jefe del Departamento  
Planeación, Capacitación y  
Desarrollo Profesional

México, D.F., a.....

SR.  
SUBDIRECTOR ZONA  
P R E S E N T E

Estimado Sr.....:

Se está llevando a cabo en nuestro Grupo un Programa de Desarrollo Gerencial tendiente a ubicar el potencial y posibilidades de crecimiento de nuestros Funcionarios de primera línea, tomando como base el perfil de características obtenido recientemente. La realización del proyecto está a cargo de la Lic. Beatriz López Pérez, Jefe del Departamento Planeación, Capacitación y Desarrollo Profesional.

En dicho programa participarán todos los Subdirectores de Zona, Gerentes y Ejecutivos de Cuenta, a excepción de aquellos que por diversas circunstancias hayan presentado trámites, bien sea en Planeación, Capacitación y Desarrollo Profesional o en Integración de Recursos Humanos, en el transcurso del presente año.

Por tal motivo, se formarán grupos de 6 (12) Funcionarios cada uno, quienes trabajarán durante dos sesiones de 4 horas, de 15:45 a 20:00 hrs., respectivamente, en las fechas y lugar indicados y cuyos Funcionarios adscritos a su Zona son los siguientes:

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	FECHAS DEL EVENTO	LUGAR DEL EVENTO
------------------------	-------------------	------------------

Por lo anterior y tomando en cuenta la trascendencia del Proyecto, mucho agradeceremos su colaboración a fin de informar a los participantes los objetivos mencionados, así como su asistencia, subrayando dos aspectos:

A) Todo el tratamiento a desarrollar en las sesiones, e igualmente los resultados, se mantendrán en estricta confidencialidad.

B) La puntualidad será básica dado que la estructuración de los grupos y las actividades obedecen a una rigurosa secuencia con el fin de lograr los objetivos finales.

Sin más de momento, reciba un cordial saludo.

LIC.....  
SUBDIRECTOR GENERAL  
GRUPO BANCA METROPOLITANA

PROGRAMA DE DESARROLLO GERENCIAL DE BANCA METROPOLITANA  
ZONAS Y GRUPOS PARA REALIZAR LOS CENTROS DE EVALUACION

ZONA SEDE	ZONAS PARTICIPANTES	FUNCIONARIOS
I	IV, V, IX, X, XI	SUBDIRECTORES DE ZONA GERENTES
III	VII, VIII, XIII, XIV	GERENTES EJECUTIVOS DE CUENTA
V	II, II-A, VI, XII-A	SUBDIRECTORES DE ZONA EJECUTIVOS DE CUENTA
VI	I, XII	SUBDIRECTORES DE ZONA
IX	XV, XV-A, XVII	GERENTES
X	II, III, IX, XI	GERENTES EJECUTIVOS DE CUENTA

## A N T E C E D E N T E S

En atención a los requerimientos del Grupo Banca Metropolitana en el sentido de conocer el potencial gerencial de los primeros niveles de la Línea como son Subdirectores de Zona, Gerentes y Ejecutivos de Cuenta, y a fin de determinar cursos de acción tendientes a lograr un mayor aprovechamiento de sus recursos, se usó un programa de evaluaciones que abarcó a toda la planta de dichos Funcionarios, a excepción de aquéllos quienes en el transcurso del año de 1985 fueron evaluados por diversos motivos.

## I N T R O D U C C I O N

En febrero de 1985 se inició la obtención de perfiles de puestos del Subdirector de Zona, Gerente y Ejecutivo de Cuenta, con el objeto de contar con parámetros y criterios objetivos que permitiesen conocer los rasgos idóneos de aquellos elementos exitosos que integran la población.

Como fase complementaria, se determinaron las características básicas y alternativas de desarrollo de cada uno de los elementos que se encuentran adscritos en los cargos antes mencionados, para lo cual se utilizó la técnica centros de evaluación, cuyas características se explican más adelante.

Las evaluaciones tuvieron un carácter estrictamente confidencial. Al final de cada centro se elaboró un estudio de cada participante, mismo que fue entregado al representante del Grupo Banca Metropolitana para la coordinación del proyecto.

## O B J E T I V O

Detectar los rasgos de personalidad, capacidad intelectual, productiva y alternativas de desarrollo de cada uno de los Funcionarios que se encuentran cubriendo los primeros niveles dentro de la Línea.

## OBJETIVO ESPECIFICO

Conociendo el potencial de desarrollo de los altos Funcionarios de Banca Metropolitana se estará en condición de establecer medidas de acción objetivas y realistas en cuanto a programas de capacitación y estrategias de reemplazos acordes a las características y necesidades específicas del grupo.

## METODOLOGIA

Para la realización del proyecto se utilizó la técnica de centros de evaluación que consiste en detectar la actuación de 6 candidatos por cada centro a través de diversos ejercicios de simulación referentes a problemas representativos del área. En anexo se acompañan los ejercicios y el programa de actividades.

La instalación del centro se efectuó en las aulas de capacitación de la Institución Bancaria y la duración fue de 8 horas aproximadamente por cada centro en un periodo de dos días.

La preparación del centro de evaluación para determinar las características y potencial de desarrollo del grupo de Funcionarios que nos ocupa, comprende:

- A) Revisión de perfiles de puestos
- B) Determinación de dimensiones a evaluar
- C) Elaboración de ejercicios de simulación
- D) Acuerdo con el usuario respecto a los puntos B y C
- E) Elección de grupos (6/12 participantes por grupo)



- F) Establecimiento del centro de evaluación
- G) Consenso de los evaluadores posterior al centro
- H) Elaboración de estudios por cada participante
- I) Entrega de estudios

Para preparar un centro de evaluación es menester conocer las características, actividades y necesidades del área específica, con objeto de determinar las dimensiones que requiere el cargo en cuestión. por ejemplo liderazgo, habilidad de negociación, control de impulsos, etc., y en base a ellas elaborar los ejercicios que integrarán las dinámicas de grupo.

En el caso que nos ocupa, a través de los perfiles obtenidos se reunió suficiente información, de manera que se cubrían los puntos B y C. Tales dimensiones y ejercicios se anexaron para consideración de Banca Metropolitana, los cuales fueron aceptados ya que implicaba abarcar dimensiones que darían a conocer aspectos relevantes sobre:

- Liderazgo
- Planeación y organización

- Capacidad de análisis
- Control gerencial
- Toma de decisiones
- Habilidad para negociar
- Emprendedor
- Control de impulsos
- Impacto positivo de su imagen
- Comunicación oral

En cuanto a la determinación de los grupos, Banca Metropolitana de acuerdo a su criterio, estableció y citó a las personas que integrarían cada centro, previo calendario de fechas, en la inteligencia de que en principio se instalaría un centro semanal de 12 personas cada uno, durante los meses de enero y febrero. A partir de marzo y hasta el mes de noviembre se integraría un centro con periodicidad quincenal, previniendo cargas de trabajo en Orientación Profesional, dado que dicho grupo requeriría ser monitoreado por seis evaluadores y dos administradores en cada ocasión.

Las fechas del establecimiento de los centros de evaluación se negociaron con Banca Metropolitana, con objeto de no interferir con "días pico" en sucursales.

Una vez finalizado el centro, los evaluadores de Orientación Profesional llegaron a un consenso referente a las observaciones sobre la actuación de los participantes a lo largo de los ejercicios, así como de la entrevista efectuada con cada uno de ellos, para estar en condición de establecer un criterio y elaborar el estudio respectivo.

De esta manera, cuatro días posteriores a la celebración del centro, Orientación Profesional entregó a Banca Metropolitana la evaluación del grupo en turno, es decir, los reportes individuales.

## C O N C L U S I O N

Los centros de evaluación se realizaron conforme al número de días estipulados en la hoja de programación anexa, independientemente de las fechas que en forma conjunta se establecieron con Banca Metropolitana para la instalación de cada centro.

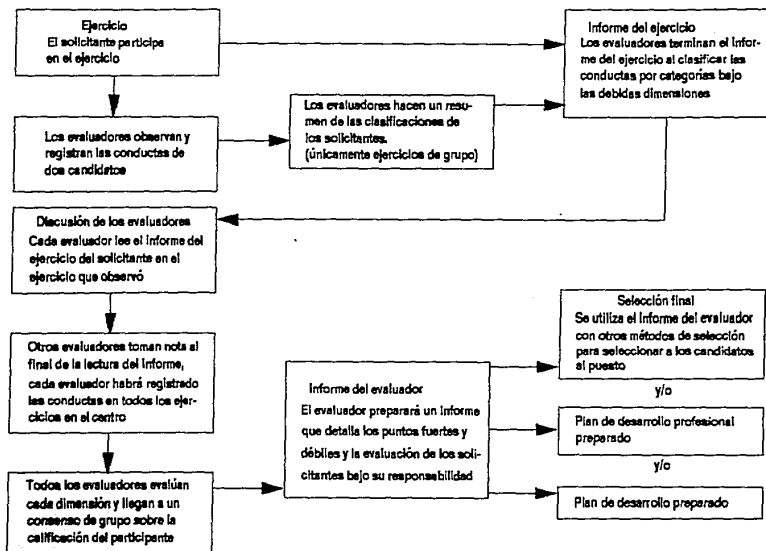
En virtud de las características que representa esta técnica, es importante recalcar la relevancia que implica la puntualidad y asistencia de cada participante, dado que los ejercicios obedecen a una estricta programación del tiempo. Por tanto, era básico el autocompromiso de los integrantes del programa al momento de establecer y corroborar las citas.

HOJA DE PROGRAMACION

DE PROYECTO F. L. E. S. I. DE CATEGORÍA: <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/> L <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> O <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> Q <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> W <input type="checkbox"/> X <input type="checkbox"/> Y <input type="checkbox"/> Z <input type="checkbox"/> AA <input type="checkbox"/> AB <input type="checkbox"/> AC <input type="checkbox"/> AD <input type="checkbox"/> AE <input type="checkbox"/> AF <input type="checkbox"/> AG <input type="checkbox"/> AH <input type="checkbox"/> AI <input type="checkbox"/> AJ <input type="checkbox"/> AK <input type="checkbox"/> AL <input type="checkbox"/> AM <input type="checkbox"/> AN <input type="checkbox"/> AO <input type="checkbox"/> AP <input type="checkbox"/> AQ <input type="checkbox"/> AR <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> AU <input type="checkbox"/> AV <input type="checkbox"/> AW <input type="checkbox"/> AX <input type="checkbox"/> AY <input type="checkbox"/> AZ <input type="checkbox"/> BA <input type="checkbox"/> BB <input type="checkbox"/> BC <input type="checkbox"/> BD <input type="checkbox"/> BE <input type="checkbox"/> BF <input type="checkbox"/> BG <input type="checkbox"/> BH <input type="checkbox"/> BI <input type="checkbox"/> BJ <input type="checkbox"/> BK <input type="checkbox"/> BL <input type="checkbox"/> BM <input type="checkbox"/> BN <input type="checkbox"/> BO <input type="checkbox"/> BP <input type="checkbox"/> BQ <input type="checkbox"/> BR <input type="checkbox"/> BS <input type="checkbox"/> BT <input type="checkbox"/> BU <input type="checkbox"/> BV <input type="checkbox"/> BW <input type="checkbox"/> BX <input type="checkbox"/> BY <input type="checkbox"/> BZ <input type="checkbox"/> CA <input type="checkbox"/> CB <input type="checkbox"/> CC <input type="checkbox"/> CD <input type="checkbox"/> CE <input type="checkbox"/> CF <input type="checkbox"/> CG <input type="checkbox"/> CH <input type="checkbox"/> CI <input type="checkbox"/> CJ <input type="checkbox"/> CK <input type="checkbox"/> CL <input type="checkbox"/> CM <input type="checkbox"/> CN <input type="checkbox"/> CO <input type="checkbox"/> CP <input type="checkbox"/> CQ <input type="checkbox"/> CR <input type="checkbox"/> CS <input type="checkbox"/> CT <input type="checkbox"/> CU <input type="checkbox"/> CV <input type="checkbox"/> CW <input type="checkbox"/> CX <input type="checkbox"/> CY <input type="checkbox"/> CZ <input type="checkbox"/> DA <input type="checkbox"/> DB <input type="checkbox"/> DC <input type="checkbox"/> DD <input type="checkbox"/> DE <input type="checkbox"/> DF <input type="checkbox"/> DG <input type="checkbox"/> DH <input type="checkbox"/> DI <input type="checkbox"/> DJ <input type="checkbox"/> DK <input type="checkbox"/> DL <input type="checkbox"/> DM <input type="checkbox"/> DN <input type="checkbox"/> DO <input type="checkbox"/> DP <input type="checkbox"/> DQ <input type="checkbox"/> DR <input type="checkbox"/> DS <input type="checkbox"/> DT <input type="checkbox"/> DU <input type="checkbox"/> DV <input type="checkbox"/> DW <input type="checkbox"/> DX <input type="checkbox"/> DY <input type="checkbox"/> DZ <input type="checkbox"/> EA <input type="checkbox"/> EB <input type="checkbox"/> EC <input type="checkbox"/> ED <input type="checkbox"/> EE <input type="checkbox"/> EF <input type="checkbox"/> EG <input type="checkbox"/> EH <input type="checkbox"/> EI <input type="checkbox"/> EJ <input type="checkbox"/> EK <input type="checkbox"/> EL <input type="checkbox"/> EM <input type="checkbox"/> EN <input type="checkbox"/> EO <input type="checkbox"/> EP <input type="checkbox"/> EQ <input type="checkbox"/> ER <input type="checkbox"/> ES <input type="checkbox"/> ET <input type="checkbox"/> EU <input type="checkbox"/> EV <input type="checkbox"/> EW <input type="checkbox"/> EX <input type="checkbox"/> EY <input type="checkbox"/> EZ <input type="checkbox"/> FA <input type="checkbox"/> FB <input type="checkbox"/> FC <input type="checkbox"/> FD <input type="checkbox"/> FE <input type="checkbox"/> FF <input type="checkbox"/> FG <input type="checkbox"/> FH <input type="checkbox"/> FI <input type="checkbox"/> FJ <input type="checkbox"/> FK <input type="checkbox"/> FL <input type="checkbox"/> FM <input type="checkbox"/> FN <input type="checkbox"/> FO <input type="checkbox"/> FP <input type="checkbox"/> FQ <input type="checkbox"/> FR <input type="checkbox"/> FS <input type="checkbox"/> FT <input type="checkbox"/> FU <input type="checkbox"/> FV <input type="checkbox"/> FW <input type="checkbox"/> FX <input type="checkbox"/> FY <input type="checkbox"/> FZ <input type="checkbox"/> GA <input type="checkbox"/> GB <input type="checkbox"/> GC <input type="checkbox"/> GD <input type="checkbox"/> GE <input type="checkbox"/> GF <input type="checkbox"/> GG <input type="checkbox"/> GH <input type="checkbox"/> GI <input type="checkbox"/> GJ <input type="checkbox"/> GK <input type="checkbox"/> GL <input type="checkbox"/> GM <input type="checkbox"/> GN <input type="checkbox"/> GO <input type="checkbox"/> GP <input type="checkbox"/> GQ <input type="checkbox"/> GR <input type="checkbox"/> GS <input type="checkbox"/> GT <input type="checkbox"/> GU <input type="checkbox"/> GV <input type="checkbox"/> GW <input type="checkbox"/> GX <input type="checkbox"/> GY <input type="checkbox"/> GZ <input type="checkbox"/> HA <input type="checkbox"/> HB <input type="checkbox"/> HC <input type="checkbox"/> HD <input type="checkbox"/> HE <input type="checkbox"/> HF <input type="checkbox"/> HG <input type="checkbox"/> HH <input type="checkbox"/> HI <input type="checkbox"/> HJ <input type="checkbox"/> HK <input type="checkbox"/> HL <input type="checkbox"/> HM <input type="checkbox"/> HN <input type="checkbox"/> HO <input type="checkbox"/> HP <input type="checkbox"/> HQ <input type="checkbox"/> HR <input type="checkbox"/> HS <input type="checkbox"/> HT <input type="checkbox"/> HU <input type="checkbox"/> HV <input type="checkbox"/> HW <input type="checkbox"/> HX <input type="checkbox"/> HY <input type="checkbox"/> HZ <input type="checkbox"/> IA <input type="checkbox"/> IB <input type="checkbox"/> IC <input type="checkbox"/> ID <input type="checkbox"/> IE <input type="checkbox"/> IF <input type="checkbox"/> IG <input type="checkbox"/> IH <input type="checkbox"/> II <input type="checkbox"/> IJ <input type="checkbox"/> IK <input type="checkbox"/> IL <input type="checkbox"/> IM <input type="checkbox"/> IN <input type="checkbox"/> IO <input type="checkbox"/> IP <input type="checkbox"/> IQ <input type="checkbox"/> IR <input type="checkbox"/> IS <input type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> IU <input type="checkbox"/> IV <input type="checkbox"/> IW <input type="checkbox"/> IX <input type="checkbox"/> IY <input type="checkbox"/> IZ <input type="checkbox"/> JA <input type="checkbox"/> JB <input type="checkbox"/> JC <input type="checkbox"/> JD <input type="checkbox"/> JE <input type="checkbox"/> JF <input type="checkbox"/> JG <input type="checkbox"/> JH <input type="checkbox"/> JI <input type="checkbox"/> JJ <input type="checkbox"/> JK <input type="checkbox"/> JL <input type="checkbox"/> JM <input type="checkbox"/> JN <input type="checkbox"/> JO <input type="checkbox"/> JP <input type="checkbox"/> JQ <input type="checkbox"/> JR <input type="checkbox"/> JS <input type="checkbox"/> JT <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> JV <input type="checkbox"/> JW <input type="checkbox"/> JX <input type="checkbox"/> JY <input type="checkbox"/> JZ <input type="checkbox"/> KA <input type="checkbox"/> KB <input type="checkbox"/> KC <input type="checkbox"/> KD <input type="checkbox"/> KE <input type="checkbox"/> KF <input type="checkbox"/> KG <input type="checkbox"/> KH <input type="checkbox"/> KI <input type="checkbox"/> KJ <input type="checkbox"/> KL <input type="checkbox"/> KM <input type="checkbox"/> KN <input type="checkbox"/> KO <input type="checkbox"/> KP <input type="checkbox"/> KQ <input type="checkbox"/> KR <input type="checkbox"/> KS <input type="checkbox"/> KT <input type="checkbox"/> KU <input type="checkbox"/> KV <input type="checkbox"/> KW <input type="checkbox"/> KX <input type="checkbox"/> KY <input type="checkbox"/> KZ <input type="checkbox"/> LA <input type="checkbox"/> LB <input type="checkbox"/> LC <input type="checkbox"/> LD <input type="checkbox"/> LE <input type="checkbox"/> LF <input type="checkbox"/> LG <input type="checkbox"/> LH <input type="checkbox"/> LI <input type="checkbox"/> LJ <input type="checkbox"/> LK <input type="checkbox"/> LL <input type="checkbox"/> LM <input type="checkbox"/> LN <input type="checkbox"/> LO <input type="checkbox"/> LP <input type="checkbox"/> LQ <input type="checkbox"/> LR <input type="checkbox"/> LS <input type="checkbox"/> LT <input type="checkbox"/> LU <input type="checkbox"/> LV <input type="checkbox"/> LW <input type="checkbox"/> LX <input type="checkbox"/> LY <input type="checkbox"/> LZ <input type="checkbox"/> MA <input type="checkbox"/> MB <input type="checkbox"/> MC <input type="checkbox"/> MD <input type="checkbox"/> ME <input type="checkbox"/> MF <input type="checkbox"/> MG <input type="checkbox"/> MH <input type="checkbox"/> MI <input type="checkbox"/> MJ <input type="checkbox"/> MK <input type="checkbox"/> ML <input type="checkbox"/> MN <input type="checkbox"/> MO <input type="checkbox"/> MP <input type="checkbox"/> MQ <input type="checkbox"/> MR <input type="checkbox"/> MS <input type="checkbox"/> MT <input type="checkbox"/> MU <input type="checkbox"/> MV <input type="checkbox"/> MW <input type="checkbox"/> MX <input type="checkbox"/> MY <input type="checkbox"/> MZ <input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> NB <input type="checkbox"/> NC <input type="checkbox"/> ND <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> NF <input type="checkbox"/> NG <input type="checkbox"/> NH <input type="checkbox"/> NI <input type="checkbox"/> NJ <input type="checkbox"/> NK <input type="checkbox"/> NL <input type="checkbox"/> NM <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NP <input type="checkbox"/> NQ <input type="checkbox"/> NR <input type="checkbox"/> NS <input type="checkbox"/> NT <input type="checkbox"/> NU <input type="checkbox"/> NV <input type="checkbox"/> NW <input type="checkbox"/> NX <input type="checkbox"/> NY <input type="checkbox"/> NZ <input type="checkbox"/> OA <input type="checkbox"/> OB <input type="checkbox"/> OC <input type="checkbox"/> OD <input type="checkbox"/> OE <input type="checkbox"/> OF <input type="checkbox"/> OG <input type="checkbox"/> OH <input type="checkbox"/> OI <input type="checkbox"/> OJ <input type="checkbox"/> OK <input type="checkbox"/> OL <input type="checkbox"/> OM <input type="checkbox"/> ON <input type="checkbox"/> OO <input type="checkbox"/> OP <input type="checkbox"/> OQ <input type="checkbox"/> OR <input type="checkbox"/> OS <input type="checkbox"/> OT <input type="checkbox"/> OU <input type="checkbox"/> OV <input type="checkbox"/> OW <input type="checkbox"/> OX <input type="checkbox"/> OY <input type="checkbox"/> OZ <input type="checkbox"/> PA <input type="checkbox"/> PB <input type="checkbox"/> PC <input type="checkbox"/> PD <input type="checkbox"/> PE <input type="checkbox"/> PF <input type="checkbox"/> PG <input type="checkbox"/> PH <input type="checkbox"/> PI <input type="checkbox"/> PJ <input type="checkbox"/> PK <input type="checkbox"/> PL <input type="checkbox"/> PM <input type="checkbox"/> PN <input type="checkbox"/> PO <input type="checkbox"/> PP <input type="checkbox"/> PQ <input type="checkbox"/> PR <input type="checkbox"/> PS <input type="checkbox"/> PT <input type="checkbox"/> PU <input type="checkbox"/> PV <input type="checkbox"/> PW <input type="checkbox"/> PX <input type="checkbox"/> PY <input type="checkbox"/> PZ <input type="checkbox"/> QA <input type="checkbox"/> QB <input type="checkbox"/> QC <input type="checkbox"/> QD <input type="checkbox"/> QE <input type="checkbox"/> QF <input type="checkbox"/> QG <input type="checkbox"/> QH <input type="checkbox"/> QI <input type="checkbox"/> QJ <input type="checkbox"/> QK <input type="checkbox"/> QL <input type="checkbox"/> QM <input type="checkbox"/> QN <input type="checkbox"/> QO <input type="checkbox"/> QP <input type="checkbox"/> QQ <input type="checkbox"/> QR <input type="checkbox"/> QS <input type="checkbox"/> QT <input type="checkbox"/> QU <input type="checkbox"/> QV <input type="checkbox"/> QW <input type="checkbox"/> QX <input type="checkbox"/> QY <input type="checkbox"/> QZ <input type="checkbox"/> RA <input type="checkbox"/> RB <input type="checkbox"/> RC <input type="checkbox"/> RD <input type="checkbox"/> RE <input type="checkbox"/> RF <input type="checkbox"/> RG <input type="checkbox"/> RH <input type="checkbox"/> RI <input type="checkbox"/> RJ <input type="checkbox"/> RK <input type="checkbox"/> RL <input type="checkbox"/> RM <input type="checkbox"/> RN <input type="checkbox"/> RO <input type="checkbox"/> RP <input type="checkbox"/> RQ <input type="checkbox"/> RR <input type="checkbox"/> RS <input type="checkbox"/> RT <input type="checkbox"/> RU <input type="checkbox"/> RV <input type="checkbox"/> RW <input type="checkbox"/> RX <input type="checkbox"/> RY <input type="checkbox"/> RZ <input type="checkbox"/> SA <input type="checkbox"/> SB <input type="checkbox"/> SC <input type="checkbox"/> SD <input type="checkbox"/> SE <input type="checkbox"/> SF <input type="checkbox"/> SG <input type="checkbox"/> SH <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> SJ <input type="checkbox"/> SK <input type="checkbox"/> SL <input type="checkbox"/> SM <input type="checkbox"/> SN <input type="checkbox"/> SO <input type="checkbox"/> SP <input type="checkbox"/> SQ <input type="checkbox"/> SR <input type="checkbox"/> SS <input type="checkbox"/> ST <input type="checkbox"/> SU <input type="checkbox"/> SV <input type="checkbox"/> SW <input type="checkbox"/> SX <input type="checkbox"/> SY <input type="checkbox"/> SZ <input type="checkbox"/> TA <input type="checkbox"/> TB <input type="checkbox"/> TC <input type="checkbox"/> TD <input type="checkbox"/> TE <input type="checkbox"/> TF <input type="checkbox"/> TG <input type="checkbox"/> TH <input type="checkbox"/> TI <input type="checkbox"/> TJ <input type="checkbox"/> TK <input type="checkbox"/> TL <input type="checkbox"/> TM <input type="checkbox"/> TN <input type="checkbox"/> TO <input type="checkbox"/> TP <input type="checkbox"/> TQ <input type="checkbox"/> TR <input type="checkbox"/> TS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> TV <input type="checkbox"/> TW <input type="checkbox"/> TX <input type="checkbox"/> TY <input type="checkbox"/> TZ <input type="checkbox"/> UA <input type="checkbox"/> UB <input type="checkbox"/> UC <input type="checkbox"/> UD <input type="checkbox"/> UE <input type="checkbox"/> UF <input type="checkbox"/> UG <input type="checkbox"/> UH <input type="checkbox"/> UI <input type="checkbox"/> UJ <input type="checkbox"/> UK <input type="checkbox"/> UL <input type="checkbox"/> UM <input type="checkbox"/> UN <input type="checkbox"/> UO <input type="checkbox"/> UP <input type="checkbox"/> UQ <input type="checkbox"/> UR <input type="checkbox"/> US <input type="checkbox"/> UT <input type="checkbox"/> UY <input type="checkbox"/> UZ <input type="checkbox"/> VA <input type="checkbox"/> VB <input type="checkbox"/> VC <input type="checkbox"/> VD <input type="checkbox"/> VE <input type="checkbox"/> VF <input type="checkbox"/> VG <input type="checkbox"/> VH <input type="checkbox"/> VI <input type="checkbox"/> VJ <input type="checkbox"/> VK <input type="checkbox"/> VL <input type="checkbox"/> VM <input type="checkbox"/> VN <input type="checkbox"/> VO <input type="checkbox"/> VP <input type="checkbox"/> VQ <input type="checkbox"/> VR <input type="checkbox"/> VS <input type="checkbox"/> VT <input type="checkbox"/> VU <input type="checkbox"/> VV <input type="checkbox"/> VW <input type="checkbox"/> VX <input type="checkbox"/> VY <input type="checkbox"/> VZ <input type="checkbox"/> WA <input type="checkbox"/> WB <input type="checkbox"/> WC <input type="checkbox"/> WD <input type="checkbox"/> WE <input type="checkbox"/> WF <input type="checkbox"/> WG <input type="checkbox"/> WH <input type="checkbox"/> WI <input type="checkbox"/> WJ <input type="checkbox"/> WK <input type="checkbox"/> WL <input type="checkbox"/> WM <input type="checkbox"/> WN <input type="checkbox"/> WO <input type="checkbox"/> WP <input type="checkbox"/> WQ <input type="checkbox"/> WR <input type="checkbox"/> WS <input type="checkbox"/> WT <input type="checkbox"/> WU <input type="checkbox"/> WV <input type="checkbox"/> WW <input type="checkbox"/> WX <input type="checkbox"/> WY <input type="checkbox"/> WZ <input type="checkbox"/> XA <input type="checkbox"/> XB <input type="checkbox"/> XC <input type="checkbox"/> XD <input type="checkbox"/> XE <input type="checkbox"/> XF <input type="checkbox"/> XG <input type="checkbox"/> XH <input type="checkbox"/> XI <input type="checkbox"/> XJ <input type="checkbox"/> XK <input type="checkbox"/> XL <input type="checkbox"/> XM <input type="checkbox"/> XN <input type="checkbox"/> XO <input type="checkbox"/> XP <input type="checkbox"/> XQ <input type="checkbox"/> XR <input type="checkbox"/> XS <input type="checkbox"/> XT <input type="checkbox"/> XU <input type="checkbox"/> XV <input type="checkbox"/> XW <input type="checkbox"/> XX <input type="checkbox"/> XY <input type="checkbox"/> XZ <input type="checkbox"/> YA <input type="checkbox"/> YB <input type="checkbox"/> YC <input type="checkbox"/> YD <input type="checkbox"/> YE <input type="checkbox"/> YF <input type="checkbox"/> YG <input type="checkbox"/> YH <input type="checkbox"/> YI <input type="checkbox"/> YJ <input type="checkbox"/> YK <input type="checkbox"/> YL <input type="checkbox"/> YM <input type="checkbox"/> YN <input type="checkbox"/> YO <input type="checkbox"/> YP <input type="checkbox"/> YQ <input type="checkbox"/> YR <input type="checkbox"/> YS <input type="checkbox"/> YT <input type="checkbox"/> YU <input type="checkbox"/> YV <input type="checkbox"/> YW <input type="checkbox"/> YX <input type="checkbox"/> YZ <input type="checkbox"/> ZA <input type="checkbox"/> ZB <input type="checkbox"/> ZC <input type="checkbox"/> ZD <input type="checkbox"/> ZE <input type="checkbox"/> ZF <input type="checkbox"/> ZG <input type="checkbox"/> ZH <input type="checkbox"/> ZI <input type="checkbox"/> ZJ <input type="checkbox"/> ZK <input type="checkbox"/> ZL <input type="checkbox"/> ZM <input type="checkbox"/> ZN <input type="checkbox"/> ZO <input type="checkbox"/> ZP <input type="checkbox"/> ZQ <input type="checkbox"/> ZR <input type="checkbox"/> ZS <input type="checkbox"/> ZT <input type="checkbox"/> ZU <input type="checkbox"/> ZV <input type="checkbox"/> ZW <input type="checkbox"/> ZX <input type="checkbox"/> ZY <input type="checkbox"/> ZZ	CONCEPTO DE PLANEACION, CAPACITACION Y DESARROLLO PROFESIONAL PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	FUNDAMENTO TEORICO DEL PROYECTO OBJETIVOS DEL PROYECTO ACTIVIDADES DEL PROYECTO
NOMBRE DEL PROYECTO "DESARROLLO CERCENAL BANCA METROPOLITANA" ASE I ARTESPROYECTO ASE II MODELO METEOROLOGICO DE OTRAS QUE MEMORIAS CADA CUATRO	INSTITUCION FECHA DE ELABORACION ELABORADO POR	FECHA DE ELABORACION ELABORADO POR
PLANES DE ACTIVIDADES NOMBRE	FECHA INICIO FECHA FIN DURACION	NUMERO DE DIAS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18
REAJUSTE DEL PROYECTO A LAS NECESIDADES DEL USUARIO Y ELABORACION DE MODELO DE CARTAS		
LISTA DEFINITIVA DE PARTICIPANTES POR GRUPO		
SOLICITUD DE ELABORACION DE CARTAS AL CPT		
ENVIO Y CONFIRMACION DE CARTAS		
CENTRO DE EVALUACION		
CONSENSO DE ANALISTAS		
ELABORACION DE ESTADIOS		
ENTREGA DE REPORTES		

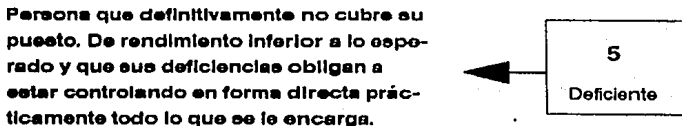
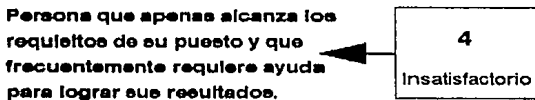
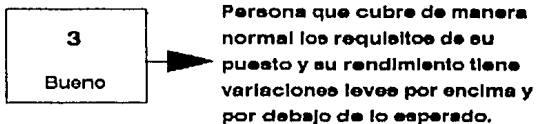
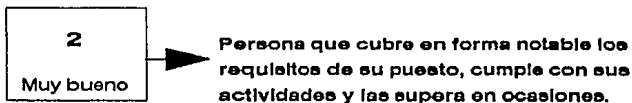
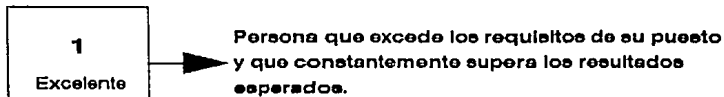
A N E X O S

## FUNCIONAMIENTO DE UN CENTRO DE EVALUACION



Psychological Consultants, Inc.

## Rangos de Evaluación





## MATRIZ DE DIMENSIONES SUBDIRECTOR DE ZONA

DIMENSIONES EJERCICIO	LIDERAZGO	PLANEA. Y ORGANIZ.	CAPACIDAD ANALITICA	CONTROL GERENCIAL	CREATV. ADMINIST.	TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD PARA NEGOCIAR	EMPRES- DEDOR	CONTROL DE IMPULSOS	COMUNICA- CION ORAL
IN-BASKET (INDIVIDUAL)	?	?	X	X	X	X	X	X	X	X
DOMATYO (GRUPAL)	X	?	?	-	?	X	X	X	X	X
ABORDIA (GRUPAL)	X	?	X	?	?	X	X	X	X	X
ENTREVISTA DEL CASO PROBLEMA	X	X	X	X	X	X	X	-	X	X
ANALISIS INDIVIDUAL	-	X	X	?	-	X	-	X	X	X
CONFRONTACION	X	?	X	-	-	X	X	?	X	X
ENTREVISTA DE EVALUACION	X	-	?	-	X	-	X	?	X	X

X = OBSERVABLE

? = PUEDE SER O NO OBSERVABLE

- = NO OBSERVABLE

## MATRIZ DE DIMENSIONES GERENTE DE SUCURSAL

DIMENSIONES EJERCICIOS	PLANEAC. Y ORGANIZ.	CAPACIDAD ANALITICA	CONTROL GERENCIAL	TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD PARA NEGOCIAR	EMPREN- DEDOR	CONTROL DE IMPULSOS	IMPACTO POSIT. DE SU IMAGEN	COMUNICA- CION ORAL
IN-BASKET (INDIVIDUAL)	?	X	X	X	X	X	X	X	X
DOMINIO (GRUPAL)	X	?	-	X	X	X	X	X	X
ASESORIA (GRUPAL)	X	X	?	X	X	X	X	X	X
ENTREVISTA DEL CASO PROBLEMA	X	X	X	X	X	-	X	X	X
ANALISIS INDIVIDUAL	-	X	?	X	-	X	X	X	X
CONFRONTACION	X	X	-	X	X	?	X	X	X
ENTREVISTA DE EVALUACION	X	?	-	-	-	?	X	X	X

X = OBSERVABLE

? = PUEDE SER O NO OBSERVABLE DURANTE EL EJERCICIO

- = NO OBSERVABLE

## MATRIZ DE DIMENSIONES EJECUTIVO DE CUENTA

DIMENSIONES EJERCICIOS	PLANEAC. Y ORGANIZ.	CAPACIDAD ANALITICA	CONTROL GERENCIAL	TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD PARA NEGOCIAR	EMPREN- DEDOR	CONTROL DE IMPULSOS	IMPACTO POSIT. DE SU IMAGEN	COMUNICA- CION ORAL
	LIDERAZGO								
IN-BASKET (INDIVIDUAL)	?	?	X	X	X	X	X	X	X
DOMINIO (GRUPAL)	X	?	?	-	X	X	X	X	X
ASESORIA (GRUPAL)	X	?	X	?	X	X	X	X	X
ENTREVISTA DEL CASO PROBLEMA	X	X	X	X	X	X	-	X	X
ANALISIS INDIVIDUAL	-	X	X	?	X	-	X	X	X
CONFRONTACION	X	?	X	-	X	X	?	X	X
ENTREVISTA DE EVALUACION	X	-	?	-	-	-	?	X	X

X = OBSERVABLE

? = PUEDE SER O NO OBSERVABLE

- = NO OBSERVABLE

## D I M E N S I O N E S

### 1. LIDERAZGO

Capacidad de liberar el potencial humano de un grupo para realizar actividades diversas relacionadas con el desarrollo del trabajo actual y futuro.

### 2. PLANEACION Y ORGANIZACION

Aptitud para anticipar y programar sus actividades en tiempo y calidad. Esto se halla relacionado con la capacidad de síntesis y análisis. Característica que consiste en ejecutar sus tareas basadas en la programación estipulada. Asimismo, se refiere al orden y administración de los elementos con que cuenta.

### 3. CAPACIDAD DE ANALISIS

Capacidad para abordar un problema mediante el estudio deductivo de sus componentes, a fin de descubrir sus funciones e interdependencias, lo cual nos permite conocer la estructura del conjunto.

### 4. CONTROL GERENCIAL

Habilidad para vigilar el cumplimiento de los procedimientos

que regulan las tareas, así como evaluar los resultados de proyectos y asignaciones delegadas.

5. TOMA DE DECISIONES

Capacidad de acción efectiva o de elección en situaciones que involucran dos o más alternativas, para ello se requiere de una capacidad de juicio adecuada y de la seguridad en sí mismo para dar solución a los problemas con que se enfrenta.

6. HABILIDAD PARA NEGOCIAR

Habilidad para establecer convenios que satisfagan las necesidades de la clientela, así como las de la propia Institución, requiriéndose para ello de características como: actitud de servicio, asertividad, perspicacia y persuasión. En el caso del Subdirector también involucra directamente a su personal asignado.

7. EMPRENDEDOR

Es la persona que se enfrenta a su mundo eligiendo metas, valores y tareas que le permitan expresar sus cualidades de ser audaz, dominante, entusiasta, enérgico y asertivo.

8. CONTROL DE IMPULSOS

Tolerancia a la frustración, tolerancia a la presión.

Proceso emocional tendiente a dominar una determinada acción, ello implica un adecuado manejo de conflictos y por tanto una respuesta positiva a la presión.

9. IMPACTO POSITIVO DE SU IMAGEN

Habilidad para crear una impresión favorable, lograr atención y mostrar un aire de confianza a través de un adecuado arreglo personal para obtener el reconocimiento social.

10. COMUNICACION ORAL

Habilidad para expresar ideas de manera clara y persuasiva a través de un lenguaje verbal.

11. CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA

Habilidad para generar, reconocer y aceptar soluciones imaginativas e innovadoras en situaciones inherentes a dirección de personas y negocios.

## E J E R C I C I O S

### CHAROLA DE ENTRADA (IN-BASKET)

Se acaban de fusionar varias instituciones y usted ha sido llamado para cubrir uno de los altos cargos, en virtud de su amplia experiencia.

Usted aceptó el puesto y hoy es su primer día de trabajo. En su charola de entrada existen diversos asuntos pendientes que demandan solución, usted va a revisarlos y a pasar por escrito las acciones a tomar, para ello se le informó que las políticas y procedimientos son similares a los que ha venido manejando, asimismo, se le entregó la cartera de clientes.

Usted ha decidido tomar acciones a la mayor brevedad, ya que su superior lo visitará en el transcurso del día para ser informado sobre la situación del área.

PROBLEMAS (IN-BASKET)

1. Son las 9:20 y recibe una llamada informándole que una de las sucursales a su cargo aún permanece cerrada. La clientela está impaciente y demanda servicio. Qué hará?
2. El Sr. Ramirez, funcionario a su cargo, constantemente ha telefonado a usted solicitándole asesoría para apoyar su toma de decisiones. Usted ya cuenta con antecedentes sobre la actitud de esta persona. Cómo actuará?
3. El informe de una de sus sucursales refleja una elevada cartera vencida. Cómo procederá?
4. Los Directivos de la empresa "SERVIBIEN" le informan que en su cuenta de cheques no aparece un depósito de 800 millones de pesos, efectuado por ellos el día anterior y necesitan disponer de 500 millones. Qué acción ejercerá?
5. Se le ha informado que uno de los Funcionarios que le reporta directamente posee un carácter tan fuerte que ha provocado problemas a nivel gerencial, pues tiende a tomar



decisiones por su cuenta, sin reportar sus resoluciones al Comité. En este momento está por entrar a su oficina y por su actitud usted presiente que tendrá problemas. Cómo actuará?

6. Recibe un telefonema de uno de sus Gerentes, quien en tono alarmado le explica a grandes rasgos que por problemas suscitados desde hace algún tiempo con el Subgerente Administrativo, el personal operativo decidió que suspendieran sus labores por tiempo indefinido hasta que se tomen medidas con dicho Subgerente. El Gerente solicita su apoyo, pues él ya agotó sus recursos. Cómo procederá?
  
7. Al revisar su charola de entrada observa el reporte de un Ejecutivo de Inversiones que no está captando recursos. Qué acción tomará?
  
8. Al analizar el inventario de los recursos humanos asignado a su área, detecta que el principal problema al que se enfrenta es a un personal mal preparado, desmotivado y que además, en virtud de la actividad promocional, no cuenta con el tiempo necesario para asistir a los cursos de capacitación. Cómo subsanará esta situación?

9. Con el cúmulo de asuntos a resolver no se había percatado que uno de sus Funcionarios de Atención al Público se presentó en estado "inconveniente". Qué hará?
  
10. Uno de sus Gerentes presenta excelentes resultados en sus metas, sin embargo, a costa de ser muy selectivo con su clientela y de que en todas las sucursales donde ha estado adscrito ha creado problemas de relación con el personal, incluso se tienen varios antecedentes al respecto. Cómo actuará?
  
11. En el transcurso del día le informan que uno de sus Funcionarios está autorizando remesas fuera de políticas. Qué hará en este caso?
  
12. Al bajar de su oficina a la sucursal se percata que uno de los cajeros se está retando a golpes con un cliente, al parecer nadie los ha podido separar. Qué hacer?
  
13. Uno de sus auxiliares directos encargado de la administración de los recursos humanos ha creado diversos conflictos entre el personal. Usted ha revisado sus métodos de control y no está de acuerdo con varios de ellos. Dadas

las características de esta persona resulta difícil su reubicación. Qué propone?

14. Son las 2:30 P.M. y está a punto de retirarse, en este momento llega una de las clientes más importantes, quien con frecuencia se presenta a dicha hora a efectuar sus operaciones. Usted sabe que el personal de la sucursal se encuentra iniciando el chequeo del movimiento. El Gerente se retiró para realizar un negocio y el Subgerente Administrativo acudió a usted solicitando su ayuda, ya que los Cajeros se niegan a atenderla. Qué hará?
  
15. Acaba de recibir llamada telefónica de su esposa confirmando la cita que tenía para ir a comer y celebrar su aniversario de bodas. En ese momento recuerda el compromiso que ya hizo con un cliente difícil para cerrar un negocio de varios millones de pesos. La comida con su esposa también representa una reconciliación, pues últimamente ella se ha quejado por su excesiva dedicación al trabajo. Cómo procederá?

## GUÍA DE ENTREVISTA

### I. PRODUCTIVIDAD

1. Dentro del Grupo Banca Metropolitana, áreas en las que ha colaborado. Logros obtenidos
2. Autoevaluación de trayectoria
3. Situaciones adversas y problemas más frecuentes. Cómo las soluciona
4. Relación con jefes y compañeros
5. Estilo de supervisión
6. Perspectivas de desarrollo
7. Áreas "fuertes" y "débiles" para obtener el punto anterior

### II. ESCOLARIDAD

1. Formación académica e influencia de ésta en el desempeño del puesto
2. En caso de existir deficiencia. Acciones para suplirla

3. Necesidades de capacitación (optativa)

III. FAMILIA

1. Estructura familiar y relaciones

2. Influencia trabajo - familia - trabajo (horarios)

IV. PERSONALIDAD

1. Auto percepción

2. Aspectos susceptibles de cambio

3. Planes a mediano plazo (escolar, laboral y social)

4. Medios para obtener el punto anterior

5. Actividades extralaborales

ROL ENTREVISTADOR:

El Sr. Julio Ramirez es uno de sus colaboradores más antiguos y eficientes, no obstante, usted se ha dado cuenta de que en forma casi sistemática dicha persona se reporta enferma 2 ó 3 días cada fin de mes (precisamente cuando las cargas de trabajo más requieren de su presencia).

Usted ha decidido confrontar esta situación mediante una entrevista con él.

Cómo conducirá la misma?

Qué resultados esperará obtener de ella?

ROL ACTOR (ENTREVISTADO)

Usted es una persona con 10 años de antigüedad en la Empresa y ya desde hace 5 años no tiene la posibilidad de aumento de sueldo. La promoción de negocios lo absorbe la mayor parte de su tiempo y ello le provoca problemas con su familia.

Usted sabe que es un empleado eficiente, aunque últimamente se ha sentido fatigado y anímicamente mal, por lo que en promedio se reporta enfermo una vez al mes.

Hoy regresó usted de su incapacidad y en este momento acaba de llamarle su jefe porque quiere tener una entrevista con usted.

ANALISIS INDIVIDUAL

Su jefe le ha solicitado su opinión con respecto a un crédito que requiere la empresa "LAMINAS Y TORNILLOS, S. A. (LATOSA). Para ello le ha entregado el expediente adjunto a fin de que:

- A) Analice la situación de la empresa
- B) Emita su diagnóstico con respecto al crédito
- C) Elabore un breve y conciso reporte por escrito
- D) Esté preparado para hacer la presentación de sus conclusiones al Comité, para esto último contará con 3 minutos



ANALISIS INDIVIDUAL

CASO: LAMINAS Y TORNILLOS, S. A. (LATOSA)

HISTORIA DE LA EMPRESA

Fue fundada el año de 1946 por el hoy extinto Sr. José García, hombre de negocios, pilar de la iniciativa privada de la región del centro de la República, y quien durante muchos años capitaneó un poderoso grupo de sociedades familiares. El señor García poseía el control total de LATOSA.

En 1965 LATOSA fue adquirida por un precio de 50 millones de pesos, cantidad que pagó "TOOLS, INC." al señor García, pactándose la entrega al contado de 30 millones de pesos y el saldo, instrumentado en un pagaré a 8 años con un interés anual de un 42%.

Por cumplimiento a las leyes del país, referentes a la regularización de inversiones extranjeras en México, la empresa adquiriente retuvo para sí el 48% de las acciones, constituyendo un fideicomiso al cual se afectaron el resto de los títulos representativos de capital, con objeto que se colocaran entre el

público mexicano, oferta que exitosamente manejó la casa de bolsa asociada al Fiduciario.

Se debe mencionar que el "prospecto" de venta de las acciones, informaba la intención de tener por política de dividendos, el pago en efectivo de los mismos, durante los siguientes 4 años.

A partir de 1965 LATOSA inició un crecimiento muy rápido que descansó en la política de un alto apalancamiento financiero, lo que la llevó a ser la cuarta compañía más grande del país, mérito digno de aplauso, considerando que se trataba de un negocio local que había extendido sus ventas a estados colindantes, utilizando como estrategia de comercialización el uso de distribuidores y representantes exclusivos, además de tener como clientes a las constructoras que tenían, tanto en la plaza de LATOSA, como en otras localidades, contratos con los gobiernos estatales.

LATOSA tenía ventajas peculiares:

- Administración agresiva
- Tecnología importada
- Localización excelente (ubicada relativamente cerca del D. F.)

- Fosela una mina que garantizaba las reservas para abastecer a un ritmo de consumo de 1965 a otros 100 años más
- Calidad en producto

Pero también tenía desventajas:

- Contaba con tres hornos que eran originales, se estimaba que al haberlos usado durante 20 años, implicaba tener en cuenta, la necesidad de analizar costos de reposición, si se apreciaba que la vida útil de esos hornos, en el supuesto de contar con buen mantenimiento, era de 30/35 años.
- Se adquirieron en 1966 tres hornos nuevos, a un costo cada uno de 5 millones, financiados por "TOOLS, INC.", en dólares y a un plazo de 14 años a una tasa de 2 puntos arriba del Prime Rate, actualizada cada 12 meses según la tasa preferente en vigor los días 10 de enero de cada año.
- El recurso humano, original, no tardó en ir solicitando su retiro, lo que provocó, al no llegar a ciertos acuerdos, problemas con el Sindicato que representaba aproximadamente a 85 de los 120 obreros.

DESARROLLO DE LATOSA DE 1966 A 1980

- La empresa duplicó sus ventas cada dos años, lo que la llevó a volúmenes nunca imaginados por los fundadores. Pasó a ser la 2a. compañía más grande dentro del ramo, contando con más de 1,000 empleados. Su esquema de ventas para 1978 implicaba que el 70% de su producción se vendiera a los gobiernos federal y locales.
  
- En 1975 LATOSA adquirió el 45% de "CLAVOS Y TACHUELAS, S. A.", empresa líder en el ramo y que era exitosa por el desarrollo de una tecnología consistente en el uso de plantas prefabricadas, que se montaban en el mismo lugar de las construcciones, lo que evitaba gastos derivados del uso de una gran flota de camiones. A su vez, estas plantas se manejaban a través de contratos de arrendamiento financiero.
  

"CLAVOS Y TACHUELAS, S. A.", se comprometió a comprar a LATOSA el 80% del producto que llegara a utilizar, esta obligación fue contratada para cumplirse durante 10 años.

  
- En 1978 se clausuraron los hornos 1, 2 y 3 y se construyó un gran horno con capacidad triple, mayor expectativa de vida

útil (50 años) y la ventaja de ser manejada por computadora, lo que implicó reducir considerablemente el número de operarios (un 30%).

- La adquisición del super-horno propició una gran deuda (se obtuvo financiamiento por el 80% del valor), crédito en dólares sin la garantía de la casa matriz de LATOSA, pero con hipoteca industrial de las instalaciones.

## LATOSA, II

No obstante la devaluación, en 1979 se adquirió una mina en el norte del país, se estructuró una empresa filial propiedad en un 80% de LATOSA y el resto de inversionistas locales, administrándose un proyecto de inversión inicial por un monto de 135 millones de pesos (que incluyen el valor de la mina -aproximadamente 20 millones de pesos, valor en libros- propiedad de los Directores de LATOSA).

El proyecto se estructuró con las siguientes aportaciones:

LATOSA	40 millones (20 en efectivo y 20 en especie: la mina)
HIPOTECA (10 años)	50 millones al 25%, a favor de inversionistas locales (algunos eran socios de la nueva empresa)
BANCOS (Sindicato)	45 millones al 18%, pero por su equivalente en dólares y con un plazo de 8 años (*), sin la garantía de "TOOLS INC." pero con el aval de LATOSA I

(\*) Las obligaciones derivadas de los contratos de crédito con bancos extranjeros son exigibles a la vista, ya que no pagar alguna amortización de capital o intereses es suficiente para dar por vencido el importe total del crédito.

PROBLEMATICA

LATOSA I Y LATOSA II, después de las últimas devaluaciones tienen los siguientes problemas:

- Pasivos elevados
- Falta de liquidez
- Lenta recuperación de su cobranza
- Asperezas con los sindicatos
- Disminución de ventas
- Excedente de inventario terminado
- Morosidad para pagar sus deudas

R E T O:

Las empresas, ya en manos de deudores, parecen no preocuparse por los problemas. A ustedes se les ha llamado para que den su opinión y propongan una solución.

D O N A T I V O

Usted forma parte de un Comité que fue escogido por la Fundación "PRO-VIDA FELIZ" para distribuir diez millones de pesos para el sostenimiento de jóvenes de su colonia.

El donativo podría ser otorgado a Carlos Rodríguez, joven a quien usted conoce. El tiene 13 años de edad y acaba de sufrir una parálisis en la pierna derecha. Usted sabe que su máximo anhelo era participar en la próxima olimpiada, para lo cual se habla sometido a duros entrenamientos, incluso el caer de una barra paralela le causó la enfermedad.

El médico le ha informado que la operación en el extranjero garantizaría su recuperación, pero tiene un costo equivalente en pesos a ocho millones (aparte los gastos de estancia en Rochester), por lo cual usted considera que siendo el campeón de su especialidad, bien podría hacer un buen papel en la olimpiada.

Sus objetivos como integrante del Comité son:

- A) Obtener la mayor cantidad posible del donativo para su candidato
- B) Ayudar al grupo a lograr la distribución más equitativa



D O N A T I V O

Usted forma parte de un Comité que fue escogido por la Fundación "PRO-VIDA FELIZ" para distribuir diez millones de pesos para el sostenimiento de jóvenes de su colonia.

El donativo podría ser otorgado a José, quien como se ha demostrado, es un niño prodigio, ya que a la edad de 17 años, ha descubierto un medicamento contra el cáncer. Sin embargo, a pesar de sus reiterados éxitos en sus experimentos no ha encontrado quien auspicie sus investigaciones. Usted considera que con esta cantidad será suficiente para comercializarlo y así salvar vidas y evitar sufrimiento de gran cantidad de gente.

Sus objetivos como integrante del Comité son:

- A) Obtener la mayor cantidad posible del donativo para su candidato
- B) Ayudar al grupo a lograr la distribución más equitativa

D O N A T I V O

Usted forma parte de un Comité que fue escogido por la Fundación "PRO-VIDA FELIZ" para distribuir diez millones de pesos para el sostenimiento de jóvenes de su colonia.

El donativo podría ser otorgado a Martha, una jovencita de 12 años, quien habiendo quedado huérfana de padres, desde pequeña ha tenido que trabajar para sostener a sus tres hermanos. Ella denota alta inteligencia y fuertes deseos de estudiar medicina, sin embargo, le resultaría imposible realizarlos dado que tiene que cubrir sus necesidades básicas y las de sus hermanos, a quienes además, maltratan en las casas donde ella ha trabajado.

Usted estima que abriendo un fideicomiso para ella, bien podría vivir decorosamente con su familia y dedicarse a estudiar de lleno.

Sus objetivos como integrante del Comité son:

- A) Obtener la mayor cantidad posible del donativo para su candidato
- B) Ayudar al grupo a lograr la distribución más equitativa

D O N A T I V O

Usted forma parte de un Comité que fue escogido por la Fundación "PRO-VIDA FELIZ" para distribuir diez millones de pesos para el sostenimiento de jóvenes de su colonia.

El donativo podría ser otorgado a Andrea, chica de 20 años cuya familia carece de recursos económicos para costearle una costosa y complicada operación del corazón en el extranjero, por lo que le ha solicitado a usted su colaboración para reunir una suma que en total rebasa los diez millones de pesos.

Sus objetivos como integrante del Comité son:

- A) Obtener la mayor cantidad posible del donativo para su candidato
- B) Ayudar al grupo a lograr la distribución más equitativa

D O N A T I V O

Usted forma parte de un Comité que fue escogido por la Fundación "PRO-VIDA FELIZ" para distribuir diez millones de pesos para el sostenimiento de jóvenes de su colonia.

El donativo podría ser otorgado al Padre de la iglesia, quien ha estado recogiendo a varios niños y jovencitos con problemas de drogadicción en quienes se han operado cambios positivos desde su ingreso, sin embargo, materialmente le resulta imposible seguir recibiendo jóvenes, en virtud de que carece de medios e instalaciones adecuadas para albergarlos. Usted tiene la convicción de que esta cantidad serviría para regenerar a muchos chicos y hacerlos gente de bien.

Sus objetivos como integrante del Comité son:

- A) Obtener la mayor cantidad posible del donativo para su candidato
- B) Ayudar al grupo a lograr la distribución más equitativa

D O N A T I V O

Usted forma parte de un Comité que fue escogido por la Fundación "PRO-VIDA FELIZ" para distribuir diez millones de pesos para el sostenimiento de jóvenes de su colonia.

El donativo podría ser otorgado a Francisco, un joven que desde tiempo atrás, junto con sus hermanos, realiza una campaña de alfabetización permanente en su comunidad -dentro de su propia casa-. Sin embargo, a causa de una explosión ésta se incendió. Por ello, ha solicitado a usted su colaboración para reunir una suma considerable y así contar con instalaciones que le permitan continuar con su labor.

Sus objetivos como integrante del Comité son:

- A) Obtener la mayor cantidad posible del donativo para su candidato
  
- B) Ayudar al grupo a la distribución más equitativa

EJERCICIO CONFRONTACION

El gobierno ha localizado una gran extensión de terreno, en las inmediaciones de un campo petrolero recién establecido. Está dispuesto a otorgarlo para beneficio del personal. Sin embargo, existen dos alternativas. Una propone que se establezca un área de recreo para los trabajadores con todas las comodidades, tomando en cuenta sus arduas jornadas laborales y que además debido al encierro que sufren han empezado a surgir conflictos personales. La otra alternativa propone establecer un centro comercial que solucione el problema de abastecimiento, dado que el centro más próximo está a una hora de distancia y no todos pueden trasladarse con facilidad.

Usted, como representante sindical considera que la creación de un área de recreo vendría a remediar en gran medida las fuertes tensiones a las que están sometidos los trabajadores.

En breve tendrá una entrevista con el Presidente de la Cámara de Comercio. Para ello tiene 10 minutos para analizar la cuestión y formar sus argumentos para defenderlos.

### EJERCICIO CONFRONTACION

El gobierno ha localizado una gran extensión de terreno en las inmediaciones de un campo petrolero recién establecido. Está dispuesto a otorgarlo para beneficio del personal. sin embargo, existen dos alternativas. Una propone que se establezca un área de recreo para los trabajadores con todas las comodidades, tomando en cuenta sus arduas jornadas laborales y que además debido al encierro que sufren han empezado a surgir conflictos personales. La otra alternativa propone establecer un centro comercial que solucione el problema de abastecimiento, dado que el centro más próximo está a una hora de distancia y no todos pueden trasladarse con facilidad.

Usted, como Presidente de la Cámara de Comercio del lugar, aboga por la creación del centro, dado que además de la cercanía permitiría al trabajador adquirir los productos que ahí se vendiesen en precios más accesibles a su presupuesto.

En breve, tendrá una entrevista con el representante sindical. Para ello tiene 10 minutos para analizar la cuestión y formar sus argumentos para defenderlos.

## A S E S O R I A

La Organización le acaba de asignar un equipo de trabajo especialmente formado con el fin de elaborar un proyecto para la mejora de productividad, utilizando la División K como planta piloto. El equipo tendrá la responsabilidad y autoridad para: primero, diseñar un plan para el proyecto y, luego, después de la aprobación del proyecto por la Dirección, llevarlo a cabo funcionando como Consultores de Staff Corporativo.

Su equipo ha sido formado deliberadamente por individuos con experiencia de distintas Divisiones porque se pensó que se necesitaba de mayor grado de conocimientos y habilidades para elaborar un plan más efectivo. Ninguno de ustedes ha tenido experiencia en la División K hasta ahora, salvo por los conocimientos generales que se tienen de ella dentro de la Organización.

La División K ha destacado en la corporación por ser la división problema. La rotación es alta, acaba de cambiar de Gerente de Planta y siempre ha tenido problemas en cumplir con sus objetivos. Ha recibido mucha ayuda por parte de la corporación, aparentemente sin mayor provecho.



A) EL PROBLEMA

A pesar de la falta de información acerca del proyecto, su equipo debe ahora diseñar un plan preliminar para manejarlo. En las hojas siguientes hay una lista de 20 actividades gerenciales (A/T) ordenadas al azar. Su tarea es clasificar y ordenar estas actividades de acuerdo con la secuencia que usted seguiría al manejar el proyecto. Esta secuencia será revisada por la Alta Dirección antes de que se les dé el "adelante" para empezar a trabajar en el proyecto.

B) PASO No. 1

Ya que dispone de algunos minutos antes de que su equipo se reúna por primera vez, estudie la lista de actividades que están en la próxima página y, sin discutirlo con nadie, clasifique en orden las actividades gerenciales de acuerdo con la secuencia que usted cree debería seguirse al manejar el proyecto y anótela en la columna 1 "Individual". Empezar con 1 para la primera actividad, hasta 20, para la última actividad.

C) PASO No. 2

Una vez jerarquizadas sus alternativas, se reunirá con el grupo para llegar a un consenso y, de ser necesario, negociar

una reclasificación. Después de llegar a un acuerdo, anote en la columna 2 "Equipo" la nueva clasificación.

D) PASO No. 3

Ordenadas las actividades se enlistarán y un portavoz del equipo presentará las conclusiones a la Alta Dirección. Para tal presentación contará con cinco minutos.

## ACTIVIDADES GERENCIALES

1  
2  
INDIVIDUAL EQUIPO

A. Determinar quiénes de la división K deben participar en el diagnóstico		
B. Medir el progreso y la desviación respecto a los objetivos del proyecto.		
C. Identificar y analizar las varias tareas necesarias para implementar el proyecto.		
D. Desarrollar estrategias (prioridades, secuencia, - etc.) de los pasos más importantes para el proyecto.		
E. Desarrollar posibles cursos alternativos de acción.		
F. Incluir una medición apropiada de la productividad.		
G. Asignar responsabilidad y autoridad.		
H. Formar un grupo de la división K para colaborar con su grupo en el proyecto.		
I. Empezar a capacitar al personal para nuevas responsabilidades.		
J. Analizar las fuerzas que afectan a la productividad en la división K.		
K. Obtener la aprobación del proyecto de la dirección corporativa.		
L. Corregir el proyecto y revisar los planes y objetivos.		
M. Coordinar el seguimiento del proyecto.		
N. Determinar las necesidades de recursos financieros, físicos y humanos.		
O. Medir la actuación individual contra sus objetivos fijados.		
P. Identificar las consecuencias negativas de cada curso de acción.		
Q. Elaborar objetivos individuales de actuación de mutuo acuerdo entre la persona y su jefe.		
R. Definir interrelaciones, responsabilidades y autoridad de los puestos nuevos.		
S. Decidir los cursos de acción básicos para el proyecto.		
T. Determinar puntos de control y desviaciones esperadas para el proyecto.		

TIEMPOS DE CADA EJERCICIO

1. In-Basket	1:30 Hrs.	(60') Análisis (30') Revisión
2. Entrevista de Evaluación	30'	
3. Análisis Individual	60'	(15') Análisis (20') Reporte (20') Presentación-3' c/uno
4. Entrevista del Caso Problema	30'	(10') Análisis (20') Entrevista
5. Donativo	45'	(10') Análisis (30') Decisión ( 5') Conclusión
6. Confrontación	30'	(10') Análisis (20') Discusión
7. Asesoría	60'	(10') Análisis (30') Discusión Grupal (20') Presentación -- Grupal

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  
CENTROS DE EVALUACION  
GRUPO "A"

8:00	-	8:15	Cita
8:15	-	8:30	Presentación (Coordinador)
8:30	-	9:30	In-Basket -60'-
9:30	-	10:00	Revisión del In-Basket -30'-
10:00	-	10:30	Entrevista de Evaluación -30'-
10:30	-	10:45	Café
10:45	-	11:45	Análisis Individual -60'- (15' análisis, 20' reporte, 20' presentación -3' c/uno-)
11:45	-	12:15	Entrevista Caso Problema -30'- (10' análisis, 20' entrevista)
12:15	-	13:00	Donativo -45'- (10' análisis individual, 30' discusión grupal, 5' conclusión)
13:00	-	14:00	Comida
14:00	-	14:30	Confrontación -30'- (10' análisis individual, 20' discusión)
14:30	-	15:30	Asesoría -60'- (10' análisis individual, 30' Análisis grupal, 15' presentación, 5' exposi- ción)
15:30	-	15:45	Café
15:45	-	16:00	Comentarios Finales

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  
CENTROS DE EVALUACION  
GRUPO "B"

8:30	-	8:45	Cita
8:45	-	9:00	Presentación (Coordinador)
9:00	-	9:30	Entrevista de Evaluación -30'-
9:30	-	10:30	In-Basket -60'-
10:30	-	11:00	Revisión del In-Basket -30'-
11:00	-	11:15	Café
11:15	-	11:45	Entrevista Caso Problema -30'- (10' análisis 20' entrevista)
11:45	-	12:45	Análisis Individual -60'- (15' análisis, 20' reporte, 20' presentación -3' c/uno)
12:45	-	13:45	Comida
13:45	-	14:30	Donativo -45'- (10' análisis individual, 30' discusión, 5' conclusión)
14:30	-	15:00	Confrontación -30'- (10' análisis individual, 20' discusión)
15:00	-	15:15	Café
15:15	-	16:15	Asesoría -60'- (10' análisis individual, 30' análisis grupal, 15' presentación, 5' exposi- ción)
16:15	-	16:30	Comentarios Finales

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

S A B A T I N O

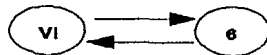
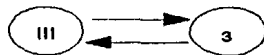
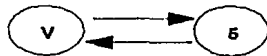
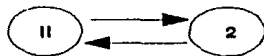
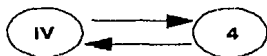
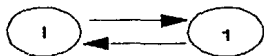
8:45	-	9:00	Cita
9:00	-	9:15	Presentación
9:15	-	9:45	In-Basket (30')
9:45	-	10:15	Revisión del In-Basket (30')
10:15	-	11:20	Asesoría (65') (20' análisis individual, 40' análisis grupal, 5' exposición)
11:20	-	11:45	Café
11:45	-	12:45	Entrevista de Evaluación (60')
12:45	-	13:35	Análisis Individual (48') (30' análisis individual y reporte, 3' presentación c/uno)
13:35	-	14:05	Confrontación (30') (5' análisis individual, 20' discusión, 5' conclusión)
14:05	-	14:25	Entrevista del Caso Problema (20') (5' análisis individual, 15' entrevista)
14:25	-	15:05	Donativo (40') (5' análisis individual, 30' discusión, 5' conclusión)
15:05	-	15:20	Comentarios Finales

## DIAGRAMA DEL EJERCICIO

REVISION DEL IN-BASKET (30')

ENTREVISTA DE EVALUACION (30')

CASO PROBLEMA (30')





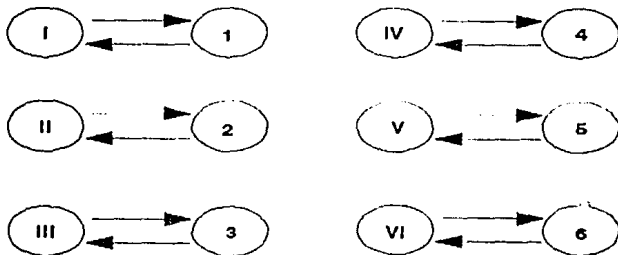
## DIAGRAMA DEL EJERCICIO

REVISION DEL IN-BASKET (30')

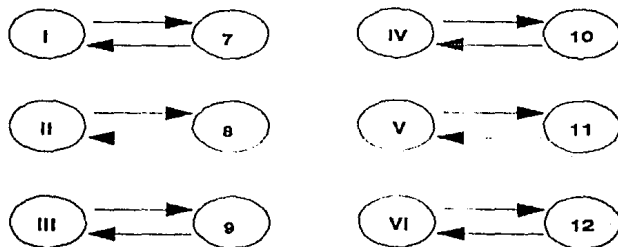
ENTREVISTA DE EVALUACION (30')

CASO PROBLEMA (30')

### GRUPO "A"



### GRUPO "B"



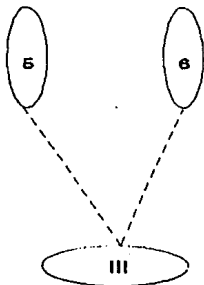
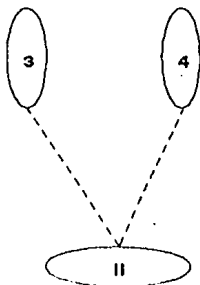
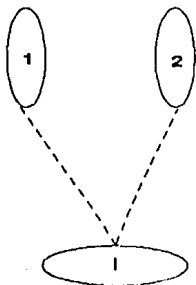
## DIAGRAMA DEL EJERCICIO

### ANALISIS INDIVIDUAL

15' ANALISIS

20' REPORTE

20' PRESENTACION (3' C/UNO)



## DIAGRAMA DEL EJERCICIO

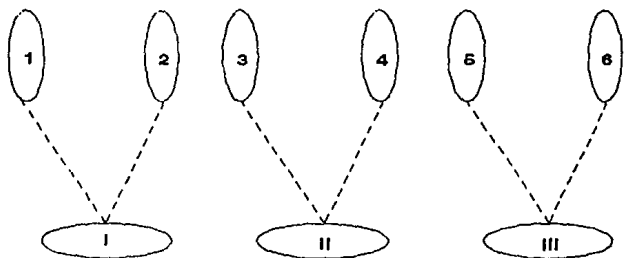
### ANALISIS INDIVIDUAL

15' ANALISIS

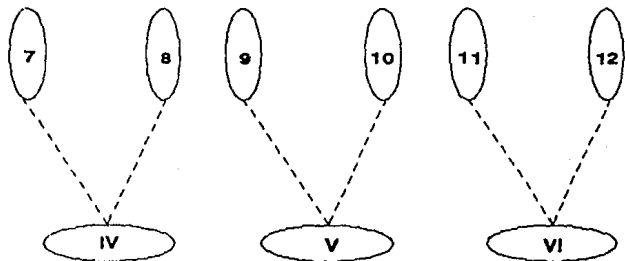
20' REPORTE

20' PRESENTACION (3' C/UNO)

#### GRUPO "A"



#### GRUPO "B"

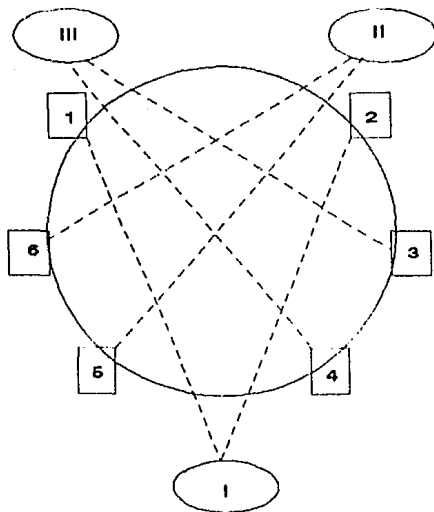


## DIAGRAMA DEL EJERCICIO

IN-BASKET

ASESORIA

DONATIVO



## DIAGRAMA DEL EJERCICIO

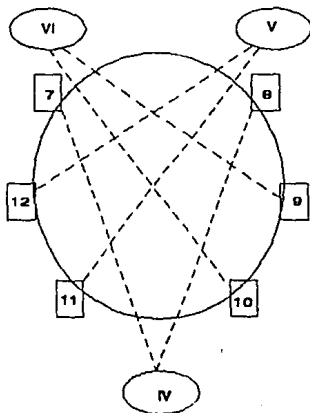
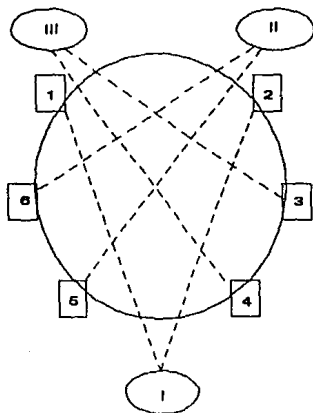
(IN-BASKET)

(ASESORIA)

(DONATIVO)

GRUPO "A"

GRUPO "B"

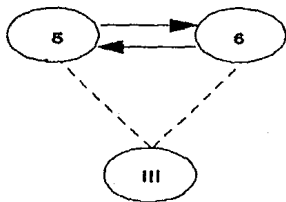
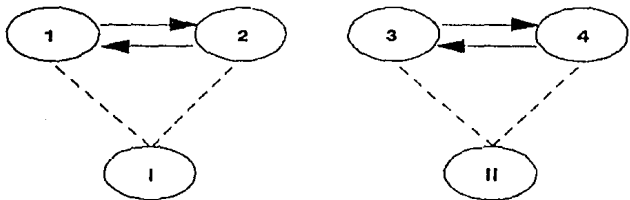


## DIAGRAMA DEL EJERCICIO

### CONFRONTACION

(10') ANALISIS

(20') DISCUSION

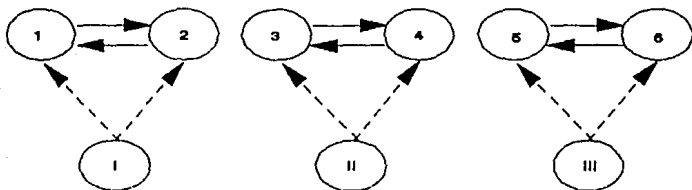


## DIAGRAMA DEL EJERCICIO CONFRONTACION

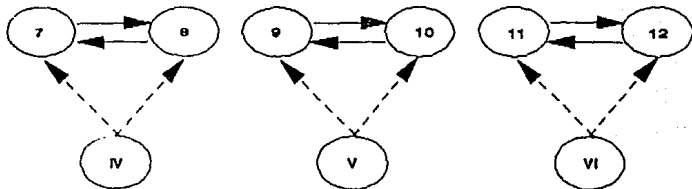
(10') ANALISIS

(20') DISCUSION

### GRUPO "A"



### GRUPO "B"



NOMBRE:

ANTIGUEDAD EN EL BANCO: 12 AÑOS

EDAD: 31 AÑOS

ESCOLARIDAD: PASANTE DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PRESENTACION: BUENA

CATEGORIA: "M"

PUESTO ACTUAL: EJECUTIVO DE CUENTA

FECHA:

DIMENSIONES	RANGOS				
	5	4	3	2	1
CAPACIDAD DE ANALISIS				●	
PLANEACION Y ORGANIZACION				●	
CONTROL GERENCIAL			●		
TOMA DE DECISIONES				● →	
HABILIDAD PARA NEGOCIAR			●		
LIDERAZGO				● →	
EMPRENDEDOR				●	
CONTROL DE IMPULSOS				●	
IMPACTO POSITIVO DE SU IMAGEN					● →
COMUNICACION ORAL				● →	



MUESTRA DE INFORME DE RESULTADOS (INDIVIDUAL)

A petición del Grupo Banca Metropolitana y continuando con el Programa de Evaluación de Funcionarios del Primer Nivel, se realizó el estudio del Sr....., con el propósito de detectar su potencial de desarrollo.

La trayectoria laboral con que cuenta es de 12 años, mismos que lleva de colaborar en Banca Metropolitana desempeñando diferentes puestos que van desde Cajero, Comodín de Supervisores, Supervisor de Relaciones y Crédito "B" en Sector Público, hasta el actual -Ejecutivo de Cuenta Suc.....-.

El Sr..... combina de manera positiva la antigüedad que se menciona con sus conocimientos y experiencia, dando como consecuencia que los resultados ofrecidos en comparación con los objetivos del puesto sean buenos. La forma en que trabaja le permite ser merecedor de ascensos, oportunidad que aprovecha para mantener una carrera ascendente y promisoría dentro de la Institución.

Respecto a su núcleo familiar, éste está integrado por su esposa y dos hijos de 2 años y 4 meses, respectivamente. Se percibe que existe integración y comunicación en dicho núcleo.

## DIMENSIONES

Su capacidad de análisis y síntesis es buena, la cual se apoya en la experiencia acumulada a través de su permanencia en la Institución. Planea y organiza adecuadamente, logrand' con esto que las metas establecidas sean no tan sólo cubiertas, sino en ocasiones rebasadas.

Independientemente de que no maneja personal, sus características le permiten coordinar en forma positiva las situaciones que origina el control gerencial, es decir, el potencial que posee en este sentido le dará oportunidad de desempeñar un buen papel, cuando se presente dicha situación.

Su toma de decisiones es acertada en la mayoría de las veces, ya que cuando se ha visto obligado a actuar por iniciativa propia, los resultados han sido buenos, debiéndose también a su creatividad y carácter emprendedor.

Su habilidad para negociar se ve bloqueada por cierto descontrol momentáneo ante situaciones de competencia abierta, debido quizá a que los argumentos con los cuales defiende su postura de manera inicial no sean los adecuados u oportunos, sin embargo, se recupera y logra manejar la situación satisfactoriamente.

Aún cuando su puesto no requiere ejercer funciones de liderazgo, el estilo que ha llegado a adquirir y proyectar en las situaciones propicias para ello, es el adecuado. Esto nos indica que cuando las funciones así lo requieran, su actuación será la conveniente al caso.

Su control de impulsos contribuye a que cuando existen presiones inherentes al puesto que desempeña, éstas se vean reducidas al mínimo y conserve el dominio de las mismas.

El impacto positivo de su imagen obedece a su forma de interactuar y pulcritud, requisitos que domina y le permiten establecer buenas relaciones tanto a nivel laboral como personal. Existe, sin embargo, un aspecto susceptible de mejorar, siendo éste su fluidez verbal ya que aún cuando su nivel cultural es bueno, no establece un puente de comunicación dinámico.

#### CONCLUSION

Estimamos -por los resultados obtenidos a través de esta evaluación- al Sr..... como un elemento con potencial adecuado para desempeñar el puesto actual, sin embargo, para cubrir cargos de mayor responsabilidad resulta indispensable consolidar algunos

aspectos que contribuirán a cubrir de manera efectiva dichos cargos.

Es decir, la experiencia con que cuenta para cubrir las citadas actividades (puesto similar en una sucursal de mayor responsabilidad, Gerencia o Subdirección de Zona), es corta.

Ahora bien, para poder seguir con su proyección hacia niveles ascendentes requiere desarrollar su fluidez verbal y seguridad en sí mismo, por lo que es conveniente asista a los cursos de Comunicación Efectiva, Asertividad y Expresión en Público.

Así mismo, es recomendable se le motive a continuar aprovechando sus características positivas como son: experiencia en puestos de relaciones, dinamismo e iniciativa, las cuales le han permitido lograr lo hasta ahora alcanzado.

A t e n t a m e n t e .

DEPTO. ORIENTACION PROFESIONAL  
ESTUDIO ELABORADO POR:  
PSIC.....

SUBDIRECTORES DE ZONA  
IV, VII, IX, X, XI, XIV

AREA DEL CENTRO DE EVALUACION:

JULIO, 1986.

70. GRUPO

DIMENSIONES PARTICIPANTES	CAPACIDAD ANALISIS	PLANEACION Y ORGANIZACION	CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA	CONTROL GERENCIAL	TOMA DE DECISIONES	HABILIDAD NEGOCIAR	LIDERAZGO	EMPRENDEDOR	CONTROL IMPULSOS	COMUNICACION ORAL
" A "	2	2	1	1	2/3*	2	2/3	2/3	3/4	2
" B "	1	1	1	2	1	3	3	1	3/4	2
" C "	3/4	3	2/3	2	3	4	4/3	3	5	4
" D "	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3
" E "	2	2/3	3	3	2	3/2	3	2	3	2
" F "	3/4	2	3	2	4	3	3/2	2/1	4	3/4

En el caso de dos dígitos con diagonal, el primer dígito señala su predominio y el segundo su tendencia.

MUESTRA DE INFORME DE RESULTADOS (DE GRUPO)

El Centro de Evaluación estuvo formado por los señores Subdirectores de Zona:

A .....	Zona .....
B .....	Zona .....
C .....	Zona .....
D .....	Zona .....
E .....	Zona .....
F .....	Zona .....

La apertura de la sesión estuvo a cargo del Representante del Grupo Banca Metropolitana, quien explicó los objetivos del proyecto, después de lo cual los asistentes mostraron una mayor espontaneidad en su actuación.

Independientemente de que en forma individual presentan rasgos de liderazgo efectivo hacia sus colaboradores, dentro del Centro no fue factible consolidar un liderazgo, ya que además de mostrarse competitivos, lo depositaron en reiteradas ocasiones en el Lic....., quien lo aceptaba en principio o incluso él mismo se promovía como tal. No obstante, conforme transcurrió cada

ejercicio se iba imponiendo el Sr....., sin que por ello resultara efectivo, ya que sus intervenciones lejos de aportar soluciones constructivas, alejaban al grupo del objetivo central, al tiempo que les resultaba difícil confrontarlo, dado su carácter dominante. Así, el conjunto llegó a dar la impresión de desorganización.

Un elemento que destacó por su energía, entusiasmo y disponibilidad es el Lic..... aunque observamos que aún requiere de mayor experiencia, sin embargo, en un plazo corto y vigilando su actuación es factible que logre destacar gracias a su carácter emprendedor.

En cuanto al Sr....., a pesar de que sus intervenciones fueron hasta cierto punto limitadas, lo hizo en forma oportuna, conciliadora y siempre aportando ideas funcionales, denotando además una actitud mesurada y cortés en su trato.

El Sr..... destaca por su potencial y conocimientos técnico-administrativos aprovechables, no obstante, requiere de mayor asertividad y experiencia para adaptarse al grupo e imponer sus criterios. En su caso, debe tomarse en consideración: a) su formación como Funcionario en Banca del Interior; b) su

relativamente reciente adscripción como Subdirector de Zona en México y c) su corta permanencia en las dos Zonas de adscripción. En este sentido, estimamos la conveniencia de darle la oportunidad de adaptarse y compenetrarse con su actual Área de influencia.

Respecto al Sr....., se percibe apertura hacia la crítica constructiva y deseos de continuar desarrollándose, aunque predomina en él una conducta más receptiva que emprendedora.

En resumen, consideramos que se trata de un grupo con buen potencial, susceptible de incrementarse a través de la fijación de metas de interés común, orientadas al logro de esfuerzos compartidos más que individuales o competitivos. si bien, en caso de establecer una situación competitiva, sería conveniente anteponer el hecho de que el beneficio resultante redundará en la Institución independientemente del reconocimiento que se diere a la persona misma y/o al personal involucrado para el logro de dicho objetivo.

DEPTO. ORIENTACION PROFESIONAL

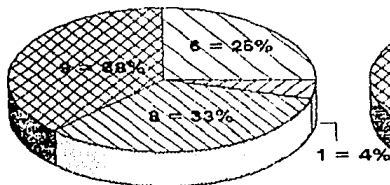


Las gráficas que en seguida se presentan nos señalan los porcentajes que se obtuvieron como promedio general de las dimensiones a evaluar, lo cual fue comparado con el perfil existente, comprobándose que existe una correlación directa entre el perfil y los aspectos (características) que deben poseer los Funcionarios para un mejor desempeño de sus puestos.

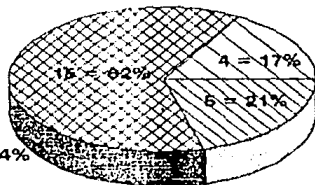
No se tratará en este capítulo la citada correlación, en virtud de no ser el objetivo de la investigación, sin embargo, la información nos da un panorama general de los aspectos sobresalientes que poseen los participantes, siendo tales aspectos los que les permiten tener una actuación acorde a los lineamientos que para los puestos de referencia se requieren, respectivamente.

# DIMENSIONES

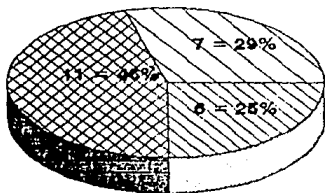
SUBDIRECTOR DE ZONA



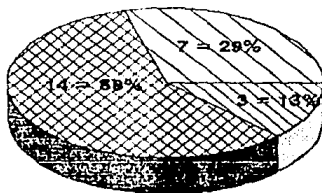
CAPACIDAD DE ANALISIS



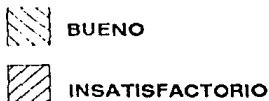
PLANEACION Y ORGANIZACION



CREATIVIDAD ADMINISTRATIVA

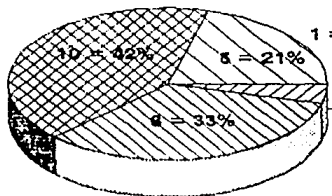


CONTROL GERENCIAL

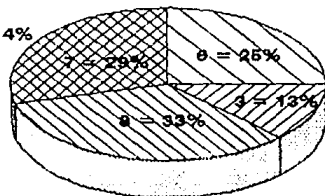


# DIMENSIONES

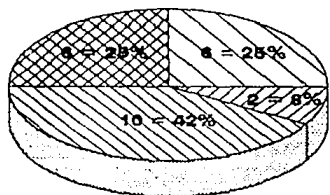
SUBDIRECTOR DE ZONA



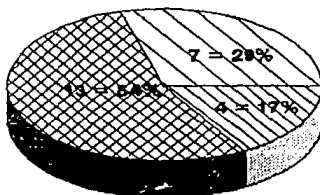
TOMA DE DECISIONES



HABILIDAD PARA NEGOCIAR



LIDERAZGO

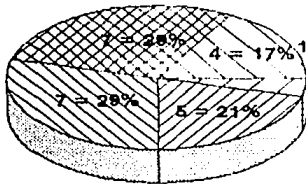


EMPRENDEDOR

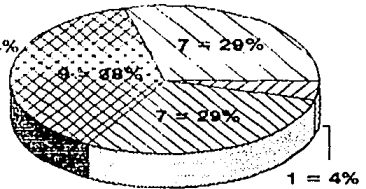


# DIMENSIONES

SUBDIRECTOR DE ZONA



**CONTROL DE IMPULSOS**



**COMUNICACION ORAL**



**EXCELENTE**



**BUENO**



**MUY BUENO**



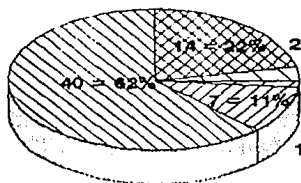
**INSATISFACTORIO**



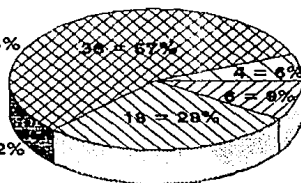
**DEFICIENTE**

# DIMENSIONES

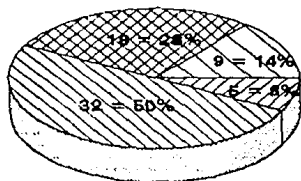
## GERENTE DE SUCURSAL



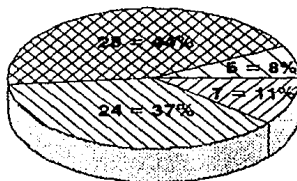
LIDERAZGO



PLANEACION Y ORGANIZACION



CAPACIDAD DE ANALISIS



CONTROL GERENCIAL



EXCELENTE



BUENO



MUY BUENO



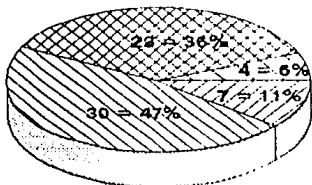
INSATISFACTORIO



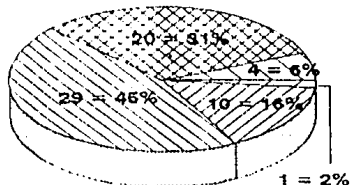
DEFICIENTE

# DIMENSIONES

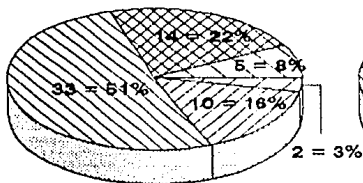
## GERENTE DE SUCURSAL



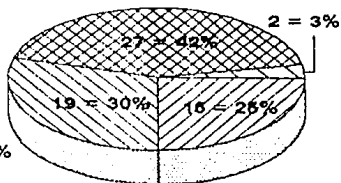
TOMA DE DECISIONES



HABILIDAD PARA NEGOCIAR



EMPRENDEDOR



CONTROL DE IMPULSOS



EXCELENTE



BUENO



MUY BUENO



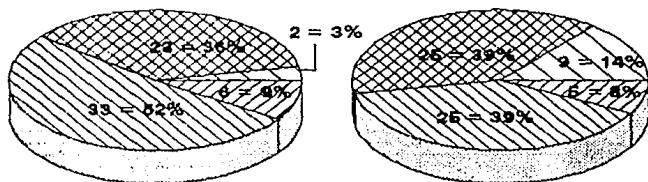
INSATISFACTORIO



DEFICIENTE

# DIMENSIONES

## GERENTE DE SUCURSAL



IMPACTO POSITIVO DE SU IMAGEN    COMUNICACION ORAL

 EXCELENTE

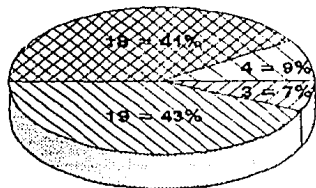
 BUENO

 MUY BUENO

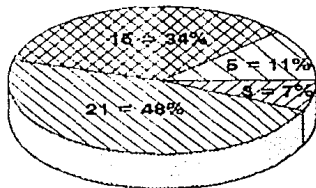
 INSATISFACTORIO

# DIMENSIONES

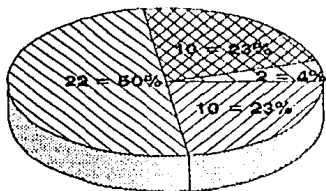
## EJECUTIVO DE CUENTA



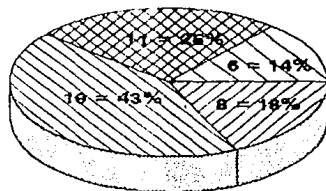
**CAPACIDAD DE ANALISIS**



**PLANEACION Y ORGANIZACION**



**CONTROL GERENCIAL**



**TOMA DE DECISIONES**



**EXCELENTE**



**BUENO**



**MUY BUENO**

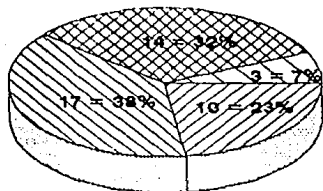


**INSATISFACTORIO**

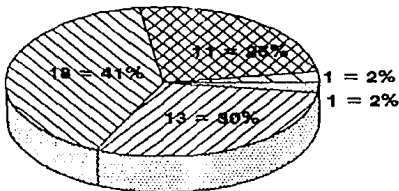


# DIMENSIONES

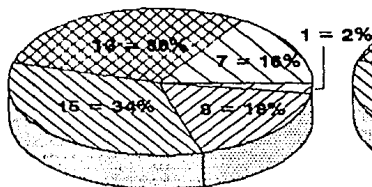
## EJECUTIVO DE CUENTA



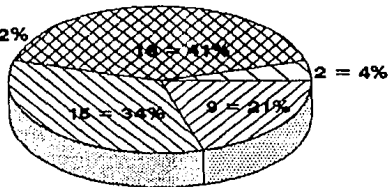
HABILIDAD PARA NEGOCIAR



LIDERAZGO



EMPRENDEDOR



CONTROL DE IMPULSOS



EXCELENTE



BUENO



MUY BUENO



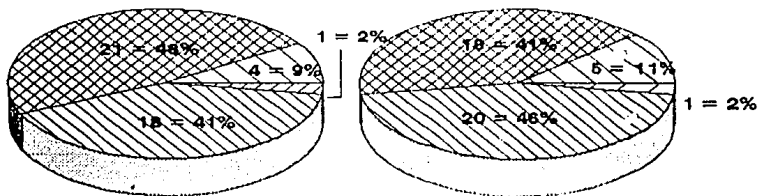
INSATISFACTORIO



DEFICIENTE

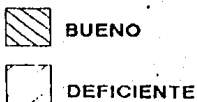
# DIMENSIONES

## EJECUTIVO DE CUENTA



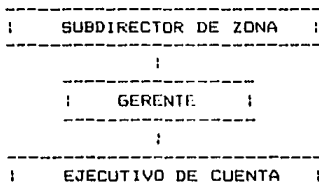
IMPACTO POSITIVO DE SU IMAGEN

COMUNICACION ORAL



La evaluación a través de la técnica centros de evaluación se realizó durante el ejercicio de 1986 y actualmente (1993) los resultados nos confirman las predicciones hechas en el momento de la evaluación.

La población evaluada (muestra) estuvo integrada por 132 participantes quienes, según la estructura de ese momento contemplaba los siguientes puestos:



Cabe enfatizar la relevancia del programa en el sentido de que el objetivo fundamental era detectar el potencial de los participantes lo cual implicaba que, de acuerdo a los resultados obtenidos se podía conocer el nivel de su actuación y por ende, contar con una "cartera de candidatos" susceptibles de promover a corto, mediano o largo plazo sin que esto último distorsionara el objetivo citado.

Con el fin de verificar si existía correlación entre las características (dimensiones/variables) y sus posibilidades de avance en la Institución, se midió el número de niveles que avanzaron durante su estancia en la misma (cuadros: Subdirector de Zona = 3.1/3.3, Gerentes = 3.4/3.6 y Ejecutivos de cuenta = 3.7/3.9).

Es importante recordar que las dimensiones a evaluar fueron diez (descritas con anterioridad) y que los rangos para calificarlos eran:

- 1 = Excelente
- 2 = Muy Bueno
- 3 = Bueno
- 4 = Insatisfactorio
- 5 = Deficiente

Independientemente de los resultados que se obtuvieron al finalizar el programa (cuadro 3.10) la muestra -132 participantes- se redujo debido a que 41 participantes se retiraron de la Institución por diversos motivos. De la muestra restante, 6 personas obtuvieron calificación de 4 (Insatisfactorio) y sólo una de ellas avanzó en cuanto a nivel,

lo cual no es significativo desde el punto de vista estadístico, razón por la cual se eliminaron de la muestra quedando, finalmente, una muestra de tamaño 85 (cuadro 3.11).

### CALIFICACION OBTENIDA EN EL CENTRO DE EVALUACION

**CUADRO 3.1**

POBLACION	PORCENTAJE	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
3	13%	X				
12	50%		X			
9	37%			X		
24	100%					

### NIVEL ACTUAL DE LOS PARTICIPANTES

**CUADRO 3.2**

POBLACION	PORCENTAJE	PERMANENCIA EN EL MISMO NIVEL	PROMOCIONES				
			1 NIVEL	2 NIVELES	3 NIVELES	4 NIVELES	*
2	8%				X		
6	25%			X			
9	37%		X				
4	17%	X					
3	13%						X

\* Personal que se ha retirado de la Institución por diferentes motivos.

### DISTRIBUCION DE CALIFICACION VS. NIVEL

**CUADRO 3.3**

CALIFICACION	PERMANENCIA EN EL MISMO NIVEL	1 NIVEL	2 NIVELES	3 NIVELES	4 NIVELES	*
		1		1		1
2	3	3	4	1		1
3	1	5	2			1

\* Personal que se ha retirado de la Institución por diferentes motivos.

**CALIFICACION OBTENIDA EN EL CENTRO DE EVALUACION**

**CUADRO 3.4**

POBLACION	PORCENTAJE	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1	2%	X				
25	39%		X			
31	48%			X		
7	11%				X	
64	100%					

**NIVEL ACTUAL DE LOS PARTICIPANTES**

**CUADRO 3.5**

POBLACION	PORCENTAJE	PERMANENCIA EN EL MISMO NIVEL	PROMOCIONES				
			1 NIVEL	2 NIVELES	3 NIVELES	4 NIVELES	*
3	5%					X	
5	8%				X		
4	6%			X			
8	12%		X				
19	30%	X					
25	39%						X

\* Personal que se ha retirado de la Institución por diferentes motivos.

**DISTRIBUCION DE CALIFICACION VS. NIVEL**

**CUADRO 3.6**

CALIFICACION	PERMANENCIA EN EL MISMO NIVEL	1	2	3	4	*
		NIVEL	NIVELES	NIVELES	NIVELES	
1				1		
2	6	4	3	1	3	8
3	8	4	1	3		15
4	5					2

\* Personal que se ha retirado de la Institución por diferentes motivos.

## CALIFICACION OBTENIDA EN EL CENTRO DE EVALUACION

CUADRO 3.7

POBLACION	PORCENTAJE	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
2	5%	X				
14	31%		X			
26	59%			X		
2	5%				X	
44	100%					

## NIVEL ACTUAL DE LOS PARTICIPANTES

CUADRO 3.8

POBLACION	PORCENTAJE	PERMANENCIA EN EL MISMO NIVEL	PROMOCIONES NIVELES						*
			1	2	3	4	5	6	
1	2%							X	
2	5%							X	
2	5%						X		
8	18%				X				
12	27%			X					
3	7%		X						
3	7%	X							
13	29%								X

\* Personal que se ha retirado de la Institución por diferentes motivos.

## DISTRIBUCION DE CALIFICACION VS. NIVEL

CUADRO 3.9

CALIFICACION	PERMANENCIA EN EL MISMO NIVEL	NIVELES						*
		1	2	3	4	5	6	
1					1		1	
2		1	2	3	1	2		5
3	3	2	9	5				7
4			1					1

\* Personal que se ha retirado de la Institución por diferentes motivos.



**DISTRIBUCION DE CALIFICACION VS. NIVEL  
PROMEDIO GENERAL**

**CUADRO 3.10**

CALIFICACION	PERMANEN- CIA EN EL MISMO NIVEL	NIVELES						*
		1	2	3	4	5	6	
1		1		2	1		1	1
2	9	8	9	5	4	2		14
3	12	11	12	8				23
4	5		1					3

\* Personal que se ha retirado de la Institución por diferentes motivos.

**DISTRIBUCION DE CALIFICACION VS. NIVEL  
PROMEDIO GENERAL**

**CUADRO 3.11**

CALIFICACION	PERMANECEN EN LA INSTITUCION	NIVELES						TOTAL
		1	2	3	4	5	6	
1		1		2	1		1	5
2	9	8	9	5	4	2		37
3	12	11	12	8				43
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>85</b>

Con la información del cuadro 3.11 se espera que el número de niveles alcanzado, de acuerdo a la calificación obtenida sea:

CALIFICACION	NUMERO ESPERADO DE NIVELES
1	3.4
2	1.8
3	1.4

Posteriormente, se procedió a medir la relación que existe entre la calificación asignada y el avance en cuanto a niveles basándonos en el Coeficiente de Correlación de Spearman el cual nos indica que si dicho Coeficiente es cercano a  $-1$ , existe una relación lineal entre las dos variables y que, por lo tanto, efectivamente las características de los participantes determinan sus posibilidades de avance.

Para calcular dicho Coeficiente se usó el paquete TSP (TIME SERIES PROCESSING) de donde se obtuvo un valor de  $-0.9449112$  (cuadros 3.12/3.15). Dicho valor nos permite concluir que existe una relación lineal entre las dos variables donde:

X = Calificación (rango 1/5)

Y = Número esperado de niveles alcanzados

CUADRO 3.12

| t | \* | z | 3 | 0.20000 | 1.40000 | 1.20000

LS // Dependent Variable is Y  
 Date: 1-23-1992 / Time: 9:04  
 SNPL range: 1 - 3  
 Number of observations: 3

VARIABLE	COEFFICIENT	STD. ERROR	T-STAT.	2-TAIL SIG.
C	4.2000001	0.7483316	5.6124855	0.112
X	-1.0000001	0.3464102	-2.8867511	0.212

R-squared 0.892857 Mean of dependent var 2.200000  
 Adjusted R-squared 0.785714 S.D. of dependent var 1.058301  
 S.E. of regression 0.489898 Sum of squared resid 0.240000  
 Durbin-Watson stat 3.000000 F-statistic 8.333332  
 Log likelihood -0.468223

Covariance Matrix

C,C	0.560000	C,X	-0.240000
X,X	0.120000		

Residual Plot

obs RESIDUAL ACTUAL FITTED

1	0.20000	3.40000	3.20000
2	-0.40000	1.80000	2.20000
3	0.20000	1.40000	1.20000

LS // Dependent Variable is Y  
 Date: 1-23-1992 / Time: 9:05  
 SNPL range: 1 - 3  
 Number of observations: 3

VARIABLE	COEFFICIENT	STD. ERROR	T-STAT.	2-TAIL SIG.
C	4.2000001	0.7483316	5.6124855	0.112
X	-1.0000001	0.3464102	-2.8867511	0.212

R-squared 0.892857 Mean of dependent var 2.200000  
 Adjusted R-squared 0.785714 S.D. of dependent var 1.058301  
 S.E. of regression 0.489898 Sum of squared resid 0.240000

CUADRO 3.13

```
Dependent variable: Y
-----
Command: LS Y C X
Equation: Y=C(1)+C(2)*X
-----
C(1) = 4.200000    C(2) = -1.000000
-----
```

```
Dependent variable: Y
-----
Command: LS Y C X
Equation: Y=C(1)+C(2)*X
-----
C(1) = 4.200000    C(2) = -1.000000
-----
```

```
Dependent variable: Y
-----
Command: LS Y C X
Equation: Y=C(1)+C(2)*X
-----
C(1) = 4.200000    C(2) = -1.000000
-----
```

```
Dependent variable: Y
-----
Command: LS Y C X
Equation: Y=C(1)+C(2)*X
-----
C(1) = 4.200000    C(2) = -1.000000
-----
```

```
Dependent variable: Y
-----
Command: LS Y C X
Equation: Y=C(1)+C(2)*X
-----
C(1) = 4.200000    C(2) = -1.000000
-----
```

CUADRO 3.14

```

| :          | *          : | 3  0.20000  1.40000  1.20000
|-----|-----|

```

LS // Dependent Variable is Y

Date: 1-23-1992 / Time: 9:04

SHPL range: 1 - 3

Number of observations: 3

VARIABLE	COEFFICIENT	STD. ERROR	T-STAT.	2-TAIL SIG.
C	4.2000001	0.7483316	5.6124855	0.112
X	-1.0000001	0.3464102	-2.8867511	0.212
R-squared	0.892857	Mean of dependent var	2.200000	
Adjusted R-squared	0.785714	S.D. of dependent var	1.058301	
S.E. of regression	0.489898	Sum of squared resid	0.240000	
Durbin-Watson stat	3.000000	F-statistic	8.333332	
Log likelihood	-0.468223			

## Covariance Matrix

C,C	0.560000	C,X	-0.240000
X,X	0.120000		

## Residual Plot

obs	RESIDUAL	ACTUAL	FITTED
1	0.20000	3.40000	3.20000
2	-0.40000	1.80000	2.20000
3	0.20000	1.40000	1.20000

CUADRO 3.15

Date: 1-23-1992 / Time: 8:47  
 SHPL Range: 1 - 3  
 Number of observations: 3

Series	Mean	S.D.	Maximum	Minimum
X	2.000000	1.000000	3.000000	1.000000
Y	2.200000	1.058306	3.400000	1.400000

	Covariance	Correlation
X,X	0.6666667	1.000000
X,Y	-0.6666667	-0.9449112
Y,Y	0.7466668	1.000000

obs	X	Y
1	1.000000	3.400000
2	2.000000	1.800000
3	3.000000	1.400000

Tal relación lineal, conocida como recta de regresión de Y sobre X, se calculó con base a su ecuación:

$$Y = -X + 4.20$$

Como se puede observar, los resultados nos indican que la predicción hecha en un principio respecto a los participantes que obtuvieron puntajes de 1 (Excelente), 2 (Muy Bueno) y 3 (Bueno) se confirma por el hecho de que alcanzaron niveles jerárquicos superiores a los que desempeñaban en el momento de la evaluación, y lo que es aún más importante, únicamente dos personas de la población desempeñan funciones fuera de Banca Metropolitana y el resto de la población aún permanece en dicha Area.

Lo anterior es un claro índice de que el personal restante es susceptible de avanzar, lo cual no es tarea fácil si consideramos que conforme a la estructura, la posibilidad de cubrir puestos de mayor jerarquía es cada vez más reducida. Dicha reducción, en ocasiones, es lo que imposibilita una carrera de avance conforme a las expectativas de los participantes lo cual se traduce en una relativa deserción en busca de oportunidades a corto plazo en otras empresas.



CAPITULO IV  
CONCLUSIONES

Hasta ahora, se ha hablado favorablemente de los centros de evaluación y su impacto en las organizaciones, no obstante, la objetividad requiere el reconocimiento de que algunas personas puedan tener dudas en cuanto al método. Afortunadamente, por lo general es posible mitigar estos temores. Un temor escondido y que con frecuencia no se expresa en relación a los centros de evaluación es si es moralmente conveniente que la carrera futura de un empleado se base en el desempeño en dicha situación.

Existen varias respuestas a lo anterior, primero que nada, por lo general se recomienda que el desempeño en cualquier centro de evaluación se use para un propósito limitado. Es decir, la evaluación realizada en un centro de evaluación, debe relacionarse con los factores fuertes y débiles del desarrollo actual del participante y su capacidad para desempeñar el puesto que se fije como objetivo.

Además, debemos estar conscientes de que el centro de evaluación no opera en un vacío, sino como una alternativa para los medios actuales de selección, detección de potencial y promoción, entre otros, es obvio que los candidatos se evaluarán mediante un proceso, ya sea explícito o implícito. Es más probable que los programas del centro de evaluación contribuyan a que la toma de decisiones que se vaya a hacer, sea más abierta y objetiva de

acuerdo a los estándares y basándonos en información relevante y recopilada en forma sistemática.

La conclusión a que se llega es que el centro de evaluación es una técnica más justa e imparcial y precisa para tomar decisiones que cualquier otra alternativa conocida.

También existen algunas dudas más específicas en relación a los centros de evaluación. Con frecuencia se dice que como la evaluación la llevan a cabo personas que actualmente cubren puestos gerenciales dentro de la organización, es probable que los candidatos con éxito sean "copia al carbón" de los empleados actuales. De ser así, esto tendría como resultado que el centro de evaluación se convirtiera cada vez más en las versiones estereotipadas del "hombre de la organización" común de la organización en cuestión.

Al respecto, Byham (1977) nos dice "dos problemas potenciales al usar el método de centros de evaluación involucran al empleado que no es seleccionado para participar en un centro de evaluación y al empleado que participa en él, con deficiente actuación".

Una debilidad filosófica de la mayoría de los programas de

centros de evaluación consiste en depender del supervisor para designar a los empleados que participarán. Algunos empleados con alto potencial, pueden no ser seleccionados nunca, porque las cualidades de agresividad, curiosidad o inteligencia, que podrían hacer que una persona tuviera éxito a niveles directivos más altos, no son siempre apreciados por la supervisión a niveles inferiores. Para eludir este problema, algunas compañías utilizan la autodesignación, hacen participar en un programa a todos los que se encuentren en un nivel directivo en particular, otras organizaciones han experimentado con un sistema de designaciones con base en los registros del departamento de personal, que indiquen interés en desarrollo, tales como solicitudes para recibir ayuda en materia de educación, etc., mientras que la IBM ha investigado el uso de pruebas para seleccionar a la gente que debe participar.

Quizá una preocupación mayor para muchos gerentes la constituye el impacto sobre la actitud de quienes no son seleccionados. En este caso tampoco se cuenta con pruebas resultantes de una investigación, pero el sentimiento de "no poder demostrar lo que se puede hacer" debe estar presente en muchos individuos. Tales sentimientos no son exclusivos de los centros de evaluación. Los mismos sentimientos pueden ser generados en aquéllos que no son

elegidos para participar en cualquier tipo de programa de desarrollo ejecutivo. Obviamente la ansiedad es mayor donde el programa de desarrollo o el centro de evaluación es el escalón para ascender a un puesto directivo. La autodesignación y otros métodos para eludir el bloqueo del supervisor parecen constituir la única respuesta, pero pueden ser costosos.

Típicamente, la mayor preocupación de la gerencia la constituye el individuo que concurre a un centro de evaluación con resultados deficientes. Como se hizo notar antes, el individuo habitualmente reconoce su actuación deficiente, independientemente de si recibe o no una retroalimentación oficial. Buscará otra ocupación en donde sus oportunidades no estén afectadas por su pobre actuación en el centro de evaluación?

Farece ser, que las organizaciones que han llevado a cabo un esfuerzo deliberado para evitar problemas mediante el manejo por expertos del proceso de retroinformación y de proporcionar métodos alternativos de ascenso (por ejemplo, escalas técnicas) no experimentan problemas. La mayor parte de las organizaciones llegan a extremos para enfatizar que el centro de evaluación constituye sólo una parte del proceso de evaluación -un suplemento de las evaluaciones normales y de más información-.

Enfatizan que el participante tiene una oportunidad para refutar, en el trabajo, cualquier noción negativa adquirida de la evaluación.

#### A N S I E D A D

La ansiedad en un centro de evaluación puede constituir un problema. No hay duda de que el proceso de evaluación provoca tensión, y que el desempeño individual puede ser afectado por la tensión en la que se encuentra. Este factor es reconocido por los evaluadores y tomado en consideración en el juicio definitivo de la evaluación.

## COSTO / BENEFICIO

El medir el costo de un programa de centro de evaluación puede ser una tarea difícil. En gran medida, la respuesta depende de si uno incluye únicamente los costos "en efectivo" directos o si también se calculan los costos de cosas como el tiempo del observador. Además, se necesita estar consciente de la posibilidad de que se podían haber evitado los costos en los que se hubiera incurrido sin el programa del centro de evaluación.

Las estimaciones reales de costos involucrados en un centro de evaluación pueden variar mucho, ya que la cifra incluiría todos aquéllos que se pudieran atribuir al centro de evaluación. Dichos costos incluyen aspectos físicos para poner en marcha el centro de evaluación. Los programas efectuados durante el día en los locales de la compañía pueden ocasionar bajos costos, pero la práctica más común de llevar a cabo un centro de evaluación en un hotel o en instalaciones fuera de la empresa, eleva el costo, obediendo esto último al pago de alimentación, hospedaje, etc.

El segundo grupo de costos que debe considerarse al establecer un programa de centro de evaluación es el costo inicial o de

"arranque". Asimismo, estos costos pueden variar en gran medida entre las organizaciones. Si la organización recurre a muy poca asistencia consultiva externa y, por el contrario, adquiere sus ejercicios de una organización comercial y obtiene su experiencia de artículos de revistas, estos costos son frecuentemente bajos.

No obstante, como en todos los campos, la generalización sostiene que "uno obtiene lo que paga". El hecho de querer ahorrar al principio de un programa de centro de evaluación puede provocar a la larga un perjuicio a la organización si reduce el impacto y eficacia del programa.

Los costos iniciales por el hecho de tener expertos en el campo conduciendo los análisis del trabajo de la organización y diseñando ejercicios específicos enfocados hacia los objetivos de la organización, así como también capacitando a los administradores del centro de evaluación y al grupo inicial de observadores de la organización, no son necesariamente altos, especialmente cuando se comparan con los beneficios potenciales.

Los beneficios que se obtienen son muy versátiles, sin embargo, destacan:

1. Los costos utilizados para promover a la persona equivocada



en un puesto pueden rápidamente llegar a ser sorprendentes. Estos incluyen aspectos tales como una reducción en la productividad debido al desempeño deficiente de este empleado, una duplicación de los costos de capacitación cuando finalmente se sustituye al candidato inadecuado, y la desmoralización en toda la organización. Es claro que si la implantación de un centro de evaluación reduce el número de "hombres equivocados" que se promueven, entonces gran parte del ahorro debe atribuirse al programa del centro de evaluación.

2. El proceso del centro de evaluación permite a la organización desarrollar un plan general del personal de mayor calidad. Debido a la calidad de información obtenida y a la mejor identificación de las necesidades de desarrollo de los empleados generadas durante un centro de evaluación, en comparación con otras técnicas de evaluación, los gastos en programas de desarrollo se pueden manejar mejor, resultando una ganancia mayor subsecuente en los recursos humanos, por un costo determinado.

Asimismo, el centro de evaluación proporciona los medios más eficaces conocidos para identificar a aquellos empleados que

sacarán provecho del trato especial dentro de la organización. Dicho trato puede incluir la llamada "proyección rápida" en los puestos de administración. Es obvio que los mejores programas de desarrollo del personal que pueden resultar de la información del centro de evaluación compensarán a la organización en términos económicos a través del aumento en la productividad.

3. Uno de los beneficios principales de la técnica del centro de evaluación es la capacitación que forma parte del proceso. Aún cuando la organización no opte por incorporar un programa de capacitación específico basado en sus ejercicios como parte del centro de evaluación, existe mucho "aprendizaje espontáneo". El hacer un ejercicio de charola de entrada, el participar en una discusión de un problema de administración y el tomar parte en un juego de administración, puede proporcionar diversos discernimientos para llegar a respuestas eficaces en situaciones que pueden ocurrir en la vida de trabajo del participante.
  
4. Otro de los beneficios importantes de la técnica del centro de evaluación es que ayudará a prevenir o a responder a cualesquier retos referentes a las prácticas de selección,

detección de potencial y promoción. La objetividad más que la subjetividad de la técnica, la validez demostrada del procedimiento y la relevancia dada a los comportamientos reales que son importantes en el buen desempeño del puesto, han resultado en un grado creciente de aceptación del procedimiento.

Podría parecer claro que los beneficios de la práctica del centro de evaluación son sustancialmente mayores que los costos incurridos. Quizá la mejor indicación de esta relación es el hecho de que cada vez más organizaciones adoptan el procedimiento, mientras que muy pocas han dejado de utilizar los centros de evaluación una vez que han empezado.

## V E N T A J A S

Las ventajas que ofrece la técnica centros de evaluación pueden apreciarse desde diversas perspectivas:

- El integrar grupos de 6/12 personas con periodicidad semanal o quincenal con entrega de resultados cuatro días posteriores a la realización del centro, imprimirá agilidad a la evaluación global.
- El proceso que implica el centro de evaluación propiciará un ambiente de confianza, integración y aprendizaje en el grupo, tanto de evaluados como de evaluadores.
- El que se realice en días y horas laborales evitará que los Funcionarios interrumpan compromisos familiares tan importantes para ellos, dado el tiempo que en el transcurso de la semana confieren al Banco.
- Asimismo, el aprovechar las instalaciones de la Empresa contribuye a cubrir el programa de actividades dentro del horario normal de trabajo.
- En cuanto al aspecto estrictamente técnico, los estudios se

presentan abarcando básicamente las diez dimensiones consideradas como primordiales respecto al potencial gerencial requerido para una actuación exitosa en el área de relaciones, al tiempo que se indican las alternativas de desarrollo, señalando rasgos aprovechables o carencias a cubrir de cada integrante.

- La elaboración de cada estudio se hace de manera clara, concisa y concreta, de manera que se invierta el menor tiempo en redacción y resulte ágil para su asimilación.
  
- La información resultante facilita a Banca Metropolitana, en este caso, a detectar los aspectos aprovechables de sus recursos humanos, así como establecer planes específicos de desarrollo dentro del Grupo, como son capacitación, reemplazos y movimientos en general.

## CONTROL ETICO DE LOS CENTROS DE EVALUACION

Como con cualquier técnica que pueda tener una influencia mayor sobre la vida y la carrera de un individuo, se debe tener mucho cuidado de no abusar del método del centro de evaluación. Por este motivo, un determinado número de personas que actualmente conducen los centros de evaluación se reunieron en un congreso en Quebec, Canadá, durante mayo de 1975 y adoptaron una serie de estándares y consideraciones éticas para las operaciones del centro de evaluación. Debido a su importancia, estos estándares y consideraciones éticas se reproducen íntegramente a continuación:

( 4 ).

ESTANDARES Y CONSIDERACIONES ETICAS  
PARA LAS OPERACIONES DEL CENTRO DE EVALUACION

Aprobados por el Tercer Congreso Internacional Sobre  
el Método del Centro de Evaluación

Quebec, Canadá

Mayo, 1975

1. MOTIVO PRINCIPAL PARA LA CREACION DE LOS ESTANDARES DEL CENTRO  
DE EVALUACION

El uso acrecentado del Método del Centro de Evaluación en los últimos años ha dado como resultado una proliferación de aplicaciones en una variedad de escenarios gubernamentales, educativos y de organización. Han surgido serias preocupaciones de muchas de las partes interesadas, lo que refleja la necesidad de establecer una serie de estándares profesionales mínimos para los usuarios de esta técnica. Estos estándares deberían:

- Definir lo que significa un centro de evaluación

- Describir las prácticas aceptables mínimas en relación a:

. El apoyo de la organización para las operaciones de evaluación

- . Capacitación del evaluador
- . Consentimiento informado por parte de los participantes
- . Uso de la información del centro de evaluación
- . Puntos de validación

Estos estándares no están diseñados para prescribir prácticas específicas. Tampoco apoyan de ninguna manera algún formato de centro de evaluación específico ni técnicas de evaluación específicas. Por el contrario, hemos tratado de proporcionar principios generales que puedan adaptarse a presentes y futuras aplicaciones. El lector deberá tener en mente la finalidad para la que fueron escritos estos estándares: como una ayuda para el usuario del centro de evaluación y no como una serie de prohibiciones restrictivas.

## 2. CENTRO DE EVALUACION DEFINIDO

Con el fin de que un centro de evaluación se considere como tal, se deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

- 1) Se deben usar técnicas de evaluación múltiples. Por lo menos una de estas técnicas debe ser una simulación



Una simulación es un ejercicio o técnica diseñada para producir conductas relacionadas con las dimensiones del desempeño del puesto, solicitando al participante que responda conductualmente al estímulo de la situación. El estímulo presente en una simulación es paralelo o se parece a un estímulo en la situación de trabajo. Los ejemplos de las simulaciones incluyen ejercicios de grupo, ejercicios de charola de entrada y ejercicios de investigación.

- 2) Se deben utilizar evaluadores múltiples. Estos evaluadores deben recibir capacitación antes de participar en un centro.
- 3) Los juicios que produzcan un resultado (es decir: recomendación para una promoción, capacitación o desarrollo específicos), deben basarse al reunir la información de los evaluadores y las técnicas.
- 4) Los evaluadores deben efectuar una evaluación general de la conducta en otro momento en que no se esté haciendo la observación de conducta.
- 5) Se utilizan ejercicios de simulación. Estos ejercicios se

desarrollan para producir una variedad de conductas predeterminadas y se hicieron pruebas preliminares antes de usarse para garantizar que las técnicas proporcionan una información conductual confiable, objetiva e importante para la organización en cuestión.

6) Las dimensiones, atributos, características o cualidades evaluadas por el centro de evaluación se determinan mediante un análisis de las conductas de trabajo importantes.

7) Las técnicas utilizadas en el centro de evaluación están diseñadas para proporcionar información, la cual se utiliza en la evaluación de las dimensiones, atributos o cualidades previamente determinadas.

En resumen, un centro de evaluación consiste en una evaluación estandarizada de la conducta, basada en entradas múltiples. Se utilizan varios observadores capacitados y técnicas de evaluación. En parte, los juicios sobre la conducta se hacen de simulaciones de evaluación especialmente desarrolladas.

Los evaluadores aúnan estos juicios en una reunión de evaluación

durante la cual se presenta y discute toda la información de evaluación relevante, y los evaluadores convienen en la evaluación de las dimensiones y en cualquier evaluación general que se haga.

Las siguientes clases de actividades no constituyen un centro de evaluación:

1. Las entrevistas de grupo o la serie de entrevistas consecutivas como única técnica.
2. La confianza en una técnica específica (sin considerar que sea o no una simulación) como base única para la evaluación.
3. El usar únicamente, una batería de pruebas compuesta de un determinado número de medidas con lápiz y papel, sin considerar si los juicios se realizan mediante la reunión de resultados estadísticos o de juicio.
4. La evaluación individual del evaluador (designada a menudo como la evaluación individual) la medición efectuada por un individuo que utiliza una variedad de técnicas tales como las pruebas con lápiz y papel, entrevistas, medidas de personalidad o simulaciones.

5. El uso de varias simulaciones con más de un evaluador en donde no existe la reunión de información, es decir, cada evaluador prepara un informe sobre el desempeño en un ejercicio y los informes individuales (sin integrar) se utilizan como el producto final del centro.
  6. Una ubicación física denominada "centro de evaluación" que no cumple con los requisitos mencionados anteriormente.
3. APOYO DE LA ORGANIZACION PARA LAS OPERACIONES DEL CENTRO DE EVALUACION

El centro de evaluación debe estar administrado de una manera profesional enfocado hacia el trato de los individuos, exactitud de los resultados y calidad general de la operación. Los centros de evaluación deben estar incorporados como parte de un sistema total y no como un proceso que opera en el vacío. Se debe tener mucho cuidado y planeación antes de la introducción de un centro de evaluación. La política referente a las operaciones de evaluación debe ser formalmente desarrollada y convenida por la organización. Se deben incluir consideraciones mínimas al desarrollar esta política:

1. La población que se va a evaluar

2. El propósito de la evaluación
3. Los tipos de personas que servirán como evaluadores
4. El tipo de capacitación que van a recibir y quién la va a proporcionar
5. La responsabilidad de administrar el centro
6. Las restricciones específicas referentes a quién podrá tener acceso a la información de la evaluación y cómo se va a utilizar
7. Los procedimientos para la recopilación de información para la investigación y la evaluación del programa
8. El procedimiento de retroalimentación a los participantes y a la administración
9. "Duración" de la información del centro de evaluación, es decir, el tiempo que se va a mantener la información en los archivos y a utilizar para propósitos de la toma de decisión
10. La capacidad profesional (incluyendo la capacitación relevante) del individuo o individuos responsables inicialmente del desarrollo del centro

#### 4. CAPACITACION DEL EVALUADOR

Los evaluadores deberán recibir suficiente capacitación para que puedan evaluar inteligentemente las conductas medidas en el centro. "La capacitación suficiente" variará de organización a organización y es una función de muchos factores, incluyendo:

- La duración en que un individuo preste servicios como evaluador
- La frecuencia de la participación individual como evaluador
- El tiempo dedicado a la capacitación del evaluador
- La capacidad y experiencia del instructor del centro de evaluación
- La experiencia de evaluación de otros miembros del personal de evaluación
- El uso de profesionales (es decir, psicólogos titulados o pasantes) como evaluadores

La lista anterior ilustra los diferentes puntos relacionados con la capacitación del evaluador. Existe más variabilidad en esta área que en cualquier otra sección de los estándares.

En tanto que no deseamos establecer estándares mínimos en relación con el número de horas necesarias para la capacitación del evaluador, es difícil imaginar a los evaluadores desempeñándose eficazmente únicamente con una orientación de una o dos horas antes de prestar servicios como evaluadores. No obstante, cualquiera que sea el enfoque de la capacitación del evaluador, la meta principal es obtener juicios precisos del evaluador. Se puede utilizar una gran variedad de enfoques de capacitación, mientras se pueda demostrar que se obtienen juicios precisos del evaluador. Se requiere la siguiente capacitación mínima:

1. Conocimiento de las técnicas de evaluación utilizadas. Esto podría incluir, por ejemplo, los tipos de conducta producidas por cada técnica, las dimensiones relevantes que se van a observar, las conductas esperadas o típicas, ejemplos o muestras de las conductas reales, etc.
2. Conocimiento de las dimensiones de evaluación. Esto podría incluir, por ejemplo, las definiciones de las dimensiones, la relación con otras dimensiones, la relación con el desempeño del puesto, los ejemplos del desempeño eficaz e ineficaz, etc.

3. Conocimiento de la observación y registro de la conducta incluyendo las formas utilizadas por el centro
4. Conocimiento de los procedimientos de evaluación y calificación incluyendo la forma en que el personal del centro de evaluación integra la información .
5. Conocimiento de las políticas y prácticas de evaluación de la organización, incluyendo las restricciones sobre cómo se va a utilizar la información de evaluación
6. Conocimiento de procedimientos de retroalimentación en donde sea conveniente

Además, se necesita alguna medida que indique que el individuo al que se está capacitando tiene la capacidad para desempeñarse como evaluador. La medición real del desempeño del evaluador puede variar y podría, por ejemplo, incluir información desde el punto de vista del desempeño de calificación, críticas de los informes del evaluador, observación como evaluador, etc. Lo que importa es que el desempeño del evaluador sea evaluado para garantizar que los individuos están lo suficientemente capacitados para desempeñarse como evaluadores antes de realizar sus deberes



reales, y que dicho desempeño se verifique periódicamente para garantizar que se apliquen las habilidades adquiridas en la capacitación.

#### 5. CONSENTIMIENTO INFORMADO POR PARTE DE LOS PARTICIPANTES

El consentimiento informado es de gran importancia al conducir un programa de centro de evaluación. Esto significa que se le da al participante suficiente información antes de la evaluación para evaluar inteligentemente la naturaleza del programa y las consecuencias de asistir o no asistir al centro.

En tanto que las organizaciones tienen derecho a solicitar la participación a un programa de evaluación como una condición para dar el empleo o el ascenso, los individuos no deberían ser simplemente "enviados" a un centro con poco conocimiento de la razón por la cual asisten, por el contrario, se les debe proporcionar la suficiente información para que decidan si deben o no asistir.

En tanto que la información real proporcionada variará de una organización a otra, se deberá dar la siguiente información básica a todos los participantes prospectos:

1. El propósito del centro y los objetivos del programa
2. Cómo se selecciona a los individuos para participar en el centro
3. Información general sobre los evaluadores - la composición del personal y su capacitación
4. Información general en relación al proceso de evaluación en sí mismo. Esto debe incluir una descripción de las técnicas y la forma en que se utilizarán los resultados, y el tipo de retroalimentación dada
5. Política de reevaluación

Es sabido que muchos programas de centro de evaluación tienen nombre o títulos descriptivos que son a menudo neutrales o deliberadamente generales. Esta es una práctica aceptable. No obstante, sería inapropiado indicar a los participantes que la finalidad del centro de evaluación es el desarrollo o la capacitación del personal, cuando la finalidad es claramente proporcionar personal administrativo o la selección.

#### 6. USO DE LA INFORMACION DEL CENTRO DE EVALUACION

Una de las características de un centro de evaluación es el

volumen de información que se produce. Existen muchas formas de información de evaluación, por ejemplo, la de clasificación, de las notas del observador a los informes sobre el desempeño en las técnicas de evaluación a las calificaciones e informes del evaluador preparados para la administración. Lo anterior no está detallado y podría asimismo incluir informes y observaciones del participante y del compañero, información biográfica y de prueba, etc.

Debería estar claramente establecido el propósito específico de los informes y de la información obtenida por el centro de evaluación.

Esto incluirá una relación concerniente a los individuos que tendrán acceso a la información de evaluación, el tipo de información que van a recibir y el formato que se proporcionará.

Al receptor de la información de evaluación se le proporcionará suficiente información o capacitación con el fin de que el material proporcionado se pueda interpretar claramente. Esto incluirá un cálculo de la importancia de la información de evaluación actual para usarse en el futuro.

El individuo evaluado deberá estar enterado de cómo se va a utilizar la información de evaluación. Esto incluye:

1. Quién tiene acceso a los informes de evaluación
2. Si los participantes recibirán retroalimentación relacionada con el desempeño de la evaluación. De lo contrario, se deberán hacer estipulaciones para proporcionar dicha información bajo solicitud específica.
3. El tiempo durante el cual se retendrá la información de evaluación para uso operativo (a diferencia del uso de investigación)

## 7. PUNTOS DE VALIDACION

Un factor importante en la aceptación y uso difundido de los centros de evaluación se relaciona directamente con un énfasis en la investigación de validación profunda. Se han realizado y reportado numerosos estudios en la literatura profesional que demuestran la validez del proceso del centro de evaluación en una variedad de escenarios de organización.

El registro histórico de la validez de este proceso, no obstante, no se puede considerar como una garantía de que un

programa de evaluación dado, sea o no válido en un determinado escenario. Debido a esto, cada usuario debe comprobar la validez del programa según se aplique en su organización.

Los estándares y principios técnicos para la validación están bien documentados y aparecen en los "Principios para la Validación y Uso de los Procedimientos para la Selección del Personal" preparados por la Division Of Industrial and Organizational Psychology; American Psychological Association, 1975 y en los "Estándares para las Pruebas y Manuales Educativos y Psicológicos" preparados por la American Psychological Association, 1974.

Además de los estándares anteriores, que incluyen estipulaciones relacionadas con la justicia y validez de demostración, se proporcionan algunos principios específicos para los programas del centro de evaluación. Estos incluyen:

1. La capacidad para documentar la selección de dimensiones, atributos o cualidades evaluadas en el centro
2. La capacidad para documentar la relación de las técnicas del centro de evaluación a las dimensiones, atributos o cualidades específicas evaluadas

3. La capacidad para documentar la composición demográfica del personal de evaluación como representante del grupo de individuos evaluados

## 8. DECLARACION FINAL

Al desarrollar estos estándares, llegó a ser evidente que los mismos deberían servir como principios y no como una doctrina. En lugar de crear una serie de estándares que llegaran a ser finalidades por sí mismos, los autores intentaron proporcionar una serie de principios generales que pudieran aplicarse tanto a gerentes como a profesionales que utilicen la técnica.

Estos estándares deben permitir al profesional del centro de evaluación, la creación, implantación y mantenimiento de los programas del centro de evaluación que protejan los derechos de los individuos y al mismo tiempo que satisfagan las necesidades de la organización.

Como se podrá observar, los resultados obtenidos nos indican que los centros de evaluación constituyen una técnica confiable para detectar potencial de desarrollo en el recurso humano. Esto trae como consecuencia que su aplicación resulte relevante dentro del campo de la Psicología del Trabajo, debido a que nos permite contar con una herramienta de gran valor para tal fin.

Se ha comentado que, una vez integrada una persona a una organización, se hace necesario que su "aprendizaje" sea acumulativo y por ende, ascendente ya que este es, entre otros factores, lo que determinará sus posibilidades de avance dentro de la misma. Es aquí donde la participación del psicólogo resulta determinante ya que su labor consiste, entre otras funciones, detectar el "potencial" del recurso humano.

Cabe hacer hincapié en que aun cuando la técnica centros de evaluación indica, de manera ortodoxa, la intervención del personal de la organización (sin mencionar con qué profesión), la experiencia nos da la pauta para enfatizar que, independientemente de que los observadores sean personas capacitadas para ello, existen aspectos en la aplicación de la técnica que les pueden pasar inadvertidos.

Es decir, desde el momento en que se habla de patrones

conductuales ya se está haciendo alusión a un campo que pertenece, si no en forma exclusiva, si en gran parte a la psicología. Prueba de ello es que durante la aplicación de la técnica la psicodinámica de la personalidad está latente y es, en este sentido que se tiene que conocer y saber manejar en forma adecuada, aspectos sobre la dinámica de grupos, ansiedad, mecanismos de defensa que solamente reitero, competen al psicólogo.

Lo anterior no tiene como fin excluir otras disciplinas, por el contrario, la integración permite enriquecer los conocimientos para una mejor actuación, aunque considero que la aportación debe ser de alto nivel, como es el caso de la preparación del material y coordinación del centro de evaluación.

Por otro lado, respecto a los alcances y limitaciones de la técnica, cabe mencionar que la gran aplicación que se ha hecho de ella, le ha permitido diversificar el objetivo para el cual fue creada (selección de personal) incursionando de manera positiva en aspectos como el objetivo de esta investigación, detección de necesidades de capacitación, promoción, entre otros.

Asimismo, resulta una herramienta muy útil debido a que es



aplicable a grupos pequeños/grandes y a hombres/mujeres, lo que permite igualdad de oportunidades a la población a evaluar.

En cuanto a las limitaciones cabe señalar que la principal es tiempo/costo ya que la inversión de ambos es imprescindible pero, si se piensa en el beneficio que se obtiene, estos pasan a segundo término. Además, la constante aplicación de la técnica ha dado como resultado que ésta pueda ser llevada a cabo tanto en lugares fuera de la organización como dentro, lo cual reduce de manera significativa los dos aspectos citados en primera instancia.

Por último y a manera de resumen, se presenta la forma en que se llevó a cabo la aplicación de la técnica centro de evaluación, intitulando a dicho resumen "CENTRO DE EVALUACION: ADAPTACION A UNA INSTITUCION BANCARIA".

PERSONAS INVOLUCRADAS  
EN CADA CENTRO

ASSESSMENT CENTER (TÉCNICA ORIGINAL)	CENTRO DE EVALUACION (ADAPTACION A UNA INST. BANCARIA)
<p>1. Evaluación de 12 candidatos</p> <p>2. 6 evaluadores asesores (1 para cada 2 candidatos)</p> <p>3. 1 administrador</p>	<p>1. Evaluación de 12 candidatos</p> <p>2. 4 evaluadores, 2 observadores</p> <p>3. 1 administrador</p>
DIFERENCIAS	VENTAJAS
<p>1. El número de candidatos se mantiene</p> <p>2. Orientación Profesional sólo cuenta con 4 psicólogos, de ahí que estos evaluarán no a 2 sino a 3 candidatos, uno más que la técnica original. No obstante, serán auxiliados en las observaciones y comentarios por 2 analistas de Planeación de Recursos Humanos.</p> <p>3. El administrador también se mantiene.</p>	<p>Aunque el número de evaluadores se reduce, la cantidad de candidatos persiste. Es decir, con menores recursos se obtiene un mayor número de evaluaciones. El que se incrementa en un candidato por asesor no afecta demasiado, en virtud de la experiencia de los psicólogos en esta función.</p>

## ASESORES

ASSESSMENT CENTER (TÉCNICA ORIGINAL)	CENTRO DE EVALUACION (ADAPTACION A UNA INST. BANCARIA)
<p>Funcionarios 2 niveles jerárquicos arriba de los candidatos. Dichos evaluadores deberán ser entrenados previamente en la técnica y conocer el puesto contra el que se evaluará a los candidatos.</p>	<p>Psicólogos ampliamente experimentados en técnicas evaluatorias; - estos suplen el conocimiento específico de los puestos a través de entrevistas y cuestionarios a los supervisores involucrados, quienes por su parte proponen problemas reales y específicos con sus respectivas soluciones.</p>
DIFERENCIAS	VENTAJAS
<p>Quienes efectúan la evaluación es un pool específico de especialistas en la materia. Suplen el conocimiento de cada puesto o área - aprovechando los propios recursos técnicos y humanos de la Institución, como son descripciones y perfiles de puesto, así como la información que aportan los supervisores.</p>	<p>El que sea personal neutral quien efectúa la evaluación proporciona seguridad, confianza y sensación de aprendizaje a los candidatos. - Tomando en cuenta la idiosincrasia del mexicano, éste se sentiría incómodo si fuesen sus superiores quienes efectuaran la evaluación, y por lo tanto afectaría su rendimiento. Por otra parte, el que funcionarios de 2 niveles jerárquicos superiores a los candidatos evaluarán, significaría un alto costo en tiempo, dinero, esfuerzo físico y número de ejecutivos, ya que dadas las dimensiones de la Institución implicaría la necesidad de capacitar a tantos directivos como tipo de vacantes existiesen, además de que serían distraídos constantemente de sus actividades cotidianas o de sus compromisos familiares. Por tanto, se aprovecha su experiencia sólo a través de sus puntos de vista en relación con sus vacantes.</p>

INSTALACION

ASSESSMENT CENTER (TECNICA ORIGINAL)	CENTRO DE EVALUACION (ADAPTACION A UNA INST. BANCARIA)
<p>El Centro se lleva a cabo en instalaciones hoteleras con una duración de 2 días.</p>	<p>Instalaciones de capacitación del Banco. Duración 8 horas en promedio</p>
DIFERENCIAS	VENTAJAS
<p>La instalación del Centro se efectúa en nuestras propias aulas y se reduce a la mitad del tiempo, aplicando los mismos ejercicios.</p>	<p>Un significativo ahorro de tiempo y dinero como son; viaje, viáticos y transportación para 19 personas por 2 días, ya que se aprovechan nuestros recursos. Los ejercicios se adaptan de tal manera que no se afecta la calidad. Las 19 personas no tienen necesidad de desplazarse fuera de la ciudad y los evaluadores, que serán la constante, no tendrán que desatender sus ocupaciones personales todo el fin de semana</p>

## PROGRAMA DE ACTIVIDADES

ASSESSMENT CENTER (TECNICA ORIGINAL)	CENTRO DE EVALUACION (ADAPTACION A UNA INST. BANCARIA)
<p><b>PRIMER DIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercicio "In-Basket" (Asuntos charola de entrada) 30 problemas 3 hrs. de duración. (grupo "A").</li> <li>2. Entrevista básicamente curricular, referente a la trayectoria productiva del candidato (grupo "B"). Posteriormente se cruzan estas actividades entre ambos grupos.</li> <li>3. Una hora para lunch (equivalente a nuestra hora de comida). Por la tarde se aplican 2 ejercicios:</li> <li>4. Discusión de "Grupo sin liderazgo" o "Consultoría". Estudio individual de problemas y decisión en consenso (2 hrs. aprox.)</li> <li>5. Simulación de entrevista. Preparación y entrevista (1 hora).</li> <li>6. Al final del día los candidatos son cuestionados por el administrador del centro y hacen observaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejercicio "Charola de entrada" para todos los candidatos - 10 problemas - 1 hora de duración.</li> <li>2. Entrevista de valoración cubre tópicos sobre trayectoria productiva y académica, contexto familiar, personalidad y contacto social. (30 min.)</li> <li>3. Entrevista exploratoria sobre acciones tomadas en el ejercicio de charola de entrada (30 min.)</li> <li>4. Café (15 min.)</li> <li>5. "Consultoría". - Análisis individual de 5 problemas. Discusión en grupo y presentación de soluciones (1 hora)</li> <li>6. Simulación de entrevista. - Grupo "A". Preparación y entrevista. Este ejercicio se cruza con el siguiente:</li> </ol>

## SEGUNDO DIA

La mañana se destina a 3 ejercicios.

7. Todos los candidatos son entrevistados en el transcurso de la mañana respecto a sus acciones tomadas en el ejercicio de charola de entrada.

### 8. "Análisis Individual".

Se proporcionan páginas de información relacionada con una cuestión particular de un problema. El candidato deberá analizar, integrar y preparar un informe con la información y hacer una presentación oral de 5 minutos.

9. "Confrontación".- 2 candidatos analizan y posteriormente discuten los enfoques opuestos de un problema.

10. Lunch.

### 11. "Discusión de Grupo de Roles - Asignados" (Donativo).

Los candidatos divididos en 2 grupos analizan individualmente su caso y a continuación discuten y de ser posible llegan a un acuerdo.

7. "Análisis Individual" Grupo "B". Análisis individual, reporte y presentación (1 hora). Al término de éste inician el anterior de entrevista. Entre ambos ejercicios se asignan dos horas.

8. Comida (1 hora).

9. "Confrontación".- Análisis y discusión. Ídem que el original (30 min.).

10. "Donativo". Análisis, discusión y conclusiones. Ídem original (30 min.).

11. Cierre y observaciones de los candidatos.

DIFERENCIAS	VENTAJAS
<p>Se han hecho ajustes en el orden de presentación de los ejercicios, que de ninguna manera interfieren con los resultados. Por ejemplo, en vez de asignar 3 horas para "Charola de entrada" y entrevista, en 2 horas no sólo se cubren ambos objetivos, sino que incluye la entrevista para explorar las respuestas de "Charola de entrada". Así mismo, se reducen de 30 a 10 los problemas, con un previo muestra de motivación que cubre todas las dimensiones a explorar.</p> <p>Otra adaptación es que cruzamos la simulación de entrevista con el ejercicio de análisis individual. Mientras un grupo termina un ejercicio el otro inicia el siguiente y viceversa.</p> <p>La comida se realiza en las mismas instalaciones del Banco o si se realiza en sábado se suple por un lunch.</p>	<p>Es factible realizar las adaptaciones, dado que nuestros propios especialistas, con ayuda de los supervisores, formulan los problemas que habrán de aplicarse, de acuerdo con la naturaleza de los puestos, o bien de las características de los evaluados. En el caso de que una compañía asesora nos proporcionara el servicio, además del costo que implicaría correría el riesgo de que sus apreciaciones fueran ajenas a la filosofía del Banco; por otra parte, se respetan hasta donde es posible, tanto los objetivos de cada problema original, como el orden de su aplicación.</p> <p>El reducir las actividades a 8 hrs. en un solo día propicia la atención de los asistentes, mantiene al grupo en actividad constante y trabajan con entusiasmo e interés, ya que por una parte vivencian los ejercicios como una experiencia de aprendizaje y por otra, les motiva la reducción del tiempo.</p> <p>Los descansos, como son café y horario de comida están adaptados a nuestras costumbres, además de que al aprovechar el comedor del Banco, si es entre semana, o el tomar un refrigerio dentro de las instalaciones de capacitación si es fin de semana, permite mantener el ritmo de trabajo y acortar la jornada, ya que el realizarlo en un restaurante implicaría una inversión mínima de 2 hrs., aproximadamente, además de un incremento en costos.</p>

## DETERMINACION DE DIMENSIONES

ASSESSMENT CENTER (TECNICA ORIGINAL)	CENTRO DE EVALUACION (ADAPTACION A UNA INST. BANCARIA)
<p>El supervisor evalúa la importancia de diversos factores de personalidad y habilidades para un desempeño exitoso del cargo.</p> <p>Después de evaluar un gran número de casos, se determinaron hasta 30 dimensiones. Sin embargo, las más comunes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad en comunicación oral.</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Organización y planeación.</li> <li>- Habilidad en toma de decisiones.</li> <li>- Resistencia al stress.</li> <li>- Análisis de problemas.</li> <li>- Habilidad en comunicación escrita.</li> <li>- Habilidad para delegar.</li> <li>- Empatía.</li> <li>- Dinamismo.</li> <li>- Control.</li> <li>- Decisión.</li> </ul>	<p>Los analistas de Orientación Profesional investigan a través de los supervisores, tanto la descripción del puesto como las habilidades y características de personalidad requeridas para un óptimo desempeño. En caso de existir un previo perfil de puesto, esta investigación es omitida, ya que se realizó con anterioridad para obtener dicho perfil.</p> <p>En nuestro caso, las dimensiones son tomadas como base, sin embargo, pueden ser sustituidas o agregadas otras, de acuerdo al tipo de puesto contra el que se habrán de evaluar los candidatos.</p> <p>En ambas modalidades, la original y nuestra adaptación, se define cada dimensión, ya que servirá para determinar las tareas de simulación de conductas especiales del puesto, para registrar acciones y para elaborar el informe de evaluación de las conductas observadas.</p>



DIFERENCIAS	VENTAJAS
<p>Si bien la técnica original contempla 12 dimensiones que perfilan específicamente al Ejecutivo - Administrador, nosotros requerimos diversificarlas de acuerdo con los puestos tipo de que se trate, dada la gama de funciones que existen en el Banco.</p>	<p>Tomamos como base las doce dimensiones originales, aunque nos adaptamos a las necesidades específicas de cada área; aprovechamos los perfiles existentes o los obtenemos a través de esta técnica.</p> <p>Propicia que los analistas de - Orientación Profesional enriquezcan y profundicen en el conocimiento de las funciones de diversas áreas. Así como que se estimule la creatividad tanto de evaluadores como de evaluados y supervisores.</p>

FUNCIONES DEL ASESOR

ASSESSMENT CENTER (TECNICA ORIGINAL)	CENTRO DE EVALUACION (ADAPTACION A UNA INST. BANCARIA)
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="163 336 472 426">1. Los asesores observan y registran conductas. No deben hacer juicios, sólo reportar lo que observan.</li><li data-bbox="163 458 495 522">2. Cada asesor observa la actuación de dos candidatos durante un ejercicio.</li><li data-bbox="163 555 467 619">3. Participa en las discusiones dirigidas del Centro de Asesoría al final de la evaluación.</li><li data-bbox="163 703 470 819">4. Evalúa los puntos fuertes y débiles de los candidatos sobre la base de su registro y hace recomendaciones para su futuro desarrollo.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="557 336 881 452">1. Los asesores observan y registran conductas. Al final de cada ejercicio aportan además sus apreciaciones personales respecto a los candidatos.</li><li data-bbox="557 458 891 548">2. Cada asesor observa a dos candidatos, a quienes aplica la entrevista, aunque también observa la actuación del resto del grupo.</li><li data-bbox="557 555 881 671">3. Los aspectos de discusión, evaluación, recomendaciones, y elaboración del reporte, prácticamente mantienen la misma filosofía.</li><li data-bbox="557 703 891 967">4. Los asesores observan y registran conductas. Al final de cada ejercicio no sólo reportan sus observaciones, sino que aportan sus apreciaciones respecto a los candidatos, basados en la experiencia que les confiere su formación profesional, y en el cúmulo de información que poseen en lo referente a la naturaleza del proyecto. Todos los asesores mantienen una visión de conjunto respecto a la actuación del grupo. El resto del proceso mantiene las mismas características en ambas modalidades.</li></ol>

### FUNCIONES DEL ASESOR

DIFERENCIAS	VENTAJAS
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="146 297 464 468">1. Aportan sus apreciaciones personales respecto a los candidatos, y al grupo en general, basados en su formación profesional y en el cúmulo de información que poseen en lo referente a la naturaleza del proyecto.</li><li data-bbox="146 497 472 584">2. Mantienen una visión de conjunto respecto a la actuación del grupo y un mayor control sobre sus candidatos.</li><li data-bbox="146 615 438 683">3. El resto del proceso mantiene las mismas características en ambas modalidades.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="536 297 866 417">1. Su formación y experiencia profesional les permite ir más allá de una rígida observación conductual y emitir su propio criterio evaluatorio.</li><li data-bbox="536 497 853 610">2. El entrevistar y observar a dos personas específicas y el mantener una visión de conjunto, amplía los fundamentos de su diagnóstico.</li></ol>

TECNICA TRADICIONAL	CENTROS DE EVALUACION
<p data-bbox="146 310 275 329"><b>PLANEACION</b></p> <p data-bbox="146 387 501 899">Preparación de la batería o conjunto de pruebas psicológicas, de acuerdo con las características de cada candidato y del puesto que se propone o del objetivo específico de la evaluación. Este proceso lleva una duración máxima de una hora. Posteriormente se realiza una aplicación grupal de 4 horas de duración en promedio, al final de la cual se cita a una entrevista de 60 min. en promedio; ésta es individual y cuando el nivel jerárquico es más alto o especializado, se complementa con la aplicación de una prueba de inteligencia (WAIS) y/o de personalidad (FORSCHACH) cuya aplicación fluctúa en un promedio de 3:30 hrs. adicionales a la entrevista. Este proceso demanda atención personalizada y un candidato/día/asesor.</p> <p data-bbox="146 928 308 947"><b>TIPO DE GRUPO</b></p> <p data-bbox="146 999 508 1117">El grupo es heterogéneo en cuanto a objetivos de evaluación y según las necesidades, fluctúa entre 10 a 20 personas como máximo y un aplicador al frente del grupo.</p>	<p data-bbox="529 310 658 329"><b>PLANEACION</b></p> <p data-bbox="529 387 884 851">Generalmente se trata de proyectos especiales en los que participarán más de diez candidatos para uno o varios puestos de similar naturaleza. Para ello, se realiza un análisis exhaustivo de la descripción del puesto y de los problemas específicos del área que solicita el servicio, con objeto de preparar ejercicios acordes a la problemática del puesto y basados en los comentarios de los supervisores. Estos preparativos abarcan un promedio de una semana. Sin embargo, una vez armada la infraestructura, la aplicación se realiza en un promedio de 8 hrs., incluyendo entrevista y ejercicios de resolución de problemas y excluyendo aplicación de pruebas.</p> <p data-bbox="529 928 692 947"><b>TIPO DE GRUPO</b></p> <p data-bbox="529 999 884 1170">El grupo es homogéneo en cuanto a objetivos de evaluación y nivel jerárquico, recomendablemente alto, en virtud del costo que implica el proceso. El Centro consta de 12 candidatos, seis asesores y un administrador.</p>

**APLICACION**

-----

La aplicación se realiza en instalaciones del Centro de Capacitación en días y horas hábiles, generalmente en dos etapas: una para pruebas y otra para entrevista y pruebas complementarias.

Por otra parte, en la situación de exámenes la intercomunicación es mínima, el evaluado requiere de concentración.

**ENTREGA DE RESULTADOS**

-----

El reporte individual se envía al titular del área que solicitó la evaluación (usuario) y se comenta con él, en el caso de que así lo amerite.

La retroalimentación para el candidato también es opcional, bajo previa solicitud del propio evaluado.

El envío del reporte fluctúa en un promedio de 5 días.

**APLICACION**

-----

La aplicación se realiza en las instalaciones del Centro de Capacitación, preferentemente en día sábado en una sola sesión. Generalmente se ofrece un lunch-comida.

Durante la aplicación la comunicación no sólo es abierta, sino necesaria.

**ENTREGA DE RESULTADOS**

-----

La entrega de los 12 reportes se calcula un promedio de 3 días posteriores a la fecha del Centro, generalmente a través de una presentación con el usuario que solicitó el servicio y los evaluadores que participaron en el proceso.

En cuanto a la retroalimentación al evaluado, se mantiene la política de proporcionarla a solicitud del mismo.

VENTAJAS	
TECNICA TRADICIONAL	CENTROS DE EVALUACION
<p><b>PLANEACION</b> -----</p> <p>La preparación del material es sumamente rápida y en la aplicación pueden intervenir candidatos con características y objetivos totalmente diversos.</p> <p>Sin embargo, para niveles jerárquicos altos el tiempo de aplicación y de interpretación y análisis se incrementa considerablemente además de que al ser individualizada la atención no se cuenta con retroalimentación de otros asesores que pudiera imprimir fluidez al diagnóstico.</p> <p><b>TIPO DE GRUPO</b> -----</p> <p>En este caso es mucho más recomendable para evaluar puestos de menor nivel dentro de los parámetros técnicos y ejecutivos para usuarios con necesidades diferentes entre sí</p>	<p><b>PLANEACION</b> -----</p> <p>La preparación de los ejercicios absorbe varios días, sin embargo, una vez determinados, el proceso fluye con agilidad. De ahí que sea recomendable especialmente para evaluación de grupos numerosos como por ejemplo detección de perfiles de puestos o proyectos especiales como promociones, reorganizaciones o planes de desarrollo gerencial.</p> <p>En este proceso se omiten pruebas psicotécnicas. Lo cual disminuye tiempo en cuanto a la calificación e interpretación de varias pruebas, multiplicadas por cada candidato.</p> <p><b>TIPO DE GRUPO</b> -----</p> <p>Como se explicó, es recomendable para grupos numerosos por ejemplo; Ejecutivos de Cuenta, Gerentes, Analista de Sistemas, etc., en donde las funciones y problemas son el factor común y el número de plazas elevado.</p>

**APLICACION**

Se utilizan días y horas hábiles, cuyo aspecto no rompe con los parámetros de la actividad cotidiana, ni genera procedimientos administrativos extraordinarios, como por ejemplo con el área de seguridad. El costo de alimentación no se afecta, ya que se respetan los horarios del comedor. Durante la situación de examen pueden surgir sentimientos de competencia, que según la persona constituirán ventaja o desventaja respecto al grupo. Tiene poca oportunidad de desenvolverse.

**ENTREGA DE RESULTADOS**

En forma aproximada el envío de cada reporte fluctúa en cinco días posteriores a la última cita de evaluación, de acuerdo con las cargas de trabajo existentes en el área. Generalmente se atiende a cada candidato respetando el orden cronológico con el que fue recibida la requisición, salvo aquellos casos especiales que requieran atención inmediata.

**APLICACION**

Se aprovecha un día inhábil, ya que tales aplicaciones son esporádicas con ello, la ausencia de 12 elementos de una misma área no afecta sus actividades, ni existen interrupciones generadas por telefonemas o imprevistos. Conforme avanza la sesión se incrementa la adaptación, la confianza y el aprendizaje, propiciando además la unión del grupo. El candidato tiene toda la libertad de mostrar su espontaneidad.

**ENTREGA DE RESULTADOS**

Tomando en consideración que se trata de 12 reportes en tres días, puede concluirse que la efectividad se incrementa sensiblemente, y más aún, tratándose de niveles gerenciales y técnicos en los que el tiempo en la toma de decisiones se toma de vital importancia.

B I B L I O G R A F I A

1. Bischof, L. S. (1982) Interpretación de las Teorías de la Personalidad, Edit. Trillas. Pág. 340
2. Byham, W. C. Un Análisis de los Centros de Evaluación: Sus Métodos, Crecimiento y Estudios de Validez, Ponencia.
3. Cueli, J. y Reidl L. (1981) Teorías de la Personalidad Edit. Trillas. Págs. 220, 221, 286, 291, 292, 293.
4. Filer, R. J. y Filer, R. K. (1977) Assessment Centers: Development and Use. Psychological Consultants, Inc. Documento sin publicar Págs. 1, 3, 4.
5. Garcia - Pelayo y Gross Ramón (1976) Pequeño Larousse Pág. 499.
6. Garza, M. A. (1988) Manual de Técnicas de Investigación para Estudiantes de Ciencias Sociales. El Colegio de México/Ed. Harla. Págs. 2, 3, 4.
7. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly J. H. Jr., (1987) Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso, Ed. Interamericana. Pág. 372.



8. Gómez, R. C. (1981) Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación. Tesis Profesional, Universidad Nacional Autónoma de México. Págs. 18, 19.
9. Gómez, R. C. Manual de Centros de Evaluación, Fotocopia (sin fecha).
10. Morales, M. L. Psicometría Aplicada (1982) Ed. Trillas, Págs. 72, 73, 126, 127.
11. Nunnally, J. C. (1987) Teoría Psicométrica. Ed. Trillas Págs. 541.
12. Siegel, S. (1979) Estadística no Paramétrica. Ed. Trillas.
13. Sikula, A. F. (1979) Administración de Recursos Humanos en Empresas. Ed. Limusa. Pág. 246.
14. Tyler, L. E. (1984) Psicología de las Diferencias Humanas. Ediciones Marova, Madrid. Págs. 104, 106.
15. Warren, H. C. (1981) Diccionario de Psicología. Fondo de Cultura Económica. Págs. 185, 186.
16. Werther, W. B. Jr., Davis, K. (1990) Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. Pág. 367.

17. Wexley, K. N., Yukl G. A. (1990) Conducta Organizacional y Psicología del Personal. Ed. Continental. Pág. 433.
18. Whittaker, J. D. (1977) Psicología Ed. Interamericana  
Págs. 426, 434, 440.
19. Wolman, B. B. (1975) Teorías y Sistemas Contemporáneos en Psicología. Ediciones Martinez Roca, S. A. Barcelona. Págs. 46, 96, 284, 285, 415, 447, 448, 492, 495, 496.