



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

145
2

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**Los Centros de Evaluación Utilidad y
Aplicación en algunas Empresas Mexicanas**

T E S I S

Que para obtener el título de:
Licenciada en Psicología

PRESENTA:

Lourdes Sofia Martínez Arauna

Asesor de Tesis

Lic. José Luis Villagómez García

Director de la Facultad:

Dr. Juan José Sánchez Sosa

México D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION.....	5
CAPITULO I CONCEPTOS GENERALES.....	10
1. DEFINICIONES.....	10
2. ANTECEDENTES.....	17
CAPITULO II ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN UN CENTRO DE EVA LUACION.....	36
1. QUE ES UN CENTRO DE EVALUACION.....	36
1.1. ESCALA DE CALIFICACIONES.....	40
1.2. CUPO Y DURACION.....	42
1.3. COSTO.....	43
2. DIMENSIONES.....	44
3. TECNICAS Y EJERCICIOS.....	56
3.1. CHAROLA DE ENTRADA.....	58
3.2. EJERCICIO DE GRUPO.....	69
3.3. PRESENTACION ESCRITA.....	69
3.4. PROBLEMA DE FABRICACION.....	70
3.5. JUEGO DE NEGOCIOS.....	71
3.6. DISCUSION DE GRUPO CON Y SIN ASIGNACION DE LI- DERAZGO.....	73
3.7. SCHOOL AND COLLEGE ABILITY TEST (SCAT).....	75
3.8. PRUEBAS DE OBJETIVIDAD.....	76
3.9. PRESENTACION ORAL.....	76
3.10 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y DE INFORMACION GENE- RAL.....	76
3.11 ENTREVISTAS.....	77
3.12 APLICACION Y UTILIDAD.....	77

	PAG.
4. IMPORTANCIA DE ASESORES Y CANDIDATOS.....	87
4.1. CARACTERISTICAS GENERALES.....	87
4.2. LABOR DE ASESORIA.....	88
4.3. NECESIDADES DE CAPACITACION A LOS ASESORES Y SU ENTRENAMIENTO.....	91
4.4. GENERALIDADES DE LOS CANDIDATOS.....	94
5. EVALUACION Y RETROALIMENTACION DE LOS CENTROS DE - EVALUACION.....	95
5.1. METODOS DE CALIFICACION.....	95
5.2. REPORTE DE LA EVALUACION.....	97
5.3. RETROALIMENTACION A LOS CANDIDATOS.....	99
 CAPITULO III INVESTIGACION DE LA APLICACION Y UTILIDAD DEL METODO DE CENTROS DE EVALUACION A 33 EMPRESAS MEXICANAS.....	 102
1. METODOLOGIA.....	102
 CAPITULO IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	 105
1. ANALISIS ESTADISTICO.....	105
 CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y LIMITACIONES.....	 115
 ANEXO.....	 123
1. ENCUESTA.....	124
 CITAS Y REFERENCIAS.....	 125
 BIBLIOGRAFIA.....	 128

A MI MADRE: SRA. EMILIA ARAUNA LANDERO
CON AMOR, CARIÑO, RESPETO Y ADMIRACION
POR SU APOYO Y EJEMPLO PARA LOGRAR DESPERTAR
EN MI EL DESEO DE TRIUNFO.

A MIS HIJOS: ANTONIO TERCERO AGUILAR MARTINEZ
LOURDES EMILIA AGUILAR MARTINEZ
PORQUE ME IMPULSARON SIEMPRE A SEGUIR ADELANTE
Y ME INYECTARON ENERGIA, CON MUCHO AMOR.

A MIS HERMANOS: DANTE ANTONIO MARTINEZ ARAUNA
JUAN FRANCISCO MARTINEZ ARAUNA
HECTOR E. MARTINEZ ARAUNA
ROSA MA. MARTINEZ ARAUNA
POR SU AMOR EN LOS MOMENTOS DIFICILES.

A MI ABUELITA: SRA. NATALIA LANDERO
POR SER EL PILAR FAMILIAR.

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

El área de Personal es indispensable para el buen funcionamiento de cualquier empresa.

En la actualidad, el sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos está compuesto por muchos elementos y funciones en constante interdependencia, para el logro de un fin común, como es la optimización de la eficacia y satisfacción de las personas en el trabajo y en la organización.

La selección y detección de sujetos con talento ejecutivo es un aspecto importante ya que ubicándolos y desarrollándolos en el lugar idóneo hace que la empresa logre sus objetivos.

Los autores que se han preocupado por analizar este tema se plantean preguntas tales como:

Qué es la selección de personal? En qué consiste? Cómo se lleva a cabo? Qué elementos la integran y qué crítica ha recibido la aplicación de pruebas psicológicas en la evaluación de los individuos en el trabajo?

Y ellos han expresado su preocupación por encontrar nuevos caminos que nos llevan a obtener datos más objetivos y más sistemáticos para el desempeño de esta función, y éstos son los Centros de Evaluación (Assessment Center).

Estos constituyen un medio para predecir el comportamiento de los individuos en funciones generales; sirven también para diagnosticar las áreas débiles del candidato, las cuales requieren capacitación o desarrollo para su mejor desempeño frente a sus responsabilidades. Como se ve este modelo es una al-

ternativa más completa con que cuenta un psicólogo dedicado a la administración y selección de personal, para planear y optimizar el aprovechamiento del factor humano. Diagnosticar - las áreas débiles del candidato. Este Método es una alternativa más objetiva ya que valora las dimensiones reales de lo - que un individuo debe realizar en su puesto de trabajo.

Los Centros de Evaluación (Assessment Center) han sido empleados exitosamente por diversas compañías norteamericanas, inglesas y algunas mexicanas.

Sin embargo no existen en nuestro País estudios que nos señalen que tanto se ha aceptado el Método, y cuantas empresas lo utilizan, y cuáles han sido sus resultados.

Además es un Método poco utilizado ya que no existe gran variedad de bibliografía, y por lo tanto se conoce poco.

Como consecuencia no se sabe a ciencia cierta cómo lo están aplicando las organizaciones y si lo han adaptado en que medida han distorsionado los principios y el método propuesto por los autores clásicos (W. BYHAM, D.W. BRAY, COHEN, BARRY M., MOSES.)

Para dar respuesta a esta problemática el presente trabajo de tesis tiene como propósito dar a conocer los principios y conceptos básicos de los Centros de Evaluación para aplicarlo teniendo como objetivo conocer en 33 empresas mexicanas - que tanto se respeta la forma tradicional de la aplicación del método de Centros de Evaluación.

Como cualquier Método ideal de Selección, los Centros de Evaluación necesitan cumplir con requisitos: requieren un de-

terminado número de candidatos, ya que teniendo en cuenta esto es más probable que se seleccione al mejor, es recomendable que la persona que lo aplique esté lo suficientemente capacitada, en caso contrario los resultados que se obtengan conducirán al fracaso y a la pérdida de tiempo y recursos.

Con esta idea el contenido de este trabajo se ha estructurado en Cuatro Capítulos.

Dentro del Primer Capítulo se señalan las definiciones en las definiciones en las que se basa el Método de los Centros de Evaluación de acuerdo a los diferentes conceptos de los autores más destacados.

Se presentan algunos antecedentes de este Método, la manera como ha ido evolucionando sus formas empleadas, en los rasgos principales de los programas y en la investigación que se ha llevado a cabo en diferentes compañías como son: La American Telegraph, La Standard Oil de Ohio y la International Business Machines (I.B.M.).

Dentro del Segundo Capítulo se describen los elementos que constituyen un Centro de Evaluación, se indican las Técnicas y los Ejercicios con que cuenta para obtener información y evaluar aptitudes y características de los sujetos, las cuales son llamadas Dimensiones.

Se hace una breve explicación de las mismas, se describen las Técnicas y los Ejercicios que emplea el Método como son:

Charola de Entrada, Los Ejercicios de Grupo, Los Juegos de Negocios, Las Discusiones de Grupo, Test y Entrevistas, presentando finalmente las aplicaciones y la utilidad que tienen

Los Centros de Evaluación.

Se describe la importancia que tienen los Asesores o Psicólogos así como los Candidatos, señalando las características sobresalientes de unos y otros resaltando la labor de asesoría la cual es muy importante para manejar un Centro de Evaluación delineando las necesidades de capacitación para los Asesores, se presenta el Método ya estructurado que les permitirá analizarlas en forma individual sujeción a todos los Candidatos - al mismo trabajo, se describe la importancia de la Evaluación y Retroalimentación así como la Capacitación de Asesores y Psicólogos en cuanto a los métodos de Calificación que son procedimientos a seguir para evaluar y determinar la calificación - final de cada Dimensión: El reporte de la Evaluación (se presentan algunos lineamientos para redactarlo) y la Retroalimentación especificando las diferentes formas en que ésta puede -- realizarse.

Dentro del Tercer Capítulo se plantea la Investigación - realizada a 33 Centros de Evaluación en México haciendo uso de un tipo de estudio Exploratorio Descriptivo, ya que no se puede llegar a conclusiones muy específicas del fenómeno, haciendo una presentación general de como se lleva a cabo su operación y como funciona éste actualmente, se describen solo las - características más importantes, así como el Diseño de Investigación Cuasiexperimental de una sola Muestra extraída de una - población determinada la cual fué extraída por medio de un - muestreo intencional o propósitosivo a 33 empresas mexicanas, se describe el instrumento que es una Encuesta de 15 preguntas en

caminadas a obtener información de manera integral de los componentes de Método de Centros de Evaluación en cuanto a su aplicación y evaluación.

En el Capítulo Cuarto se muestran los resultados de la Encuesta a 33 empresas mexicanas, en cuanto a la aplicación y utilidad del Método de Los Centros de Evaluación, se muestran las limitaciones y problemas que puede tener un Centro de Evaluación y en algunos casos se hacen proposiciones para reducir su ocurrencia.

Por último se presentan las Conclusiones y Sugerencias que se considera pueden ser útiles para la mejor aplicación del Método de Centros de Evaluación en México.

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES

1. DEFINICIONES

Qué es un Centro de Evaluación:

A continuación se presentará de una manera organizada las definiciones que varios autores han dado en cuanto a lo que es un Centro de Evaluación, en estas definiciones se manejan conceptos similares expresados en diferentes formas, se empezará con Byham W. C. el cual define este método de la siguiente manera:

"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".

(1)

Otros autores destacados como Cohen B. C., Moses J.L., lo definen como sigue:

"El Centro de Evaluación es un programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección, entrenamiento y planeación de carrera"

(2)

Esta definición también es sostenida por Byham W.C.

La Compañía Development Dimensions, lo define de la siguiente manera:

"Un Centro de Evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones de trabajo actual, relacionado con problemas y si

tuaciones.

El participante debe manejar tales situaciones bajo los ojos vigilantes de observadores especialmente entrenados (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 ó (es) bajo consideración" (3)

Otra definición es la que da Douglas Bray W.

"El método es un procedimiento donde diferentes tipos de 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" (4)

Castaño Asmitia y Sánchez Bedolla lo encuentran de la siguiente manera:

"Un Centro de Evaluación Gerencial es un área de asesoría Administrativa y Desarrollo de Recursos Humanos que integra conjuntos de técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de los actuales y futuros supervisores ejecutivos y en general personas con puestos de mando" (5)

Analizando las definiciones anteriores con el fin de ver los elementos comunes entre ellas se encuentra lo siguiente:

a) El empleo de ejercicios y simulaciones en puestos directivos para un diagnóstico de debilidades y potencialidades.

b) El que un grupo asesor especializado realice la evaluación siguiendo un procedimiento bien estructurado.

Tomando como base los conceptos anteriores se definirá la actividad del Centro de Evaluación, como un método formal empleado para la identificación de talentos gerenciales utilizando una serie de simulaciones tanto grupales como individuales, actividades que son evaluadas para un futuro puesto, registrando y analizando sus conductas, reacciones y habilidades relevantes para el éxito en el desempeño de puestos directivos.

Además desde su surgimiento en 1956 se han venido difundiendo, aplicando, experimentando y evaluando de tal manera que a la fecha ya son considerados como un método avanzado que puede contribuir a la solución de los problemas actuales del desarrollo de personal sustituyendo parcialmente el uso de herramientas psicotécnicas (principalmente de papel y lápiz) para efectos de selección y evaluación de personal ejecutivo, abordando el problema desde un ángulo y un nivel que no lo hacen los instrumentos psicológicos, es decir el comportamiento real operacional de los individuos en situaciones de simulación.

Es un método valioso en cuanto reúne a ejecutivos de negocios y psicólogos profesionales, trabajando en el área de personal donde los Centros de Evaluación son seguramente más útiles que otros métodos identificando y analizando potencial gerencial.

(6)

Los Centros varían en cuanto a propósitos, clientela y el

tipo de entrenamiento a los asesores, la selección de técnicas, los métodos y la forma de recolectar datos, la elaboración del reporte, la manera de proporcionar la retroalimentación y la escala de calificaciones. Por lo tanto los Centros de Evaluación no son iguales en todos los casos porque cada empresa tiene necesidades y objetivos diferentes, por tanto en cada compañía se requiere de un diseño de planeación de todos estos aspectos para que vayan de acuerdo con los fines que persigue al emplear como recurso los Centros de Evaluación.

Las evaluaciones se realizan fuera del escenario de trabajo ya sea en hoteles, clubes, o en instalaciones propias como son Centros de atención y capacitación y salas, esto es con el objeto de crear el ambiente específico en donde se desenvolverá el candidato para ser evaluado.

En base a los conceptos anteriores y el marco general expuesto se propone la siguiente definición:

Un Centro de Evaluación es la serie de simulaciones y ejercicios individuales y grupales, a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos señalarán a los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial.

Las finalidades del Centro de Evaluación y su justificación en el medio industrial es, primordialmente apoyar el proceso de selección de personal, enfocar talento gerencial en -

forma anticipada, identificar gerentes del mañana, detectar -- personal que lleve dimensiones de éxito gerencial.

Al comercializarse el método han surgido otras ideas para aplicarlo como nos dicen Byham, Moses, y Cohen: "Para selección, entrenamiento o planeación de carrera"
(7)

El Centro de Evaluación puede evaluar una serie de individuos a la vez (hasta 12) pero debe dividirlos en grupos de 6, 4, 3, o en forma individual, para la aplicación de una serie de ejercicios o simulaciones cuya finalidad específica es provocar o producir respuestas o patrones conductuales para que otros previamente entrenados puedan ser gerentes de la propia empresa, tal como aconseja Development Dimensions o pueden ser Psicólogos como nos dice Bray.
(8)

En ambos casos es necesario un entrenamiento previo que según sea el caso puede traer beneficio o problemas que enfocaremos en la sección correspondiente a los observadores.

Se tratará como condiciones necesarias para un mejor funcionamiento de un Centro de Evaluación se pueden mencionar:

a) Es necesaria una planeación y programación metódica que tome en cuenta todas las condiciones necesarias para darle formalidad y de ese modo garantizar resultados cuantificables y de aprovechamiento.

b) Las simulaciones antes mencionadas pueden comprarse como formatos previamente diseñados o pueden diseñarse dentro del contexto de la empresa que quiera montar el Centro de Eva-

luación.

En uno u otro caso lo importante de lograr con ellos es la obtención de pautas o patrones conductuales específicos.

c) Tales pautas o patrones se tendrán que agrupar y estandarizar de modo que al manejarlas dentro de la evaluación todos aquellos que se vean involucrados en tal proceso comprendan lo mismo en cuanto a conceptualización, Development Dimensions ha denominado tales conceptos como "Dimensiones". La autora de la tesis considera que este concepto caracteriza en forma adecuada a los mismos por lo cual nos referimos a ellos de esa misma manera.

d) Siguiendo la trayectoria del Centro es necesario tomar en cuenta que se recomienda su aplicación a la parte alta del esquema organizacional. Es decir los niveles gerenciales o supervisores de la empresa.

Las finalidades del Centro de Evaluación y su justificación en el medio industrial es primordialmente apoyar el proceso de selección de personal, enfocar talento gerencial en forma anticipada, identificar gerentes del mañana, detectar personal que llene dimensiones de éxito gerencial

Al comercializarse han surgido otras ideas como nos dicen Byham, Moses, y Cohen; para selección entrenamiento o planeación de carrera.

Al respecto NIEHOFF, S.M. dice:

"El propósito de los Centros de Evaluación es doble"

a) Para evaluar las habilidades de los empleados sobre el trabajo de acuerdo con las tareas.

b) Para proveer desarrollo de carrera tanto para el individuo como para la organización.

(9)

2. ANTECEDENTES

Conforme el hombre fué inventando sus herramientas, armas, ropa, vivienda, y su lenguaje, la necesidad de entrenamiento - se convirtió en un ingrediente esencial en la marcha de la civilización. Ya sea que el hombre haya inventado estas facetas de la civilización o simplemente tropezado con ellas: lo que es más importante es que tuvo la capacidad de pasar a otros conocimientos y habilidades obtenidos al enfrentarse a determinadas circunstancias.

Esto lo llevó a cabo por medio de ejemplos deliberados, - por medio de signos y por medio de palabras. Utilizando éstos elementos administró el proceso de desarrollo que ahora se llama "entrenamiento" (entrenamiento y adiestramiento son equivalentes a enseñanza/aprendizaje).

Generalmente se piensa que el hombre empezó a amasar conocimientos en el principio de la época de piedra. Por razones lógicas pero más especialmente por el advenimiento de la Revolución Industrial muchos pensadores han escogido la fecha de - 1750 como el término del primer período de acumulación de conocimientos del hombre y también como el principio de una nueva fase.

La curiosidad técnica y mecánica del ser humano tuvo un tremendo desarrollo después de 1750, haciendo que sus conocimientos totales se duplicaran en solamente 150 años **ésto es hacia 1900**. Hacia 1950 volvieron a duplicarse, la década de los cincuentas fué testigo del lanzamiento del primer Cohete, pero se presen-

ta un problema, la enorme cantidad de información que ya no es válida ni pertinente ha crecido en proporciones gigantescas. - Todos estos cambios se han convertido en un reto para el entrenamiento y desarrollo de personal.

Los primeros tipos de entrenamiento se pueden observar - cuando se hacen algunas excavaciones arqueológicas donde aparecen inscripciones que nos hablan de la forma de vida de personas de hace 6000 años o más A.C.. El lugar que el entrenamiento y el aprendizaje han jugado en el desarrollo de los conocimientos y de las civilizaciones ha sido sorprendentemente acelerado y se hace más evidente si ejemplificamos con una parte de la historia, se sabe que la alfabetización nunca llegaba al artesano o al campesino, las habilidades y conocimientos de - los oficios sólo podían ser transmitidos por instrucción directa. De aquí se desarrollará un sistema de aprendizaje en el - que una persona experimentada pasaba sus conocimientos y habilidades a un novato que después de un largo período de estudio se convertía en obrero esto data de 2100 A.C.

Los gremios o asociaciones cuyos grupos fueron unidos por metas e intereses comunes. El propósito básico era la protección mutua, fueron las primeras empresas, integradas por un - "maestro" que era propietario de la herramienta y de la materia prima y además director de los trabajos que se ejecutaban, eran aprendices los que venían con el maestro y no recibían pag alguna, sólo comida y entrenamiento, eran trabajadores los que ya habían pasado por la etapa de aprendices, recibían una

paga fija.

En el Siglo, XIX trajo una era de legislación social y - con ella cambios apreciables en el concepto de organización de los trabajadores, aquí se marca el entrenamiento perfeccionado de los trabajadores que finalmente dió como resultado un sistema de Educación Vocacional apoyado por Sindicatos y debidamente reglamentado por autoridades oficiales.

El cambio en Estados Unidos de una economía agrícola a - una de tipo industrial, puede observarse en el gran número de patentes que fueron otorgados por la oficina respectiva, reflejando obviamente un volumen de manufacturas en Estados Unidos, de ahí surgen las escuelas industriales donde se entrenaba a - operadores de máquinas, éstos se establecieron en la Westing House, General Electric, Ford, una influencia fuerte fué la - YMCA (Asociación Cristiana de Jóvenes) quien daba varios cursos de capacitación.

En el Período de la Primera Guerra Mundial poco después - de haber sido aprobado el Decreto Smith-Hughes, se desencadenó un gran interés por el entrenamiento, el cual inicia con la - Cooperación de Flota de Emergencia del Comité de Embarcaciones de Estados Unidos, el cual montó una sección de educación y entrenamiento donde se observó que el entrenamiento resulta mejor en condiciones de emergencia. Así sucedió cuando se hizo evidente la necesidad de trabajadores bien preparados, como consecuencia de la expansión de los negocios.

En los antecedentes de la selección se ven los orígenes de la Psicología; que se dan dentro de la Fisiología, de la cual se desliga a mediados del Siglo XIX. En 1879, y a partir de la Psicología Diferencial, se establece el método de los Test Mentales.

Desde entonces y hasta nuestros días, el auxiliar de mayor importancia en la selección lo han constituido las Pruebas o Tests, por lo que a continuación se presentan los antecedentes del uso de estas Técnicas en la selección de personal, la expresión Test significa en inglés prueba, la palabra viene del latín "Testimonium" y fué introducida en 1880 por el psicólogo americano Catell, se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento, tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cualitativamente ya sea tipológicamente (Asociación Internacional de Psicología).

Hofstatter ha descubierto que las pruebas de este tipo son muy antiguas y se remontan a la consagración de jóvenes en las sociedades primitivas. En estos casos se trataba sobre todo de pruebas de carácter en los que se tuvo que demostrar a través de diferentes ejercicios, valentía y autodominio.

En el año de 1903, Alfred Binet y Th. Simon, publican un artículo "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales" que contenía el primer test mental práctico.

En 1917 aunque en diferentes sentidos es de importancia - que en ese año "los Estados Unidos de Norteamérica decían aplicar test en forma masiva"

(10)

En su libro con fecha de 1927, "Las Habilidades del Hombre", Spearman admitía que era la expresión de la "energía mental", lo ilustraba con la siguiente explicación: "el funcionamiento psíquico se puede considerar producido por un cierto número de máquinas cuya energía está proporcionada por cierta fuente. Tal energía es el "factor G" todos los índices adquiridos, escribe armonizan bien con la hipótesis de que el cerebro (o gran parte de éste) actúa en bloque para cierto punto, pero también en detalle en cierta medida, podría imaginarse la acción en masa de baja forma de producción de una cantidad más o menos constante.

Entonces los factores específicos se podrían concebir como una multitud de estructuras cerebrales donde podría operar alternativamente dicha energía. Sin rechazar tal punto de vista, Spearman modificó luego levemente su concepto. En un trabajo publicado después de su muerte, admite que el "Factor G" corresponde experimentalmente a una combinación de neogénesis y de abstracción. La neogénesis depende de tres factores, que Spearman enunció bajo forma de tres leyes:

1. El "Poder de Introspección" definido así "Un hombre tiene más o menos el poder de observar lo que ocurre en su propia mente. No sólo tiene sensaciones, deseos y conocimientos sino que además sabe lo que siente, conoce sus deseos y tiene

conciencia de sus conocimientos".

2. La "Educación de Relaciones" definida del siguiente modo: "Cuando un hombre tiene en la mente dos o más ideas, es apto en cierto modo para concebir mentalmente las relaciones esenciales que existen entre ellas.

3. La "Educación de las Correlaciones" que se define así "Cuando un hombre tiene en la mente una idea y una relación a la vez, es en cierto grado apto para concebir la idea inicial en la relación considerada".

El operacionismo, tal como lo había expuesto en 1927 el físico P. W. Bridgman, y tal como lo adoptaron los representantes de la escuela psicológica americana más reciente: Tolman, Skinner y Hull, ya había sido formulada en una observación atribuida (entre otros) a Binet: "La inteligencia es lo que mide mi test".

Indudablemente que como todo proceso, para llegar a una consolidación es necesario que existan transformaciones y esfuerzos personales e individuales pero que se pierdan para lograr un proceso estructurado.

La selección se ha dado en principio, como consecuencia directa del medio en el cual vivimos, y es un procedimiento por medio del cual se pretende ubicar a la persona más adecuada a un puesto definido en la organización de trabajo, aquí se pueden utilizar instrumentos psicológicos, pedagógicos y administrativos para establecer un diagnóstico de las capacidades,

habilidades, conocimientos y rasgos de personalidad de los individuos evaluados:

"Una de las técnicas para ir ocupando los diversos puestos de una organización consiste en emplear un conjunto de personas que posiblemente poseen las calificaciones requeridas. Dentro de éste conjunto se seleccionan aquellas que van a desempeñar con éxito los puestos de trabajo que se les encomiende"

(11)

En un sistema de vida como el impuesto en nuestro continente y otros países, en los cuales no hay suficiente capacidad de absorber la mano de obra existente, surge como consecuencia el proceso selectivo: "Aceptar aquellos elementos que sean más ideóneos o dicho en otras palabras a mayor oferta de mano de obra o menor demanda de la misma por parte de la empresa, sólo un porcentaje de la población puede ocupar puestos especializados".

(12)

Así surgen:

Los trabajos de introducción de los "Test" o pruebas para medir inteligencia, comienzan en forma notoria con Hugo Munsterberg antes de 1910, que utilizó pruebas en relación a diferentes problemas en sus investigaciones para la Boston Elevated Railway. Co.

Las pruebas en la industria han ido aumentando constantemente desde esa época por el hundimiento del Titanic, el mismo Hugo Munsterberg hizo una serie de estudios para la selección

de oficiales de la marina mercante, pues por el desastre del barco en cuestión, algunos interesados en el problema llegaron a opinar que después de ocurrido el impacto con el Iceberg, - que ocasionara la catástrofe, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis psicológicas dando órdenes contradictorias. Al efecto Munsterberg diseñó pruebas para la selección de oficialidad de la marina.

(13)

Munsterberg, definió la psicotécnica de ésta manera:

"Es la rama de la Psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana".

También en Francia, Camug y Nepper hicieron estudios sobre las aptitudes de aviadores (1915), Woede y Piorkowsky en Alemania, iniciaron ciertas pruebas con choferes.

"En Estados Unidos de Norteamérica, las pruebas de inteligencia empezaron cuando se tradujo el Test Individual que Binet había ideado para las escuelas de Francia.

(14)

Como antecedente directo se mencionan los "Test Alfa y Beta en que generalmente se unifica la mayoría de criterios exigentes en esa época y que fueron utilizados en la Primera Guerra Mundial para seleccionar reclutas y ubicarlos. En 1940 -- Thurstone ya había introducido los test de habilidades mentales primarias, que median componentes relativamente independientes de inteligencia general; Aptitud de razonamiento, de fluidez de palabras, de comprensión verbal y de memoria, espacio y numeros.

Las pruebas Alfa y Beta constituyeron el primer experimento de ingeniería humana. Durante los años de 1917-1918 se hicieron exámenes de inteligencia a cerca de 1750 hombres.

El resultado fué una diversificación de los lugares a los cuales fueron asignados dichos hombres, lo cual ya constituía un cambio dentro de lo establecido hasta ese momento.

La Asociación Norteamericana de Psicología en 1917, designó un Comité al que confió la tarea de preparar un examen adecuado para medir el nivel intelectual de grandes grupos al mismo tiempo.

Para este momento, se han dado a conocer ya otros pioneros de la Psicología Industrial como Walter Dill Scott, quien a raíz de una conferencia en la cual fue escuchado por su director de publicidad, comenzó a realizar aplicaciones que podrían tomarse como inicios de la actual Psicología Industrial.

Scott en 1916, después de cubrir varios aspectos en el plano profesional dentro de la Psicología, llegó a ser Director del recién constituido Departamento de Investigación de Ventas, primera organización cuya labor pagaron empresas privadas.

En 1917, junto con otros colaboradores, publicó "Aids in the Selection Of Salesman" que fijó la pauta para investigación y práctica de la selección que siguió el ejército norteamericano durante la Primera Guerra Mundial y posteriormente la Comisión del Servicio Civil de los Estados Unidos de Norteamérica.

Durante la Segunda Guerra Mundial (1940-1945) surgió una nueva prueba de clasificación general en el ejército, fué la A.G.C.T. (Army General Clasificación Test), que junto con otros menos conocidos y los mismos Alfa y Beta, sirvieron para clasificar diversas posiciones en el ejército. Al igual que la prueba Beta es de tipo colectivo y se puede aplicar a personas que tan sólo puedan leer y escribir.

(15)

Un antecedente de importancia en la selección ha sido siempre la búsqueda de elementos para la fuerza de ventas; Robert M. Guión hace referencia a las investigaciones de Mereland (1948), en las cuales se demostraba que "apenas se habfa conseguido ningún éxito notable en lo referente al problema de criterios y eran muy pocos los estudios que hablaban de validez predictivas" (16). Con resultados semejantes hubo otra posterior patrocinada por la National Sales Executives en que el 40% de las 890 empresas consultadas afirmaron haber recurrido en alguna ocasión a exámenes con tests.

Los psicólogos han buscado diferentes soluciones al problema de evaluación de factores importantes de motivación y personalidad para gerentes, vendedores y otros profesionales, para quienes las variables de personalidad pueden desempeñar un papel trascendental en la eficiencia en el trabajo.

Era lógico que al llegar la crisis de la Segunda Guerra Mundial y al empezar Estados Unidos de Norteamérica a invertir en la "era de la defensa" estos hombres y mujeres estuviesen preparados para aceptar el llamado de la industria militar, a

reemplazar a los trabajadores que habfan sido reclutados, tomaron los cursos de entrenamiento en soldadura, maquinado y así llegó el ímpetu por la capacitación.

(17)

En la Segunda Guerra Mundial se inician los intentos de usar un método de selección: la policía particular de Adolfo Hitler (Alemania 1940) fué la primera en emplear este método de selección, lo llevaban a cabo de la siguiente manera: hacían simulacros de posibles problemas y cómo serían resueltos por los participantes, se tomaban anotaciones y se seleccionaba al más competente, con ésto surge la idea de los Centros de Evaluación, cuando la Guerra terminó los Estados Unidos de Norteamérica fueron los que tomaron la iniciativa para aplicar este Método, ésto lo hizo mediante la C.I.A. (Agencia Central de Inteligencia) pero parece ser que tuvieron fallas en adaptar el método debido a la falta de estructuración estadística, en cuanto a los puestos y dimensiones de los mismos, reportándose pocos estudios de validez.

A partir de la Segunda Guerra Mundial empieza la historia de los Centros de Evaluación distinguiéndose 3 períodos de aplicación:

1. Período Inicial

El uso que se le daba era para la investigación de la personalidad de los individuos, así como para la selección de personal, aquí la técnica no fué aceptada porque carecía de validez empírica, pero su aplicación se fué prolongando y mejorando.

2. Período de Industrialización Temprana.

Douglas W. Bray, es el pionero y fundador del Método de los Centros de Evaluación en EEUU, ya que en 1956 el Sistema Bell lo contrató para que diseñara y realizara una investigación en cuanto a programas para el desarrollo de Ejecutivos, al estudio se le denominó "Estudio del Desarrollo Ejecutivo", la finalidad era conocer más sobre las características y el de se nv olv im ie nto de los jóvenes, de acuerdo al desarrollo que fuera te ni é nd o se al convertirse en ejecutivos medios y altos de una organización.

Otro pionero en aplicar el método fu é la Compañía American Telephone and Telegraph (AT ant T), realizando estudios importantes contando para ello con psicólogos profesionales como ase so res siendo con é sto la primera Compañía a la que se le atribuye el primer uso industrial de un Centro de Evaluación.

En este período se encontró que con este método se puede seleccionar al doble de candidatos con potencial para así ser promovidos a niveles superiores. Que al emplear los Centros de Evaluación se comprueba la existencia o inexistencia de las aptitudes necesarias para desenvolverse satisfactoriamente ante diversas situaciones de trabajo, en esa época los Centros de Evaluación estaban más orientados al proceso de Selección de Personal.

En 1958 W. G. Garrison, supervisor general de planta, con la colaboración del Sr. Douglas W. Bray, montó un Centro de Evaluación en Detroit con características especiales. Con és

to se señala que a fines de los cincuentas y principios de los sesentas, otras compañías fueron interesándose en los estudios e investigaciones efectuadas por el Sistema Bell y comenzaron a hacer uso del método aunque en menor escala a las realizadas - por la Cia. A.T. and T. el Sistema Bell establece un Centro de Evaluación que comienza a funcionar inmediatamente.

En 1960 la compañía Michigan Bell, realizó un estudio para comparar a individuos que eran promovidos por medio de Test y entrevistas y a otros grupo de individuos promovidos teniendo como base el método de los Centros de Evaluación.

Los resultados mostraron que la mayoría de los sujetos pro movidos por medio de los Centros de Evaluación tuvieron un desempeño satisfactorio, en cambio los individuos promovidos en base a tests y entrevistas no mostraron tan buen desempeño. En un principio las pruebas eran aplicadas a empleados técnicos de planta, por lo tanto sólo se aplicaba a varones.

(18)

Entre las compañías seguidoras del método se encuentran - Standard Oil de Ohio, General Electric, International Bussines Machines (I.B.M.), Sears Roebuck, etc.

En 1960 una Compañía asociada Southern Bell Telephone and Telegraph, solicitó ayuda al personal de la Compañía A.T. and T. para desarrollar un programa de evaluación dirigido a individuos que ocupaban puestos ejecutivos medios, se emplearon simulaciones basadas en el "Estudio de Desarrollo Ejecutivo" al que se le hicieron algunos ajustes y se incluyeron pruebas de per-

sonalidad.

En 1962 se comienzan a implementar Centros de Evaluación para otros Departamentos donde se empleaban mujeres.

Poco a poco se fué ampliando el contexto para aplicar el método, se utilizó para la selección de administradores de primer nivel en el año de 1965, y para 1969, ya existían 65 Centros operando en el Sistema Bell, casi 60000 empleados evaluados y 1275 ejecutivos que habían desarrollado su labor de asesoría.

En el artículo de Bray y Campbell titulado "Selección de Vendedores" se ve que por medio de un Centro de Evaluación se proporcionan evidencias de la validez conductual para predecir el desempeño en el trabajo de los representantes de ventas.

El artículo es una comunicación de la Bell Telephone Company con otro altamente similar a éste, cuya información está consignada en nuestra investigación, por lo cual es importante el comentario de los propios autores al mismo que por sí solo explica.

"El Método de Centros de Evaluación para estimar el potencial para diversas ocupaciones tiene una historia pintoresca.- Las conclusiones relativas a su eficiencia fueron difíciles de obtener, debido a que el número de aplicaciones del método fué insignificante, las técnicas y los métodos variaron considerablemente de una aplicación a otra y los problemas del establecimiento de criterios fueron formidables. Los estudios de los

Centros de Evaluación del Sistema Bell, para la predicción del éxito en los empleos gerenciales han demostrado uniformemente que el método tiene una validez sustancial. Esto resultó cierto tanto en el caso de que el personal de evaluaciones contara primordialmente de psicólogos profesionales como si se tratara de personal gerencial con preparación especial. En el estudio presente se demuestra que un Centro de Evaluación es dirigido por gerentes de ventas instruidos en las técnicas de evaluación, puede proporcionar una ayuda valiosa para la selección de vendedores particulares.

(19)

Esta aplicación cobró por lo tanto gran importancia que es la pauta para que se escriba más sobre este método.

Campbell y Bray (1967) compararon la conducta de los individuos promovidos siguiendo el servicio de un Centro de Evaluación y otros individuos promovidos sin esta Técnica y los resultados fueron a favor de los individuos promovidos por los Centros de Evaluación.

(20)

3. Período de Aplicación General.

Este comienza en los últimos años de los sesentas, cuando este Método tiene ya una utilización y expansión relativamente grande, su utilización en industrias y empresas estatales hace que cobre gran importancia en la selección de personal a niveles gerenciales, así como para la identificación de necesidades de capacitación y para la promoción del personal que labora en la empresa.

Necesariamente el nuevo Método tuvo que irse perfeccionando y adaptándose para cada caso, además de distinguir siete - áreas en las cuales pueden ser agrupadas las características - esenciales para el éxito administrativo.

Estas áreas son:

Habilidades administrativas

Habilidades interpersonales

Habilidades intelectuales

Estabilidad emocional

Motivación hacia el trabajo

Orientación hacia el desarrollo

Dependencia de los demás

Un estudio realizado por Berlew y Hall, señala la probable "importancia del desafío en el trabajo", de ahí que se le presente atención a ésta variable ambiental.

Posteriormente se obtuvieron medidas del desafío en el trabajo mediante una cuidadosa revisión de diversas tareas realizadas por cada individuo durante un período de ocho años.

En los años 1967-1968 se manifiesta una tendencia de estancamiento en los programas de evaluación de candidatos, hay una interrupción en la evolución del método, se cierran dos - Centros para candidatos femeninos debido a una proporción muy baja de candidatos aceptables y porque disminuyó el total de - promociones de candidatos evaluados.

Después de este estancamiento en 1969 la Compañía Southern New England comienza un programa de evaluación y también lo ha

cen otras compañías pero en diferentes niveles de dirección.

Barry M. Cohen y William Byham., resumen los tres períodos en que se divide el desarrollo de los Centros de Evaluación de la manera siguiente:

El primero (período Inicial) se consideran el uso de diferentes métodos y el desarrollo de la tecnología de la evaluación.

En el segundo (Período Industrial Temprano) aquí es adaptada la tecnología de la evaluación a la Industria y se dan las bases de investigación para ser empleadas como soporte en la aplicación de los Centros de Evaluación. Este período se toma a partir de mediados de los cincuentas.

En el tercero (Período de Aplicación General) aquí se adapta el Método en diferentes organizaciones propiciando subsecuentemente investigaciones en donde la información disponible es procedente de las aplicaciones realizadas en el segundo período, esta etapa tiene sus inicios a fines de los sesentas - 1960.

En 1970 el uso del Método en el Sistema Bell se empleó para determinar las perspectivas de promoción de los empleados no directivos, quienes habían sido recomendados por sus organizaciones como candidatos para la dirección de primera línea. En esta época la Compañía Personnel Research dirigió un estudio para dar a conocer el Método, asistiendo un gran número de empresas y el estudio fué un éxito, también en ese mismo año -

el método de Centros de Evaluación se empleaba en empresas - grandes y pequeñas, tanto en empresas privadas como gubernamentales y se corroboró por la práctica que éste nuevo método fué el más eficaz que los tests y entrevistas, con ésto se vuelve más fácil el manejo de problemas de selección de personal, promoción e identificación de las necesidades de desarrollo.

En 1971 el estudio de los Centros de Evaluación condujo a profundos cambios en la práctica, cambios considerados agigantados. En consecuencia la investigación arrojó recomendaciones sustanciales sobre el reclutamiento, la selección y el desarrollo.

Las técnicas se fueron empleando en el transcurso del Período de Aplicación General éstas fueron:»

La simulación industrial, la simulación de grupo, entrevistas personales y pruebas psicológicas entre otras.

En 1973 se imprime un Catálogo de Dimensiones de Desarrollo el cual señala que el método de los Centros de Evaluación es un nuevo procedimiento para identificar y desarrollar la supervisión, la dirección y el potencial de ventas, además señala que más de trecientas empresas empezaron a utilizarlo.

En 1974 se inician investigaciones continuamente, donde se encontró que variables como el sexo de los candidatos no influye en los resultados de la evaluación. El Método de los Centros de Evaluación se ha seguido difundiendo en diferentes países mediante conferencias, artículos, seminarios, etc.

En 1976 se dió mayor énfasis a la investigación sobre la importancia de la entrevista, también se hicieron investigaciones sobre la validación del método y sobre los criterios de evaluación. Se puede deducir que durante los años sesentas y principios de los ochentas, el método ha sido refinado constantemente mediante nuevas adaptaciones y aportaciones para el desarrollo y aplicación de los Centros de Evaluación.

El Método de Centros de Evaluación fué introducido a México a principios de los años 70s., fueron en 1973 INPLINSI-GOPA y el Tecnológico de Monterrey quienes lo emplearon por primera vez. El Sr. W. C. Byham impartió tres seminarios; el primero tuvo lugar a fines de 1973 y los 2 restantes fueron impartidos a DANDO, S.A., en fechas posteriores.

Se tiene conocimiento que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en la Secretaría de Programación y Presupuesto, también fue empleado o al menos algunos intentos de su uso.

En la actualidad existen Centros en Australia, Austria, Brasil, Canadá, Inglaterra, Alemania, Japón, EEUU, México.

CAPITULO II

ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN UN CENTRO DE EVALUACION

1. QUE ES UN CENTRO DE EVALUACION?

Un Centro de Evaluación es un Método enfocado a la gente, funciona sobre la base de la percepción y apreciación de partes de conducta emitidos por un cierto grupo al que otro observa.

Secuencia de implementación de un Centro de Evaluación:

- 1° Se identifica el potencial de gerentes de alto nivel gerencial.
- 2° Doce participantes son nombrados por su superior inmediato teniendo ciertos datos de su potencial, de sus trabajos y conductas comunes al mismo.
- 3° Dos días los participantes toman parte en ejercicios desarrollando y demostrando conductas que se estima son importantes en la organización.
- 4° El participante debe jugar los juegos que se le pongan y demostrando conductas que se estima son importantes en la organización.
- 5° Seis Asesores observan la conducta de los participantes y toman nota en formas especiales de observación después de 2 días los participantes regresan a su trabajo y los asesores pasan 2 días más comparando sus observaciones y haciendo una evaluación final de cada participante.

6° Se integra un reporte de cada participante poniendo de manifiesto su potencial y definiendo la acción desarrollada y comparándola con la apropiada tanto para la organización como para el individuo.

El elemento principal es la gente denominados participantes activos y son:

a) Los participantes o evaluados, son las personas que tienen ciertos índices de potencial y que se quiere con el Centro de Evaluación confirmar.

Estas personas son enviadas por los Jefes o Supervisores, los cuales los proponen como mejores elementos para ésta oportunidad.

Otra forma de selección es ir a fuentes de información directa, encuestas, y la más reciente; la autodesignación de la cual tiene ciertos requisitos (haber terminado una carrera en cierta especialización, tener un mínimo de antigüedad en determinado nivel organizacional, haber desempeñado determinadas funciones.

(21)

b) El Administrador. Es la persona que evalúa con los observadores, el administrador es clave dentro del desarrollo del Centro de Evaluación, el cual tiene que ser nombrado dos meses antes del arranque para prepararse, entrenarse hasta lograr familiarizarse con los medios del método, conocer la empresa desde la Gerencia de Personal, Gerencia de Planeación, Gerencia de Desarrollo y la de Relaciones Industriales o sea -

que tiene que tener una imagen clara de la organización.

c) Los Observadores. Hay un concepto que encierra el es
píritu que debe seguirse al elegir a estos elementos.

"No puede esperarse que la calidad de las evaluaciones ex
ceda 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 posi--
ble".

(22)

Los observadores se eligen normalmente de entre los geren
tes de línea y dos niveles por arriba del que va a ser evalua-
do. Esto significa que los observadores estarán identificando
gente en la cual se encuentran los requerimientos sobre un tra
bajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado.

Los observadores y el administrador pueden formar el De--
partamento de Integración de Recursos Humanos como "Plan Pilo-
to".

El observador registra los hechos, las conductas de su ob
servado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio, lo hace
en forma continua, tomando anotaciones del tiempo, de las ex--
presiones y si es posible, de sus palabras en forma textual. -
Posteriormente cuando llena su reporte, clasifica tales conduc
tas en las dimensiones de acuerdo a la definición previa que -
tiene para ello. El criterio para emitir una calificación es-
tará en función de la presencia o ausencia de tales dimensio--
nes dentro del contexto del ejercicio.

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. Después de la discusión elabora un reporte el cual es preparado independientemente para cada ejercicio y para cada candidato.

Al finalizar la elaboración de los reportes, a cada candidato se le proporcionará retroalimentación.

De este modo toda la información de las conductas y de las destrezas actuales identificadas como criterios de éxito en el trabajo, es de gran utilidad para el participante. Estas sesiones tienen un alto grado de credibilidad y utilidad para las personas que integran el grupo, y para la organización misma.

Cuando se combina el papel de administrador observador sólo se evalúan seis participantes para no complicar la función del administrador.

d) La Entrevista de Antecedentes: En esta se emplean los mismos lineamientos que se emplean en una entrevista normal o formal de carácter psicológico, con la diferencia de que no se va a investigar algún otro aspecto que no sea el de las dimensiones, la estructura previa que abarque aspectos específicos de su trabajo hasta ese momento de cómo ha resuelto las diversas situaciones que se le han presentado y sobre todo, sin intervenir o incurrir en información ajena a esto. No se debe

perder de vista los puntos definidos como dimensiones.

e) La Observación: Para aprender a observar Development Dimensions, recomienda una grabadora de video-tape, que ofrece ventajas como grabar un ejercicio y enviarlo a otra localidad para que algún gerente tome su decisión, observar la mejoría - de tal o cual candidato, afinar criterios de calificación, etc.

1.1 ESCALA DE CALIFICACIONES

Este elemento, facilita el trabajo de los observadores es un elemento de apoyo que sirve para la evaluación final que realizan los asesores, con el fin de que se califique el desempeño de los participantes de una forma objetiva. Se realiza para cada una de las habilidades previamente establecidas.

Se recomienda evaluar sobre una escala del (1 al 5) siendo 5 la mayor calificación, sin embargo, la escala puede variar de empresa a empresa.

James Huck y Douglas W. Bray definen la escala como sigue:

(1. BAJO)

Todo el desempeño fué evaluado por debajo de lo normal por el grupo asesor.

El evaluado demostró debilidad en habilidades directivas - que indicaron potencial significativamente limitado para satisfacer los requerimientos del primer nivel de supervisión.

(2. LIMITADO)

Todo el desempeño fué calificado como por debajo de lo normal por el grupo asesor. El evaluado demostró debilidad en habilidades directivas que indicaron potencial limitado.

(3. MODERADO)

Todo el desempeño fué calificado como abajo de lo normal por el grupo asesor.

El evaluado demostró intensidad en algunas habilidades directivas que indican potencial moderado que satisface los requerimientos del primer nivel de supervisión.

(4. SATISFACE NORMAL)

Todo el desempeño fué calificado como normal por el grupo asesor el evaluado demostró habilidades directivas que satisfacen los requerimientos de primer nivel de supervisión.

(5. SOBRE LO NORMAL)

Todo el desempeño del Centro de Evaluación fué calificado sobre lo normal por el grupo asesor, el evaluado demostró habilidades directivas que exceden los requerimientos del primer nivel de supervisión.

De la evaluación anterior se obtienen 3 tipos de resultados:

1. Candidatos aceptables
2. Candidatos cuestionables
3. Candidatos no aceptables.

La experiencia con el uso del método, indica que de un 30% a un 40% de los candidatos caen en la categoría de aceptables, un 40% en la categoría de cuestionables y de un 20% a 40% dentro de la categoría de no aceptables.

1.2 CUPO Y DURACION:

Las formas para evaluar se pueden hacer de dos maneras; individuales y grupales cuando son grupales se seleccionan de 6 a 12 personas, rara vez se forman grupos de 24, cuando ésto sucede se subdividen en grupos de 6 participantes, y de este modo pueden trabajar mejor en los ejercicios previamente elegidos, haciéndose menos complicada la observación.

La duración dependerá del tiempo que se invierta en cada actividad y el número de ejercicios planeados. Normalmente se emplean de 1 a 6 días para los participantes y de 2 a 6 días para los asesores incluyendo el tiempo en el entrenamiento. La forma de funcionar los asesores (psicólogos) es de diferente manera, una es que haya un asesor por cada candidato, otra es que corresponda un observador a cada 2 participantes, una alternativa más es que intervenga un asesor por cada 4 candidatos, ésta última no es muy usada ya que el observador no puede prestar la debida atención a cada candidato.

1.3 COSTO

Dependiendo del programa se podrá estimar el costo. Para estimarlo se toman en cuenta localización, tiempo empleado de los candidatos y de los asesores y el número de éstos. Se puede ver que el costo de operación de un Centro de Evaluación dependerá de qué tan importante es la decisión de evaluación a ser realizada. Por ejemplo, algunas compañías están dispuestas a gastar mucho más dinero y tiempo en el entrenamiento del candidato para posiciones de nivel medio y alto de dirección - que lo que se destina para posiciones de primer nivel.

Se calcula que un Centro de Evaluación tiene para su funcionamiento un fuerte desembolso que está entre 500 y 6000 dólares por evaluado, esto incluye los gastos del participante, el entrenamiento del asesor, la realización de las simulaciones y de los ejercicios, la observación, el análisis y el tiempo utilizado.

Según Hinrichs y Haanpera, en promedio el costo estará alrededor de 2000 dólares por candidato, sin embargo probablemente es un estimador conservador. Por tal motivo, sólo se selecciona a un número reducido de participantes. Aproximadamente del 1% al 20% de los empleados, tienen oportunidad de participar en un Centro de Evaluación.

2. DIMENSIONES

La definición de DEVELOPMENT DIMENSION es:

"Es una área de habilidades o encabezado descriptivo bajo el cual ejemplos específicos de conducta humana, pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de modo confiable".
(24)

Con el término "racionalmente agrupadas" se refiere a - - aquellos factores que tengan un elemento común y por lo tanto, pueden agruparse en función de lo mismo.

Hay 30 dimensiones que pueden evaluarse, de las cuales se consideran las que la empresa determine como realmente esenciales para desempeñar una actividad.

Por consiguiente las dimensiones que se evalúan en un Centro de Evaluación son diferentes de una empresa a otra además la cantidad de variables cambian en cada compañía y en cada - puesto a consideración.

El término "Dimensiones" se refiere a las habilidades características, atributos o conocimientos evaluados en el Centro de Evaluación. Son variables relevantes para el éxito de determinados puestos, además, éstos proporcionan las potencialidades de un candidato, las necesidades de desarrollo en algunas dimensiones y otros factores que se involucran en el desempeño.

Para identificar las dimensiones que deben ser evaluadas, se toman en cuenta los requerimientos necesarios para desempeñ

ñar un determinado puesto, ésto se puede obtener mediante las descripciones del puesto, además de observar el trabajo de los candidatos para conocer que los hace efectivos o inefectivos, -cual es la calidad de sus decisiones, etc., involucrando a los niveles más altos en la determinación de las dimensiones. Los métodos para identificar dimensiones incluyen análisis y descripción de puestos, pero deben ser basados en entrevistas con supervisores que conocen bien el puesto en cuestión o con un grupo asesor especializado en el conocimiento del puesto.

Es esencial que se lleve a cabo una discusión de grupo al final de la evaluación para ponderar adecuadamente a cada candidato y cada dimensión, debido a que el problema surge cuando los observadores no distinguen la presencia o ausencia de una determinada dimensión. Por lo tanto el hecho de que se reúnan todos los observadores para analizar el desenvolvimiento de los participantes facilita la evaluación logrando así un criterio más objetivo.

El número de dimensiones es cada vez mayor J.L. MOSES propone 18 variables, Douglas W. Bray lista 14 dimensiones y por otro lado Development Dimensions define 26 de las dimensiones más comunes, las cuales se enumeran a continuación (Las variables marcadas con el símbolo (---) corresponden también a la lista propuesta por Moses.

- 1. Impacto
- 2. Habilidades de comunicación oral
- 3. Energía

- 4. Habilidades de comunicación escrita
 - 5. Habilidades de presentación oral
 - 6. Creatividad
- 7. Rango de intereses
- 8. Tolerancia a la presión
- 9. Estandar de trabajo
 - 10. Motivación
 - 11. Ambición de carrera
- 12. Liderazgo
 - 13. Habilidad para vender sus ideas
 - 14. Sensibilidad
 - 15. Habilidad para escuchar
 - 16. Flexibilidad
 - 17. Tenacidad
 - 18. Toma de riesgo
 - 19. Iniciativa
- 20. Independencia
- 21. Planeación y organización
 - 22. Control directivo
 - 23. Delegación
 - 24. Análisis de situaciones
 - 25. Juicio
 - 26. Toma de decisiones

J.L. Moses, las dimensiones siguientes difieren de la lista anterior.

--- Aptitud escolar o habilidad mental general.

- Habilidad para agradar o aceptación
- Percepción del medio ambiente social
- Objetividad
- Identificación directiva.

Es preciso aclarar que Moses divide en dos dimensiones el grado de independencia del evaluado, y son las siguientes:

- Aprobación de superiores
- Aprobación de compañeros.

Se describirá cada una de las variables para su entendimiento;

1. IMPACTO.

Es la habilidad para crear una buena impresión, para obtener atención y respeto para mostrar un aire de confianza y lograr un reconocimiento personal.

2. HABILIDAD DE COMUNICACION ORAL.

Es la efectividad de expresión en forma individual o en situaciones de grupo (incluye gestos y comunicación no verbal).

3. ENERGIA.

Habilidad para iniciar algo por sí mismo y lograr un alto nivel de actividad.

4. HABILIDAD DE PRESENTACION ORAL.

Capacidad para persuadir, de hacer una presentación clara de ideas y de hechos dando tiempo para la preparación.

5. HABILIDADES DE COMUNICACION ESCRITA.

Destreza para expresar sus ideas claramente en forma escrita y con buena gramática.

6. CREATIVIDAD.

Flexibilidad en enfoques, dar alternativas originales, soluciones imaginativas en situaciones de negocios y reconocer y aceptar soluciones imaginativas e innovaciones.

7. RANGO DE INTERESES.

Amplitud y diversidad de intereses, preocupación por el medio ambiente personal y organizacional y desear participar activamente en eventos

8. TOLERANCIA A LA PRESION.

Estabilidad en el desempeño bajo situaciones de presión y oposición.

9. MOTIVACION.

Importancia de la satisfacción personal en el trabajo.

10. ESTANDAR DE TRABAJO.

Deseo de realizar un trabajo de calidad por su propio interés.

11. AMBICION DE CARRERA.

Motivación para llegar a niveles profesionales altos, activar esfuerzos hacia el desarrollo propio.

12. LIDERAZGO O DIRECCION.

Habilidad de mando, orientación, motivación, influencia y determinación de líneas de acción a otros, para el logro de las metas.

13. HABILIDAD PARA VENDER SUS IDEAS.

Aptitud para organizar y presentar material en una forma convincente.

14. SENSIBILIDAD.

Habilidad para percibir y reaccionar sensiblemente a las necesidades de otros, objetividad para percibir el impacto propio sobre otros.

15. HABILIDAD PARA ESCUCHAR.

Capacidad para tomar la información importante en comunicaciones orales.

16. FLEXIBILIDAD.

Habilidad para modificar el estilo de comportamiento y de dirección para alcanzar los objetivos.

17. TENACIDAD.

Destreza para afrontar un problema hasta que éste sea solucionado.

18. TOMA DE RIESGO

Habilidad para aceptar riesgos tomados por juicio propio.

19. INICIATIVA.

Influencia activa más que aceptación pasiva, no necesita

influencia para realizar algo.

20. INDEPENDENCIA.

Tomar decisiones o acciones basadas en convicciones propias antes de basarse en las de otros.

21. PLANEACION Y ORGANIZACION.

Efectividad en planear y organizar actividades propias y las de un grupo. Establecer cursos de acción para lograr las metas distribuyendo, ordenando y agrupando recursos, funciones y responsabilidades con prioridades a fin de facilitar el trabajo.

22. CONTROL DIRECTIVO.

Apreciación de las necesidades de control y mantener la supervisión sobre procesos subordinados y tareas.

23. DELEGACION.

Transferir el trabajo o la acción a otras personas, determinando con precisión la responsabilidad, la tarea, el tiempo, etc.

Es la habilidad para usar a los subordinados efectivamente y determinar donde puede ser tomada una mejor decisión.

24. ANALISIS DE SITUACIONES.

Ubicar y determinar las situaciones importantes, desglosar y profundizar en su estudio. Detectar elementos importantes y aspectos problemáticos.

25. JUICIO.

Habilidad para dar soluciones o conclusiones lógicas basadas en la evidencia.

26. TOMA DE DECISIONES.

Determinar cursos de acción tendientes a solucionar un problema y/o problemas.

Las siguientes variables corresponden al listado de Moses.

--APTITUD ESCOLAR O HABILIDAD MENTAL GENERAL

Alcance que tiene el individuo comparado con otros individuos en su capacidad para aprender nuevas cosas.

--HABILIDAD PARA AGRADAR O ACEPTACION

Destreza para lograr un impacto agradable sobre otros.

--PERCEPCION DEL MEDIO AMBIENTE

Sutileza para percibir cambios en el comportamiento de otros hacia él.

-- OBJETIVIDAD

La medida en que el individuo se percata de sus propios valores y habilidades.

--IDENTIFICACION DIRECTIVA GENERAL.

Como incorpora el individuo psicológicamente valores como amistad, justicia de la posición de la compañía en ganancias, tarifas, sueldos, etc., con respecto a otras compañías.

Según Moses todas las dimensiones se resumen en cuatro grupos. (25)

VARIABLES DE HABILIDAD O DE EVALUACION.

Estas se refieren a la capacidad de nivel intelectual que tiene cada persona y bajo esta categoría tenemos:

- La Aptitud Escolástica (Habilidad mental general)
En que medida se compara este individuo con otros en su habilidad para aprender nuevos conceptos.
- Las Habilidades de Comunicación Oral.
En que puede este individuo presentar efectivamente un reporte oral a una pequeña conferencia de grupo.

VARIABLES INTERPERSONALES.

Estas son las que están en función o relación a las demás personas aquí se consideran:

- Habilidades de Liderazgo.
Que tan efectivamente puede este individuo dirigir a un grupo para el cumplimiento de una tarea sin provocar hostilidad.
- Potencial (Forcefulness)
En qué medida puede este individuo crear un impacto inicial en otros.
- Necesidades de aprobación de sus compañeros.
En qué medida este individuo tiene necesidad de hacer que su conducta sea aprobada por los que él ve como sus iguales.
- Aprobación de sus superiores.
En qué medida este individuo tiene necesidad de hacer que su conducta sea aprobada por aquellos que él ve como sus superiores.

En qué medida este individuo hace un impacto aceptable en otros.

- Conciencia del Medio Ambiente Social (Percepción).

En qué medida puede este individuo percibir claves sutiles en la conducta de otros hacia él.

- Flexibilidad de Conducta.

En qué medida puede este individuo cuando se le motiva modificar su conducta para alcanzar una meta.

- Habilidades de Comunicación Escrita.

En qué medida puede este individuo expresar sus ideas - efectivamente al escribirlas.

VARIABLES DE HABILIDAD ADMINISTRATIVA.

Estas son variables orientadas a las personas y en este - grupo se encuentran.

- Habilidades de Organización.

En qué medida puede este individuo organizar su propio trabajo.

- Las Habilidades de Planeación.

En qué medida puede este individuo planear efectivamente su propio trabajo.

- Las Habilidades de toma de Decisiones.

En qué medida puede este individuo tomar decisiones de alta calidad, y que susceptible es de tomarlos cuando - se requiere.

FACTORES PERSONALES O INDIVIDUALES.

- Fortaleza

La clase de impresión que hace el candidato en cuestión

sobre otras gentes que clase de fortaleza impresionan a otras gentes.

- Aceptación.

En qué medida este individuo hace un impacto aceptable en otros.

- Energía.

En qué medida puede este individuo mantener un continuo alto nivel de actividad de trabajo.

- Standar interno de Trabajo.

Qué tan importante es para un individuo sus propios estándares, que tan importante es realizar algo bien aún cuando pudiera alcanzar su objetivo sin hacerlo de esa manera.

Lo que se busca es ver si el candidato está trabajando al límite máximo de su capacidad.

- Resistencia a la Presión y Tensión.

En qué medida permanecerá elevado el desempeño de un individuo en presencia de presiones no usuales.

- Objetividad.

En qué medida puede este individuo percatarse de sus propios valores y responsabilidades.

- Identificación General.

En qué medida este individuo ha incorporado (o es susceptible de incorporar) los valores del Sistema Bell tales como, Servicio, Amistad, justicia de la posición de la compañía en ganancias, tarifas, sueldos, etc.).

- Rango de Intereses.

En qué medida está interesado este individuo en una variedad de campos de actividad tales como ciencia, política, deportes, música, arte, etc.

3. TECNICAS Y EJERCICIOS

Desde el surgimiento de los Centros de Evaluación, se han venido desarrollando y refinando las simulaciones y los ejercicios que son utilizados para medir determinadas dimensiones. Hay algunos ejercicios que se utilizan más que otros, algunos porque son más conocidos, pero lo importante es manejar todos éstos de acuerdo a lo que se desea medir y hacer un buen uso de estas herramientas conociéndolas para manejarlas adecuadamente.

Estas técnicas son utilizadas para obtener información y evaluar las variables de interés. Por lo general se aplican dos o más ejercicios para evaluar una dimensión aunque ciertas técnicas no miden sólo una característica, sino que se pueden evaluar varias en el mismo ejercicio. Algunas técnicas son susceptibles de adaptarse para que midan la dimensión deseada.

Las técnicas más comunes son:

CHAROLA DE ENTRADA

EJERCICIOS DE GRUPO (PROBLEMAS DE PROMOCION)

PRESENTACION ESCRITA

PROBLEMAS DE FABRICACION

JUEGOS DE NEGOCIOS

DISCUSION DE GRUPO SIN LIDERAZGO ASIGNADO

DISCUSION DE GRUPO CON LIDERAZGO ASIGNADO

SCHOLL AND COLLEGE ABILITY (SCAT)

PRUEBAS DE HABILIDAD (Q-SORT)

PRESENTACION ORAL

PRUEBA DE CONOCIMIENTOS GENERALES

PRUEBA DE INFORMACION GENERAL Y ENTREVISTAS.

3.1 CIAROLA DE ENTRADA.

Es una técnica que mide diferentes dimensiones como liderazgo, fortaleza y habilidad de agradar, la necesidad de aprobación de superiores y de compañeros del mismo nivel y más bajo (independencia standar propio de trabajo, resistencia a la presión, organización, planeación, toma de decisiones, habilidades de comunicación oral, creatividad y toma de riesgo.)

Este ejercicio cada candidato trabaja individualmente, se le proporciona material para tomar notas.

La situación es artificial, con algunas restricciones de tiempo. El participante se puede comunicar con otras personas mediante los métodos y actividades previamente establecidas. - Trabaja como si estuviera próximo a ocupar un nuevo puesto, se le proporciona información sobre los asuntos que debe atender de su puesto actual y posteriormente, en unos cuantos días tendrá que ocupar el nuevo cargo y resolver los pendientes.

El participante tendrá que organizar el material con que cuenta, constituido por cartas, reportes, memorandus, etc. - Contará con una hora para seleccionar y solucionar los problemas que el material presenta dándole prioridad a los asuntos - que lo requieran.

No puede recibir ningún tipo de ayuda, porque el día en que estará atendiendo los asuntos será domingo, únicamente puede disponer del material que tiene a la mano. El señor saldrá de viaje lunes y martes, no pudiendo llevar consigo el material

al viaje. Cualquier acción que el participante tome en relación a las cartas o memorandums se deben manifestar por escrito en hojas blancas anexas, guardando el orden numérico señalado en los asuntos.

Se le permite hacer memos con actividades que desee realizar a su regreso, tiene la facultad de pedir que la secretaria le mecanografe, cartas, necesitará decidir que le dirá a tal o cual personal, haciéndolo por escrito, además dispone de su agenda.

Para ejemplificar como es calificado el participante, Addison-Wesley Publishing Corporation, publica manuales que sostienen los ejercicios empleados en los Centros de Evaluación, y están constituidos por una introducción, las instrucciones del ejercicio, una lista de apoyo para registro y una sección de evaluación.

Enseguida se exhibe una parte de esa lista de apoyo, para dar una idea de como se puede efectuar la evaluación de una forma práctica y sencilla. Los extremos de calificación son A = ALTO y B = BAJO.

LISTA DE APOYO.

A

B

Características individuales de trabajo.

1. NIVEL DE ACTIVIDAD GENERAL.

Positivo El Candidato

- a) Fué hacia el material decididamente.
- b) Habló enérgicamente en la entrevista.

Negativo El Candidato

- a) No demostró suficiente energía con el material.
- b) Tuvo que ser constantemente insitado para hablar en la entrevista; parecía cansado.

2. ESMERO: ESTANDAR PROPIO DE TRABAJO.

Positivo El Candidato

- a) Leyó todos los asuntos cuidadosamente antes de actuar sobre ellos.
- b) Escribió con cuidado y completó menos, notas, etc.

Negativo El Candidato

- a) No hizo uso del material que debió haber usado.
- b) Ignoró y olvidó que cada asunto en la charola de entrada requería atención.
- c) No fué claro ni cuidadoso al escribir sus memos.

3. ADAPTABILIDAD

A

B

Positivo El Candidato.

- a) Se movió de un asiento a otro sin -
confusión o sin perder el tiempo.
- b) Escribió con cuidado y completo no-
tas.

Negativo El Candidato.

- a) Parecía confuso por las diferentes-
cosas que tenía que considerar.
- b) Pasó por alto información que debió
haber usado.

4. EVALUACION PROPIA.

Positivo El Candidato

- a) Sintió que se desarrolló perfecta-
mente bien durante el ejercicio.
- b) Sintió que se desarrolló pobremen-
te durante el ejercicio.

Negativo El Candidato

- a) Sintió que trabajó bien pero lo hizo -
pobremente.
- b) Sintió que trabajó pobremente pero lo
hizo bien.

IMPACTO

A B

Positivo.

- Creó impacto... por sí mismo.
- Habló con fuerza y seguridad.
- Mantuvo su cuerpo en posición recta y - la cabeza levantada.
- Hizo un saludo a mano y con firmeza.
- Llamó la atención del grupo cuando esta ba hablando.

Negativo:

- No miró a los ojos cuando saludamos
- No mantuvo contacto visual durante la - conversación.
- No adoptó una posición recta durante la entrevista.

ENERGIA.

Positiva.

- Su actividad externa incluye participa- ción activa en los deportes (miembro - del equipo local de temas, etc.)
- Responder a un problema, es trabajar fuer- te o duro. El siempre trabaja los sába- dos.
- Exhibió un deseo sutil y competitivo por ganar.
- Selecciona oponentes para X actitud, que desafían su habilidad.

- El primero en hablar en el ejercicio de grupo.
- Completó todos los items de la charola de entrada y escribió un resumen dando una exposición de los mismos.

NEGATIVO.

- Dedicó su tiempo a actividades pasivas (leer, mirar, T.V.)
- Se volvió pasivo después de ver perdida su propuesta.
- Efectuó solamente tres comentarios más a lo largo del ejercicio.
- Tendió a sentarse atrás y observar. Después de la presentación inicial, habló solamente tres veces más, siempre en respuesta a una pregunta directa.
- Cuando habló, casi siempre tuvo la mano en la barba.
- Fue lento y letárgico durante el ejercicio.
- Empezó la cuarta oración, pero no la terminó.
- Fue corto al escribir el ejercicio y no intentó atar "cabos sueltos".
- No respondió al 1/3 de los memos; ciegamente delegó sobre la mitad de los que trabajan bajo sus órdenes.

HABILIDAD PARA COMUNICARSE VERBALMENTE.

POSITIVO.

- Habló claro, articulado, de manera fluida.

- | | A | B |
|--|---|---|
| - Mantuvo buen contacto visual. | | |
| - Tuvo sentido, fué lógico, comentarios mordaces. | | |
| - No se excedió en palabrería. | | |
| - No hubo problema al pronunciar opiniones. | | |
| - Nunca fué malentendido por otros. | | |
| - Usó oraciones bien construidas. | | |
| - Respondió al punto de una manera concisa y organizada. | | |
| - Frecuentemente identificó puntos por número correspondiente. | | |

NEGATIVO

- El grupo frecuentemente malentendió - su intento.
- Fué repetitivo en su discurso. Trató el punto de la expansión familiar y los carros de bomberos tres veces en el mismo párrafo.
- Frecuentemente mientras hablaba, veía a lo lejos y al piso.
- Habló quedamente era difícil oírlo. - Los miembros del grupo le pidieron - que repitiera su frase en tres ocasiones diferentes.
- Usó gramática muy pobre y mezcló la - sintaxis. En 6 ocasiones utilizó sug tantivos en singular para verbos en - plural.
- Muchas pausas cubiertas por "uh, ah, este" etc. También usó frecuentemente modismo y expresiones familiares, (ud. sabe, como).

HABILIDAD PARA COMUNICARSE POR ESCRITO.

A

B

POSITIVO.

- Escribe la comunicación rápidamente y con facilidad.
- Escribió 23 memos completos en los items de la charola de entrada.
- Usó gramática apropiada en todas sus cartas.
- El estilo y la formalidad de los memos fueron apropiados para el receptor. - Los memos a los superiores, fueron más formales que los memos a los subordinados.
- El reporte estuvo bien organizado con subtemas (carta por producto por técnicos de producción y fuentes de materia les crudo).

NEGATIVO.

- La escritura se hizo difícil de leer, muchas palabras no se pudieron entender.
- Muy pobre ortografía y uso de sintaxis.
- Las oraciones fueron muy cortas y exce sivamente tajantes.
- Utilizó jerga técnica, cuando el lenguaje estandar hubiera sido claro.

CREATIVIDAD.

A

B

POSITIVO.

- Sacó áreas importantes del problema que no habían sido pensadas por los demás (vió el efecto potencial que un cambio en el material crudo podría tener en la producción).
- Usó buenas analogías para sus puntos (tortuga y liebre) programado y organizado.
- Usó aproximaciones únicas para resolver problemas financieros ejem.: Uso de la computadora en la planeación a largo plazo.

NEGATIVO.

- Dijo que él prefiere técnicas de - - "ensayo y error" para resolver problemas.
- No pudo pensar en formas de perfeccionar su desarrollo.
- No pudo preveer cambios en la agencia en los próximos 5 años.
- Ha hecho el mismo trabajo en la misma forma desde que él llegó a la agencia.

De este modo se lleva a cabo con todas las áreas que abarca el ejercicio en cuestión, es necesario aclarar que no se emplea la misma lista para todos los ejercicios porque varía para cada ejercicio. Las demás áreas que se califican en la Charola de Entrada se enumeran en seguida:

Estilo de Toma de Decisiones.

1. Preparación
2. Rapidez
3. Perspectiva del tiempo
4. Grado de compromiso

Estilo de Planeación y Organización.

1. Análisis de problemas
2. Planeación y Organización.

Liderazgo.

1. Acción hacia otros
2. Motivación para ser líder
3. Delegación.
4. Estilo de Liderazgo
5. Impacto o Fortaleza
6. Efectividad.

Características Interpersonales.

1. Clase y apariencia total
2. Actitud hacia otros
3. Comunicación escrita
4. Comunicación Oral
5. Reacción o conflictos
6. Comportamiento Emocional.

Esta lista proporciona un medio útil y sencillo para llevar a cabo la evaluación, sirve como pauta para apegarse lo más posible a las acciones tomadas durante el ejercicio. Estos manuales pueden tomarse como base y adaptarlos según sean las necesidades de evaluación en cada ejercicio.

3.2 EJERCICIOS DE GRUPO (PROBLEMA DE PROMOCION)

Este método mide algunas dimensiones como habilidades de comunicación oral, liderazgo, flexibilidad de comportamiento, la dependencia o independencia hacia los superiores o compañeros, resistencia a la presión análisis de situaciones, juicio y decisión entre otras.

Consiste en crear una situación conflictiva pidiéndole - al candidato que seleccione a un hombre para ser promovido y que seleccione al mejor hombre del grupo; En este otro ejercicio es más competitivo y se emplea para medir estilo de liderazgo; un tercer ejercicio dentro de éste método es que cada candidato hace una presentación de cinco minutos, midiéndose la efectividad para transmitir sus ideas, no se califica - el contenido sino la habilidad.

3.3 PRESENTACION ESCRITA

Mide la habilidad de comunicación escrita y se pueden - "observar" no medir, dimensiones como juicio, análisis de situaciones, creatividad, rango de interés, toma de riesgo y ambición de carrera. Evalúa la habilidad para vender sus ideas, sensibilidad, planeación y organización.

En la presentación escrita se les pide a los candidatos que expongan un tema escrito, y éste será juzgado en términos de que tan bien transmite las ideas en forma escrita. Se busca que tenga una forma y estilo de redacción adecuado a los -

negocios.

El ejercicio tiene una duración de una hora aproximadamente y se evalúa el método de comunicación, no el contenido.

3.4 PROBLEMA DE FABRICACION.

Entre las dimensiones que se consideran en este ejercicio están: Liderazgo y flexibilidad de comportamiento; consiste en que los participantes tienen una tarea común que es obtener beneficios por medio de dos cosas.

1. Producir gran cantidad de productos tanto como sea posible y venderlos.
2. Con la mayor efectividad como sea posible y tiempo determinado.

3.5 JUEGOS DE NEGOCIOS

Estos ejercicios miden flexibilidad, resistencia a la presión, organización, planeación y toma de decisiones, habilidad de comunicación oral, sensibilidad, habilidad para escuchar, - tenacidad, iniciativa independencia, control directivo, análisis de situaciones y juicio. Se puede adaptar los juegos para evaluar impacto, energía, liderazgo y toma de riesgo.

Un juego de negocios es el llamado "Garment Company" en el cual se requieren tres mesas, una para los asesores, otra para los candidatos y la tercera para una persona que vende piezas de uniformes y después compra los uniformes ya hechos, se requiere una cantidad determinada de dinero; todas las transacciones se llevan a cabo en la mesa del vendedor-comprador, - mientras otras actividades se realizan en la mesa de los participantes el vendedor-comprador es una persona diferente a - los asesores y a los candidatos. El juego consiste en que los candidatos serán **compañeros** en una pequeña firma manufacturera que hace uniformes **para el** gobierno, el vendedor es quien les provee de las partes del uniforme y el comprador es a quien - se le venden los productos terminados. Los participantes **ten-**drán una cantidad de dinero, una caja que contine órdenes y otra caja en la cual se transporta todo de la tienda hasta el lugar donde se encuentra el vendedor-comprador, además se requiere de una engrapadora **que es la maquinaria** indispensable - para unir las partes de **los uniformes.**

El problema consiste en organizar el negocio, comprar ma-

terial, fabricar uniformes y vender los uniformes terminados - planeándolo y haciéndolo de tal manera que se obtengan los mayores beneficios posibles.

A los candidatos se les proporciona un memorándum del proveedor y otro memorándum del comprador los cuales contienen - los precios para comprar los materiales y los precios a lo que deben venderse los mismos cuidadosamente ya que la ganancia depende del conocimiento de los precios. Una restricción es que el monto del material que se puede comprar se limita sólo al capital que se tiene, no puede haber comunicación oral entre - los candidatos y el vendedor-comprador, por eso es importante que la forma de orden esté bien llenada por cada candidato.

En cuanto a la venta, el comprador recibe uniformes que - estén exactamente como el patrón. No se puede realizar compra y venta en la misma transacción, es una operación separada, - hay seis sesiones en este problema, cada sesión tendrá 10 minutos, excepto la segunda, la cual sólo tendrá cinco minutos. El margen de beneficios del mismo uniforme varía en diferentes sesiones.

Algunos juegos de negocios consisten en formar varios equipos que representen a compañías competidoras. Los equipos toman decisiones con respecto a precios, volumen de producción, gastos de investigación y promoción, en un intento por maximizar beneficios.

3.6 DISCUSION DE GRUPO CON O SIN ASIGNACION DE LIDERAZGO.

Con asignación se evalúan las siguientes:

- Impacto
- Energía
- Habilidad de comunicación oral
- Tolerancia a la presión
- Sensibilidad
- Flexibilidad
- Planeación y Organización.

Hay técnicas para medir las siguientes habilidades:

- Habilidad de presentación oral
- Habilidad de comunicación escrita
- Habilidad para vender sus ideas
- Análisis de situaciones y juicio.

Una de éstas técnicas se llama "objetivos"

Discusión de Grupo con Liderazgo:

Consiste en que cada candidato se le proporciona una lista con diez ocupaciones y éste las clasifica de acuerdo a su preferencia. Esas ocupaciones son:

- Arquitecto
- Granjero
- Abogado
- Cocinero
- Médico
- Maestro

- Vendedor
- Juez
- Contador
- Hombre de negocios

El candidato tiene 10 minutos para hacer la clasificación, después de 10 minutos todos los candidatos trabajan como un grupo para clasificar las ocupaciones, en esta tarea tienen 50 minutos. Lo que se califica es el proceso con el que llegan a la clasificación y no al orden final de las ocupaciones.

Otro ejercicio es el denominado "Granite College" y consiste en una discusión de grupo con liderazgo, cada candidato debe tener material para tomar notas, aquí todos son miembros de la Junta de Administradores del Colegio Granite donde el interventor reportado que el Colegio se encuentra en dificultades financieras. Antes de comenzar la discusión cada participante tiene la oportunidad de preparar el caso según su punto de vista basándose en la información proporcionada, los candidatos tendrán veinte minutos en esa parte. En seguida, cada participante tiene cinco minutos para presentar oralmente su punto de vista claramente, contestar preguntas y persuadir al grupo de su conclusión.

Posteriormente, se discuten las posibilidades como un grupo en un lapso de una hora.

En el caso de discusión sin asignación del liderazgo, se califica

- Impacto
- Energía
- Habilidad de comunicación oral
- Tolerancia a la presión
- Habilidad para vender sus ideas
- Sensibilidad.
- Habilidad de escuchar
- Flexibilidad
- Tenacidad
- Toma de riesgo
- Iniciativa
- Independencia
- Análisis de situaciones
- Juicio
- Toma de decisiones

La discusión de grupo sin asignación de liderazgo se diseña para seis personas, midiéndose también adaptabilidad.

3.7 SCHOOL AND COLLEGE ABILITY TEST (SCAT)

La aptitud que se evalúa es la escolar. Como su nombre lo indica es una prueba escrita que consiste en comparar el desempeño del candidato con el primer nivel de directivos.

3.8 PRUEBA DE OBJETIVIDAD (Q- Sort)

Mide la objetividad propia, está constituida por una lista de preguntas de la cual, el candidato decide si algunas declaraciones se aplican a él o no.

3.9 PRESENTACION ORAL

Este ejercicio mide:

- Impacto
- Energía
- Tolerancia a la presión
- Sensibilidad
- Planeación
- Organización.

Aquí el candidato prepara y delibera una discusión ante los asesores y los demás candidatos; es evaluado en términos de que tan bien transmite las ideas oralmente y se fija un tiempo específico para el ejercicio.

3.10 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO Y DE INFORMACION GENERAL.

Estas pruebas tienen forma de examen con determinada puntuación y ponderación, por eso son de elección múltiple y se puede establecer tiempo específico para hacerlo sin ser una condición.

3.11 LAS ENTREVISTAS

Son una herramienta importante dentro del Centro de Evaluación ya que se puede medir:

- Habilidades de comunicación oral
- Fortaleza
- Habilidad de agradar
- Flexibilidad de comportamiento
- Resistencia a la presión
- Rango de interés y energía

La entrevista varía dependiendo de cada ejercicio y es de gran contribución porque proporciona información sobre aspectos de interés que son necesarios para la evaluación. La entrevista debe ser tarea de un psicólogo, preferentemente, es importante resaltar que en un Centro de Evaluación los componentes de la entrevista se basan en las dimensiones que se espera sean evaluadas.

3.12 APLICACION Y UTILIDAD

Los Centros de Evaluación son utilizados con una diversidad de propósitos como son:

Ayudar a la toma de decisiones, para que se determinen las promociones para la identificación de potencial directivo, para problemas de expansión, para estimular al autodesarrollo, en la selección de personal, para detectar necesidades de capacitación, además sirve como un indicador de futuro éxito en -

los ejecutivos.

Algo que es consecuencia del uso de los Centros de Evaluación, es que sirve de entrenamiento a los candidatos, siendo una influencia positiva sobre la moral y las expectativas de trabajo. Dentro de los objetivos que persigue el método se pueden mencionar los siguientes: Incrementar la productividad, producir cambios organizacionales, el crecimiento y el desarrollo del personal mediante el entrenamiento de gerentes y supervisores, además de ser una guía de evaluación. "El Centro de Evaluación tiene la ventaja de basar sus juicios en el comportamiento observado y no en base a criterios predeterminados. Por consiguiente aparece para ser altamente usado dando oportunidad al más capaz de una manera desinteresada.

(26)

La afirmación anterior resalta la importancia de que el método se fundamenta en la conducta y en las reacciones que tienen los participantes durante la evaluación, este es un punto a favor de los Centros de Evaluación porque el desenvolvimiento de cada candidato es diferente y se requiere una atención adecuada para valorar las dimensiones en cada ejercicio y en cada candidato.

Por otro lado Hinrichs y Haanpera señalan:

"Hay un número de razones por lo que la técnica de Centros de Evaluación es poderosa y una herramienta útil; es realmente objetivo, provee estandares uniformes de juicio por observadores entrenados, es válida, puede servir como una experiencia de desarrollo para los participantes. Tal vez la ra-

zón más importante es que la medición de la evaluación provee datos cuantitativos estadísticos acerca de la más crítica e - imprecisa actividad, el proceso de promoción en organizaciones formales".

(27)

Los Centros de Evaluación están siendo usados cada vez - más para tomar decisiones en las áreas de rotación de puestos, selección de personal entrenamiento y desarrollo. Además estos Centros son de gran ayuda para determinar los aspectos - fuertes y débiles de los individuos en los escenarios laborales.

El método se designa como primera instancia para el éxito del desempeño de forma más exacta que empleando otras herra- - mientas de evaluación como la entrevista y las pruebas psicoló - gicas.

Con los Centros de Evaluación se pueden diagnosticar el - tipo de necesidades individuales de desarrollo gerencial con - el fin de que la acción de capacitación sea más estructurada y eficiente, además de que puede actuar como estimulante para el desarrollo.

Algo muy importante que hay que recalcar es la comprobación de la precisión del método mediante la investigación y - los estudios realizados por AT and T. IBM, SEARS ROEBUCK, - GENERAL ELECTRIC y STANDARD OIL (OHIO).

Se ha llegado a la conclusión de que los participantes - electos han tenido más probabilidades de éxito en puestos ge-

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

renciales que los escogidos según el juicio del supervisor.

El poder participar en el programa proporciona una experiencia de aprendizaje tanto para los candidatos como para los asesores y cuenta mucho la aceptación que tenga el método por la gerencia.

En suma, a continuación se presentan los pasos o etapas - que comprende la planeación, desarrollo y evaluación de un Centro de Evaluación a través de un flujograma.

FIJURAMA DE UN CENTRO DE EVALUACION

1. Designar Administrador o Director del Centro de Evaluación.

2. El Administrador se entrena en la Técnica del Centro de Evaluación.

3. El Administrador organiza sesiones para dejar conocer la Técnica en la Empresa y promueve.

4. El Administrador y los Observadores redefinen las dimensiones y decide fechas.

- El Administrador elige y determina período de entrenamiento de los Observadores.

- El Administrador y los Observadores programan los ejercicios.

- El Administrador obtiene las dimensiones importantes para la empresa de acuerdo al análisis del puesto.

5. El Administrador elige los ejercicios para esas dimensiones.

6. El Administrador elige sitio o acondicionamiento del área.

7. El Administrador procura los medios auxiliares (grabadora de video, gramófonos, papelería, hojas de registro, formas auxiliares, material didáctico.

8. Elección de los participantes
9. Desarrollo del Centro Fase I
10. Avisos de Apertura a los observadores y a los participantes.
11. Administración de los ejercicios
 - a) Individuales (de Ejecución personal con entrevista posterior) Charola de Entrada.
 - b) Individuales (con ejecución con una persona auxiliar, desviación directa) Simulación Entrevista.
 - c) De Grupo (4 ó 6 participantes) observación directa Consejo Municipal.
 - d) Entrevista de Antecedentes
 - e) Combinado. Análisis financiero Toma de Decisiones.
 - f) Escritura de Reportes
 - g) Acuerdo y Evaluación de Capacidades de Candidato - sugerencias de desarrollo, emisión de resultados.
12. Avisos de Cierre a los Participantes.
13. Discusión de Evaluación
14. Observaciones de cierre a los observadores agradecimiento mutuo despedida.
15. El administrador redacta los reportes finales, proporciona bases para siguiente paso.

16. Retroalimentación de los Participantes y del proceso mismo.

FLUJO DE INFORMACION EN UN CENTRO DE EVALUACION PARA CADA EJERCICIO

1. Cada observador observa y registra conducta de una o dos participantes.
2. Los participantes llenan formas de auto-calificación y calificación de sus compañeros.
3. Los observadores hacen calificaciones primarias sobre todos los participantes (sólo en ejercicio de grupo)
4. Cada asesor escoge y clasifica los datos observacionales de sus observados bajo las dimensiones relevantes.
5. Cada observador escribe un resumen del ejercicio para preceder al reporte de cada uno de sus observadores.

FLUJO DE INFORMACION DURANTE LA DISCUSION DE ASESORES DE UN PARTICIPANTE INDIVIDUAL

1. Cada observador lee el reporte de conducta del participante en el ejercicio que él observó. El reporte consiste en un resumen del ejercicio, las observaciones categorizadas por dimensiones y un sumario.
2. Mientras cada observador lee su reporte, los demás toman notas en la forma especial para ello. Para el final del período de lectura de reporte, cada observador ha registrado conducta clave de todos los ejercicios.

en el Centro de Evaluación.

3. Cada observador evalúa cada dimensión basada en la evidencia presentada de todos los ejercicios y una calificación numérica para cada dimensión es puesta en una carta compuesta.
4. Las decisiones de los observadores son sostenidas hasta que es obtenido un consenso del grupo, usualmente se hace entonces una evaluación general y sugerencias de desarrollo son propuestas.
5. El Administrador escribe un reporte narrativo de las decisiones de los observadores y las sugerencias de desarrollo.
6. El Administrador o un observador entrenado sostiene una sesión de retroalimentación con el participante y los niveles apropiados de la Gerencia.

IMPLANTACION DE UN CENTRO DE EVALUACION

1. Análisis de Puesto.

Confrontándolo por medio de una entrevista o una serie de entrevistas con los niveles superiores, colaterales, e inclusive inferiores si es necesario al puesto vacante y extrayendo la información importante. Esta información se estandariza para nosotros mismos y se denomina de alguna forma que la identifique.

2. Capacidad o Rendimiento Intelectual. (Se aplican las pruebas, ARMY BETA, OTIS Autoadministrativo 1-A) aquí se manejan 2 dimensiones importantes: Aspectos técnicos y aspectos administrativos y la conjugación de ambos es difícil ya que el instrumento es fundamentalmente administrativo y técnico.

3. Capacidad Intelectual para el instrumento es la habilidad para resolver problemas de carácter técnico y comprender dentro del proceso administrativo propio de nuestra institución.

4. Criterios de Supervisión

(Cuestionario de José Luis Rufz Alcántara)

-Supervisión- La capacidad de una persona para obtener el logro del objetivo a través de terceras personas (y no por esfuerzo individual o personal).

- Disponibilidad para la acción-la disponibilidad para adaptarse a cambios de medio ambiente.

-Flexibilidad-

-Orientación a tareas y tendencias al manejo de relaciones.

Manual del Observador.

Manual de Implementación de un Centro de Evaluación.

**REQUERIMIENTOS FISICOS PARA EL DESARROLLO DE UN
CENTRO DE EVALUACION**

1. MEDIOS INTERNOS Y EXTERNOS.

- Instalación de Video Tape y accesorios
- Ayuda secretarial y otros de oficina (facilidades de copiado, papelería, etc.)
- Gente extra para jugar el papel de entrevistado en simulaciones y como personal recurso en ejercicio de hallazgo de hechos.

2. MEDIOS EXTERNOS

- Reunir las características de una organización en la medida de las necesidades.
- Combinar medios de hospedaje, alimentación y reunión.
- Mantener a los participantes y observadores del casi irresistible empuje de la Charola de Entrada en su propia vida real.
- Reducir las intercepciones que puedan causar los llamados "oficiales o importantes".
- Proporcionar un "descanso" psicológico de la oficina para que los participantes puedan concentrarse en los deberes del Centro.

El cuadro siguiente es una guía de matriz de entrenamiento en cuanto a las Dimensiones a evaluar (es sólo una forma existen otros modelos.)

En el se marcarán 15 dimensiones y 31 actividades las que se calendarizan de acuerdo al programa de entrenamiento.

4. IMPORTANCIA DE ASESORES Y CANDIDATOS.

4.1 CARACTERISTICAS GENERALES

Un Centro de Evaluación es un método enfocado a la gente y su funcionalidad es en base a la percepción y apreciación de partes de conducta emitidas por un cierto grupo al que se observa. El observador es denominado asesor.

Los Centros tienen Asesores que pueden ser ejecutivos de la misma empresa, preferentemente de dos o tres niveles más altos que el de los participantes o bien pueden ser asesores ajenos a la compañía. Una condición es que los asesores no conozcan ni tengan relación con los participantes. Es necesario que tengan suficiente experiencia porque hay variables difíciles de medir que requieren de un juicio amplio.

Los Asesores u Observadores casi siempre son Psicólogos y/o miembros directivos, hay que señalar que los asesores no identifican las variables a ser evaluadas esa es tarea de un psicólogo organizacional. Los asesores deben realizar entrenamiento previo para que se pueda desarrollar el Centro de Evaluación y deben ser empleados varios asesores.

Los juicios resultantes se basan en la información de los asesores y de las técnicas y dependen del profesionalismo de los evaluadores. El trabajo de los asesores depende del propósito específico del Centro de Evaluación.

Los participantes pueden ser elementos internos de -

la empresa en la cual se aplica el Centro de Evaluación y que son susceptibles de promoción, o externos recién egresados de alguna carrera y/o con la experiencia suficiente relacionada al giro de la empresa.

4.2 LABOR DE ASESORIA

Hay que tomar en consideración que al designar a los asesores se haga de acuerdo al concepto que se transcribe a continuación, el cual establece la forma en que debe realizarse la elección de éstos elementos "No puede esperarse que la calidad de las evaluaciones 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".

(27)

Tomando en consideración lo anterior es indispensable que exista comprensión y cooperación dentro de una empresa, ya que un mismo personal, no puede realizar dos actividades a la vez. Es decir, se requiere profunda formalidad tanto por parte de las personas que están involucradas en un Centro de Evaluación como parte de la empresa con el fin de que el Centro cumpla con su objetivo.

Los Asesores deben tener un buen manejo de todos los elementos y técnicas a utilizar y que vayan de acuerdo con las dimensiones que quiere medir, ésto es decisivo para que el asesor trabaje eficientemente.

Los asesores deben de estar completamente preparados para observar el funcionamiento del grupo en los primeros momentos del problema porque es aquí donde se puede perder información valiosa ya que en algunos casos los primeros momentos en el problema pueden ser tan críticos como el resto del problema.

Según J. L. Moses;

"Los miembros de la asesoría tienen dos funciones distintas haciéndolas evaluaciones:

a) Medir el alcance del desempeño en cada variable obteniendo un estimador cuantitativo usando una escala de 5 puntos para determinar cuanto de una cualidad está presente.

b) El juicio por parte del asesor, basado en todo lo que ha aprendido del individuo, indicando si el candidato tiene o no la capacidad de tomar a su cargo obligaciones y responsabilidades directivas.

Este juicio toma la forma de declaraciones cualitativas.
(28)

Resumiendo las funciones de un observador se mencionarán sus labores particulares:

Un asesor: registra los hechos, las conductas del candidato durante el desarrollo del ejercicio.

Lo realiza en forma permanente haciendo anotaciones de tiempo, de la expresión y si es posible de sus palabras, etc. Posteriormente al llegar 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 clasificación estará en función de la presencia o ausencia de tales dimensions dentro del contexto del ejercicio mismo y los efectos que haya podido tener en el curso de éste.

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. Después de la discusión elabora un reporte el cual es preparado independientemente para cada ejercicio y para cada candidato.

Al finalizar la elaboración de los reportes, a cada candidato se le proporciona retroalimentación de la cual se hablará posteriormente.

4.3 NECESIDADES DE CAPACITACION A LOS ASESORES Y SU ENTRENAMIENTO.

Los asesores deben ser entrenados para su trabajo, es necesario que se familiaricen con los ejercicios participando - ellos mismos, viendo cintas de video.

Es necesario que tengan claras las dimensiones y conozcan las técnicas, sepan identificar comportamientos, tienen que - saber en qué terminos redactar un reporte, como se realiza una entrevista, que dimensiones mide cada ejercicio, cuales son - los criterios para evaluar a los participantes, cómo debe dar se la retroalimentación.

Un Centro de Evaluación tendrá un número determinado de - asesores que está en función al número de participantes según sean las relaciones que se manejen, es decir, depende de cuantos candidatos se evalúen por cada asesor. El entrenamiento - sirve para que los observadores sean instruidos y practiquen - como reconocer ciertos comportamientos.

Las orientaciones pueden ser breves o tomarse de 2 a 3 se - manas de entrenamiento intenso dependiendo de las necesidades de capacitación no se debe perder de vista que los asesores - pueden ser especialistas o funcionarios de las más diversas in - doles, debe existir una base común, una infraestructura para - entrenar a los observadores con flexibilidad para adaptar los cambios necesarios de acuerdo a las necesidades particulares - de una empresa.

BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN CON EL ENTRENAMIENTO DE LOS
ASESORES:

- El mejoramiento en la entrevista de habilidades
- El hecho de ampliar la observación de habilidades
- Incrementar la operación de Dinámicas de grupo y Estilo de Liderazgo.
- Dá una nueva visión dentro del comportamiento
- Se logra cierta potencialidad de habilidades directivas a través del trabajo, con simulaciones.
- Amplía la habilidad para manejar problemas.

Entre las compañías que utilizan Centros de Evaluación - hay un marcado énfasis puesto sobre el entrenamiento a asesores una o dos veces al año, algunos entrenamientos se llevan a cabo en unas cuantas horas y otros invierten varios días, dependiendo de la Compañía.

El entrenamiento del observador del ejercicio consiste en presenciar un proceso entero de evaluación, como un miembro - que no vota, otro método es llevar a futuros asesores a través de la experiencia de la evaluación como candidatos pero sin la presencia de los asesores, entre las técnicas en las que participan son:

DISCUSIONES DE GRUPO

JUEGOS DE NEGOCIOS

CHAROLA DE ENTRADA

Algunas compañías filman los Centros de Evaluación y después los asesores practican observando. Es conveniente mezclar observadores expertos con inexpertos aprenden más rápidamente de los experimentados ya que éstos conocen la función más profundamente.

La experiencia adquirida y los conocimientos obtenidos durante el entrenamiento pueden ser trasladados a situaciones - reales de trabajo con lo que se alcanzan resultados provechosos.

4.4 GENERALIDADES DE LOS CANDIDATOS:

Se denomina Candidato a la persona que de alguna manera - ha sido seleccionada para evaluar en un Centro de Evaluación - sus potencialidades a nivel directivo.

Generalmente para seleccionar a los participantes el método indica pedir a los Jefes o Superiores que propongan a quienes consideran los mejores elementos para esta oportunidad, - aunque dicho criterio tiene la desventaja de ser influenciable, también es frecuente recurrir al Departamento de Personal, y - las encuestas de opinión de los compañeros del mismo nivel y - subordinados en caso de que los tengan.

"En compañías como la A.T. and T. y la IBM (EUA) hay programas de autodesignación, poniendo para ello ciertos requisitos. Stumpy London sugiere que las decisiones de promoción - deben basarse en la importancia de la experiencia anterior, en el potencial directivo en el conocimiento del puesto y en la - proximidad del candidato a dicho cargo".

(29)

Conjuntando los criterios antes mencionados se logra una mayor confiabilidad y equidad en la elección de candidatos evitando así el favoritismo y/o la discriminación.

5. EVALUACION Y RETROALIMENTACION EN LOS CENTROS DE EVALUACION.

5.1 METODOS DE CALIFICACION.

Se entiende por métodos de calificación el o los procedimientos que se siguen para determinar una calificación.

Se entiende por criterio a todas las variables sobre las cuales se toma una decisión.

Un método útil en la evaluación es la apreciación - que realizan los asesores sobre los comportamientos de los participantes en un grupo o en una forma individual, los asesores califican sobre una cierta escala y siguiendo patrones comunes de evaluación.

Un segundo método de evaluación es que al interactuar los grupos en diferentes ejercicios los mismos participantes se forman un juicio de los demás candidatos aquí el asesor llama a cada candidato para que cada uno evalúe a los demás en determinados aspectos y así al asesor se le facilita el proceso para dar sus conclusiones.

Un tercer método es el denominado Política de Captura (Policy Capturing) el cual se basa en un análisis estadístico para determinar la importancia de la intervención de varios criterios, de diferentes factores que influyen para seleccionar a un sujeto de una organización o de una posición, la trascendencia de factores relativos a la motivación individual

y de la forma de medición en la tarea del proceso de información.

La metodología de la Policía de Captura ayuda a la identificación de una o más medidas de valor empleadas por el tomador de decisiones combinando criterios o sea que este método proporciona una guía para combinar criterios según nos dice STUMF and LONDON.

Hay diferencias en los Centros de Evaluación, en cuanto a medir diversas variables, un aspecto interesante es el valor relativo que se da para evaluar cualquier variable.

Ya que ésta depende del perfil del puesto y de aquí que se le dé diferente valor.

5.2 REPORTE DE LA EVALUACION.

La naturaleza del reporte varía de acuerdo al programa empleado y del entrenamiento del asesor, el reporte contiene un análisis de cada candidato de cada ejercicio y de cada habilidad al cual sirve de armazón para desarrollar un reporte final en conjunto para los asesores, donde se evalúa y califica finalmente el desempeño de cada participante. Se utilizan también algunas formas que contienen preguntas sobre el desempeño del participante y el asesor tiene que responderlas al final, como las publicadas por Addison Wesley Publishing Co. Inc. que ya se mencionaron.

Al llegar la discusión final de los asesores la consideración de cada candidato nunca ocupa menos de una hora y frecuentemente termina en dos horas.

Por lo general el reporte que se envía a la Dirección contiene un resumen breve sobre el desempeño del participante poniendo particular interés y énfasis en las potencialidades y debilidades demostradas. Este reporte es generalmente enviado al Director de la organización y/o algunos niveles arriba del candidato evaluado.

En otra instancia el reporte se envía al Jefe inmediato del evaluado también se puede enviar al departamento que controla transferencias y promociones.

Como medida de discreción los resultados únicamente deberán conocerlos los gerentes de dos niveles arriba y no el jefe

inmediato archivando los resultados para tomar decisión de selección y promoción.

El reporte para el evaluado es por lo general privado y se le entrega una calificación global que refleja su potencialidad para asumir responsabilidades administrativas.

5.3 RETROALIMENTACION A LOS CANDIDATOS.

La Retroalimentación puede ser escrita o por medio de una entrevista.

Los candidatos, se ha detectado prefieren una entrevista la cual es practicada una semana después de haber llevado a cabo el Centro de Evaluación el psicólogo proporciona a cada candidato una imagen de sus potencialidades y debilidades haciendo una descripción de todas las características evaluadas, luego leen los informes relativos al desempeño del candidato en cada ejercicio dándole a conocer o no en cada dimensión, esto último es decisión de la Empresa. Se le informa como ha sido evaluado y que información ha sido utilizada para formular su calificación. Cuando la Retroalimentación concluye, el participante sabe que se ha dicho de él a la compañía y posee un valioso conocimiento que le ayudará a planificar su propio desarrollo.

De acuerdo a los objetivos originales del programa y dependiendo de cada empresa es manejada la Retroalimentación.

Otra idea es que la Retroalimentación sea dada en el momento de hacer los ejercicios.

La Retroalimentación les proporciona información sobre las áreas que requieren pulirse o desarrollarse en cuanto a características necesarias para conseguir estar en posiciones superiores, de esta manera se propicia el autodesarrollo perfeccionando las áreas débiles y aprovechando de una mejor manera

sus potencialidades, lográndose con éstos elementos eficientes para la organización.

TABLA DE
ENTRENAMIENTO

DIRECCIONES	
1- IMPACTO	
2- HABILIDAD PARA ORGANIZACION GENL	
3- HABILIDAD PARA PRESENTACION GENL	
4- HABILIDAD PARA COMUNICACION ESCRITA	
5- ABILICION DE CARRERA	
6- LIBERAZGO	
7- SENSIBILIDAD	
8- HABILIDAD PARA ESCUCHAR	
9- FLEXIBILIDAD	
10- EFECTUOSO	
11- INICIATIVA	
12- PERSISTENCIA Y ORGANIZACION	
13- CONTROL GERENCIAL	
14- USO DE DELEGACION	
15- HABILIDAD ANALITICA	
	SOBRE EL ASESORAMIENTO DEL TRABAJO Y ORIENTACION DE DESARROLLO
	ENTRENAMIENTO SOBRE - ESTUDIO
	ROTACION DE PUESTOS
	PROYECTO EQUIPO O ASIGNACION DE TRABAJOS FORZADOS
	ASIGNACIONES ESPECIALES
	ASIGNACIONES PARA REEMPLAZO EN VACACIONES ENFERMEDAD U OTRAS
	TRANSFERENCIAS LATERALES
	PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS
	ENTRENAMIENTO DE HABILIDADES
	SEMINARIOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES (AUTO DESARROLLO)
	ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO
	PROPORCIONAR OPORTUNIDADES PARA HACER PRESENTACIONES
	ASISTIR A REUNIONES E INTERVENIR EN REUNIONES DIVISIONALES, ETC
	SERVIENDO COMO INSTRUCTOR, LIDER, CONFERENCISTA O ENTRENADOR
	CONSEJO DE ESPECIALISTAS DE LA ORGANIZACION
	ESTUDIANDO MANUALES, BOLETINES, REPORTES Y OTROS IMPRESOS
	DISCUSIONES PLANEADAS DE TOPICOS ESPECIFICOS
	LECTURA PLANEADA EN CAMPOS ESPECIALIZADOS TALES COMO LIBROS TECNICOS, ETC
	PARTICIPACION EN SOCIEDADES PROFESIONALES O TECNICAS
	ASISTENCIA AL COLEGIO
	CURSOS DE CASA O VESPERTINOS INFORMALES
	PARTICIPACION ACTIVA EN EVENTOS CIVICOS Y DE LA COMUNIDAD
	ASISTENCIA A CONFERENCIAS SELECCIONADAS, LECTURAS, SESIONES LABORALES
	LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO
	PROGRAMAS DOMESTICOS
	ORIENTACION PERSONAL (PARA PSICOLOGIA CENTRAL)
	JUNTA DE AYUDA AL EJECUTIVO
	REUNIONES CONDUCTIVAS
	MODIFICACION DE CONDUCTA
	DAR RESPONSABILIDAD DE OPERACION

CAPITULO III

INVESTIGACION DE LA APLICACION Y UTILIDAD DEL METODO DE
CENTROS DE EVALUACION A 33 EMPRESAS MEXICANAS

I. METODOLOGIA.

Se ha visto el creciente interés que se ha enfocado hacia sacar la mayor utilidad a este método de los Centros de Evaluación, los cuales han venido perfeccionándose y adaptándose para la identificación de las habilidades y características del personal en las diversas organizaciones, con lo cual se podrá tener una mayor visión de los diferentes aspectos que se estima son importantes para alcanzar el éxito en el trabajo. Al estar interesados en este Método se ha tratado de copilar los parámetros de validez de los Centros de Evaluación y poder presentar el problema para la investigación.

1.1 Planteamiento del Problema.

Desde que se introdujo el Método de los Centros de Evaluación en nuestro País, la pregunta es: ¿Se cuenta con datos a cerca de si el Método de Centros de Evaluación es aplicado respetando su forma tradicional?.

1.2 Objetivo.

El objetivo es conocer en 33 empresas mexicanas (de servicio, comercializadoras, de producción) qué tanto se respeta la forma tradicional de la aplicación del Método de Centros de Evaluación.

1.3 Tipo de Estudio.

Es un estudio Exploratorio y Descriptivo, ya que no se puede llegar a conclusiones muy específicas del fenómeno, pero si hay conocimiento del mismo.

1.4 Diseño.

Es un diseño de investigación Cuasiexperimental de una sola muestra extraída de una población determinada.

1.5 Muestra.

La muestra se obtuvo mediante un muestreo propositivo a 33 empresas mexicanas que se sabe aplican el método, partiendo de la base que no es necesario que la muestra represente a toda la población sino que permita estudiar las opiniones que puedan proporcionarnos las 33 empresas. Se tomaron como base las empresas que se sabe emplean el Método de Centros de Evaluación, se visitaron a dichas empresas y por medio de ellas se tuvo noticias de otras que probablemente utilizaban el Método, se hizo lo mismo con todas las empresas y también se consultaron compañías de asesoría externa como son Consultores en Dirección, y Staff S.A.

1.6 Instrumento.

Se utilizó una Encuesta por ser el instrumento que por su diseño me permitió analizar los componentes del Método de Los Centros de Evaluación en su utilidad y aplicación observable en las 33 empresas

La Encuesta consta de 15 preguntas, 11 de las cuales son preguntas cerradas ofreciendo sólo 2 alternativas de respuesta (Sí-No), y 4 preguntas abiertas, encaminadas a ampliar más la información de la utilización tradicional del Método de Centros de Evaluación. (Anexo-Encuesta)

1.7 Procedimiento.

La Encuesta se aplicó al jefe del área o departamento de Recursos Humanos de cada una de las 33 empresas mexicanas, los resultados obtenidos por cada una de las empresas permitió ver si el Método de Centros de Evaluación fué y es aplicado de manera formal respetando su forma tradicional de aplicación, - además permitió constatar la forma como cada una de las empresas conoció el Método de Centros de Evaluación para poder implementarlo en su ámbito empresarial.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

1. ANALISIS ESTADISTICO

El análisis estadístico de la investigación realizada con la encuesta de 33 empresas mexicanas, fue un análisis de frecuencia y de contenido para conocer el uso de la forma tradicional de aplicación del Método de Centros de Evaluación, se procedió a vaciar las respuestas en 2 Cuadros de Concentrado de doble entrada, uno para las preguntas cerradas y otro para las preguntas abiertas; además estos cuadros permitieron conocer las frecuencias y los porcentajes de estas respuestas en las 33 empresas que a continuación se enlistan de acuerdo al orden en que fueron visitadas:

1. COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
2. TELEFONOS DE MEXICO
3. INDUSTRIAS RESISTOL
4. KODAK MEXICANA
5. INTERNATIONAL BUSSINESS MACHINES (IBM)
6. BANCA SERFIN
7. BIMBO
8. CELANECE MEXICANA
9. PROCTER AND GAMBLE
10. CONDUMEX
11. CEMENTOS ANAHUAC
12. CANNON MILLS

13. GENERAL FOODS
14. CHRYSLER DE MEXICO
15. CYDSA
16. SUBURBIA
17. BANOBRAS
18. BANCO B C H
19. NEGROMEX
20. CERVECERIA MOCTEZUMA
21. SISTEMAS ERICSSON
22. FUNDICIONES MEXICANAS
23. GRUPO NACIONAL PROVINCIAL
24. GRUPO VITRO
25. KIMBERLY CLARK DE MEXICO
26. FORD DE MEXICO
27. MABE
28. BANCO COMERMEX
29. MAX FACTOR AND COMPANY
30. GRUPO AURRERA
31. REFRESCOS PASCUAL
32. BANCOMER
33. FISISA

A continuación se presenta el cuadro de concentrado de -
preguntas cerradas, el cual en la entrada vertical está el nú-
mero de Empresa en el orden visitado, y en la horizontal el -
número de las preguntas de la encuesta, y sus respuestas.

CUADRO N.º 1 DE PREGUNTAS CERRADAS

RESPUESTAS	1		2		3		4		5		6		11		12		13		14		15	
No DE EMPRESA	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1		X		X		X	X															
2	X		X		X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	X		X		X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4		X		X		X	X															
5	X		X		X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6	X		X		X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7		X		X		X	X															
8	X		X		X			X	X		X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
9		X		X		X	X															
10	X		X		X			X	X		X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
11		X		X		X	X															
12	X		X		X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13		X		X		X	X															
14	X		X		X			X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
15	X		X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16	X		X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17	X		X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18		X		X		X	X															
19	X		X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
20		X		X		X	X															
21	X		X		X			X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
22		X		X		X	X															
23	X		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
24	X		X		X			X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
25		X		X		X	X															
26	X		X		X			X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
27		X		X		X	X															
28	X		X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
29		X		X		X	X															
30	X		X		X			X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
31		X	X			X	X			X												
32	X		X		X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
33		X		X		X	X															
TOTALES	19	14	19	14	19	14	14	19	9	10	9	10	7	12	7	12	12	7	19	0	19	0
%	60	40	60	40	60	40	40	60	47	52	47	52	36	63	36	63	63	36	100	0	100	0

Los resultados más relevantes obtenidos de acuerdo a este primer cuadro fueron:

En las preguntas (1,2,3,4), las respuestas obtenidas permitieron clasificar las Empresas de la siguiente manera:

A). Empresas que emplean actualmente el Método de Centros de Evaluación y Empresas que lo han usado anteriormente sin continuar su aplicación.

1. SUBURBIA
2. CYDSA
3. CHRYSLER DE MEXICO
4. CANNON MILLS
5. CONDUMEX
6. CELANECE MEXICANA
7. BANCA SERFIN
8. INDUSTRIAS RESISTOL
9. TELEFONOS DE MEXICO
10. INTERNATIONAL BUSSINESS MACHINES (IBM)

B). Empresas que hicieron algunos intentos para implementar el Método de Centros de Evaluación y Empresas que tienen proyectos para su futura aplicación.

11. BANOBRAS
12. NEGROMEX
13. SISTEMAS ERICSSON
14. GRUPO VITRO
15. GRUPO NACIONAL PROVINCIAL
16. BANCO COMERMEX

17. GRUPO AURRERA
18. FORD DE MEXICO
19. BANCOMER

C). Empresas que definitivamente no usan el Método de Centros de Evaluación.

20. COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
21. CERVECERIA MOCTEZUMA
22. CEMENTOS ANAHUAC
23. BANCO B C H
24. PROCTER AND CAMBLE
25. GENERAL FOODS
26. BIMBO
27. KODAK MEXICANA
28. MABE
29. FUNDICIONES MEXICANAS
30. KIMBERLY CLARK DE MEXICO
31. MAX FACTOR AND COMPANY
32. FISISA
33. REFRESCOS PASCUAL.

Otro resultado global obtenido con las preguntas anteriores fué que sólo 19 de 33 empresas (60%) aplican el Método de Centros de Evaluación, por lo que a partir de la pregunta (6) solamente se presentan las frecuencias y porcentajes de las respuestas de estas 19 Empresas.

En cuanto a la forma de aplicación del Método para ver si respetan la forma tradicional (Pregunta 5,6), se encontró que

sólo 9 de las 19 Empresas que lo usan respetan la aplicación tradicional (47.36%).

En las Preguntas (11, 12), se constató que sólo 7 de 19 empresas usan la forma tradicional de Evaluación y de Retroalimentación en porcentaje representa el (36.84%)

Para ver si usan otros instrumentos auxiliares como Pruebas Psicométricas Pregunta (13), se encontró que 12 de 19 Empresas usan éste tipo de apoyo o sea el (63.84%).

Se constató en las Preguntas (14, 15), que el 100% de las Empresas que usan el Método de Centros de Evaluación tuvieron limitaciones para implementarlo y que además necesitaron Asesorías Externas, Seminarios, o bién conseguir material para conocer el Método directamente de Artículos y Libros.

En el Segundo Cuadro que comprende las Preguntas Abiertas (7,8,9,10), se formularon para ver si usaban las Dimensiones Tradicionales, qué Ejercicios Tradicionales utilizaban, qué número de Participantes, Asesores, Administradores utilizaban, y el costo de una aplicación del Método de Centros de Evaluación.

A continuación se presenta el Cuadro 2 de Concentrado de las respuestas a estos cuestionarios.

FALTA PAGINA

No. III

Donde se puede ver que:

Con la Pregunta (7) se encontró que de 33 Dimensiones Tradicionales, son usadas 26 de ellas o sea el (78%) en las 19 Empresas; quedando la distribución de la siguiente manera: 8 Dimensiones en 11 Empresas, 7 Dimensiones en 2 Empresas, 6 Dimensiones en 3 Empresas, 5 Dimensiones en 1 Empresa, 4 Dimensiones en 2 Empresas.

Esta Pregunta permitió hacer la siguiente clasificación:

A) DIMENSIONES QUE SE MIDEN CON MAYOR FRECUENCIA.

Planeación y Organización (80%)

Control Directivo (80%)

Aptitud Escolar o Habilidad Mental General (80%)

Impacto (47%)

Habilidad de Comunicación Oral (47%)

Rango de Intereses (42%)

Habilidad de Presentación Escrita (36%)

Estandar de Trabajo (36%)

B) DIMENSIONES QUE NO SE MIDEN EN NINGUNA EMPRESA.

Aprobación de Compañeros

Aprobación de Superiores

Identificación Directiva

Habilidad para agradar o Aceptación

Percepción del Medio Ambiente Social

Flexibilidad

Sensibilidad.

Las Dimensiones más utilizadas son 8 en 11 Empresas y 4 - en 2 Empresas.

En cuanto a los ejercicios tradicionales más usados se encontró que de 11 Ejercicios Tradicionales son usados 5 de ellos o sea el (45%); y son los siguientes:

Charola de Entrada (52%)

Ejercicio de Grupo (Problema de Promoción) (100%)

Presentación Escrita (47%)

Problema de Fabricación (100%)

Discusión de Grupo con y sin asignación de Liderazgo (63%)

Con la Pregunta (9) se investigó el Número de Participantes, de Observadores y Administradores que utilizan en la aplicación del Método de Centros de Evaluación en cada empresa se encontró lo siguiente:

En cuanto al

A). Número de Participantes

En 18 Empresas de 19 que usan el Método de Centros de Evaluación, se observó que el número de participantes es de (6).

Y en la restante sólo (3) participantes.

B). Número de Observadores

En 13 Empresas de 19 que usan el Método de Centros de Evaluación, utilizan (6) observadores; y en 6 Empresas usan (12) - observadores.

C). Número de Administradores

En las 19 Empresas que usan el Método de Centros de Evalu

ción utilizan (1) Administrador del Centro.

Con la Pregunta (10) se constató el costo de una aplicación del Método de Centros de Evaluación por participante que dando de la siguiente manera:

En 7 Empresas de 19 que utilizan el Método de Centros de Evaluación gastan \$ 3,000.00 por participante, y en 4 Empresas gastan por participante \$ 6,000.00, en 5 gastan por participante \$ 3,500.00 y en 3 Empresas gastan por participante - - - \$ 4,500.00 pesos.

Podemos afirmar de acuerdo a los resultados reportados - que si existen diferencias entre las empresas investigadas, en cuanto al conocimiento de Método de Centros de Evaluación y - que los Centros de Evaluación en México se utilizan por lo general como un medio para evaluar Habilidades Administrativas, con propósitos de Selección de Personal, para Planeación de Carrera, con fines de Investigación de elementos externos, y para Diagnóstico de Desarrollo ejecutivo no tan frecuentemente.

El que se conozca el Método de Centros de Evaluación en México es algo muy relativo porque las Empresas que de alguna manera han tenido ya experiencias utilizando el Método son en realidad una minoría, 19 Empresas de 33 investigadas por lo - que es imprescindible conocer cuáles han sido aplicaciones y - vivencias, en qué Instrumentos se apoyaron básicamente para - realizar un Centro de Evaluación y qué resultados han obtenido ya que ésto sirve para hacer una mejor adaptación.

CONCLUSIONES SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Generalmente en las 19 Empresas los candidatos que van a participar son designados por el Departamento de Personal, el Jefe Requisitante, por el Departamento de Desarrollo Organizacional o por Directores de Area, y en algún caso es válido el autonombramiento. Estos candidatos son evaluados en determinadas Dimensiones según sean los requerimientos de la empresa y comunmente se clasifican las Dimensiones previamente, se forman grupos de seis a doce candidatos o de cuatro a ocho aproximadamente en donde habrá generalmente un asesor por cada dos candidatos, un asesor por cada participante o también dos asesores por cada candidato aunque es menos común.

Suelen emplearse evaluaciones individuales en las que puede llegar a haber siete observadores, el beneficio de esto es que se puede llegar a un criterio más objetivo con respecto a los participantes evaluados.

Mientras mayor sea el número de observadores por cada candidato se logra una opinión más confiable para determinar una calificación más apropiada. Ahora bien, un factor importante es la frecuencia con que se desarrollan los programas, en este aspecto las empresas se diferencian mucho, mientras unas realizan Centros cada vez que se juzgue necesario o se requiera, - otras tienen una planeación de tres a cuatro días y en el caso de evaluación individual uno por semana. Esto depende de las necesidades y objetivos que tenga la empresa.

Es un paso considerable el que se cuente con instalacio--

nes propias como aulas, centros de capacitación, salas de conferencias ya sea en Estados de la República o en la misma empresa, porque este hecho disminuye el gasto.

El monto del desembolso también va a depender de la duración del programa que puede ser de dos a cuatro horas de uno a dos días y medio, de tres y hasta de cuatro días aproximadamente.

Para dar una idea un Centro de Evaluación con cuatro días de duración tiene un costo aproximado de: \$ 5,000.00 por participante.

En lo que toca a los asesores típicamente se emplean asesores internos que correspondan al nivel directivo, al área de desarrollo organizacional y de la gerencia de personal sin dejar a un lado la asesoría externa aunque no es muy usada.

La duración de programas tiene una estrecha relación con los ejercicios empleados por el tiempo que se invierte en ellos y de éstos los que se aplican con mayor frecuencia son:

CHAROLA DE ENTRADA

EJERCICIO DE GRUPO (PROBLEMA DE PROMOCION)

PRESENTACION ESCRITA

PROBLEMA DE FABRICACION

DISCUSION DE GRUPO CON Y SIN ASIGNACION DE LIDERAZGO.

Sin embargo en 16 de 19 Empresas emplean pruebas psicológicas para complementar el Método.

Por otra parte el Método de los Centros de Evaluación tiene un mérito especial, que habiendo sido ideado originalmente - para ser usado en el ejército haya debido y podido aplicarse a la Industria; se puede concluir que el Método es muy útil debido a que reúne técnicas ya conocidas enfocadas a un objeto común sin revestir complejidad para su adaptación y aplicación.

El Método de los Centros de Evaluación ha sido empleado - exitosamente por diversas compañías norteamericanas inglesas y mexicanas entre otras.

En síntesis un Centro de Evaluación crea artificialmente - el medio ambiente en el que se desenvolverá el candidato, valiéndose de simulaciones y ejercicios para predecir su comportamiento en un futuro puesto.

Aún cuando el Centro de Evaluación fué diseñado para identificar "Talentos Gerenciales" es susceptible de adaptarse a niveles no gerenciales. Su lenguaje no es Técnico y por lo tanto permite comprender su funcionamiento con facilidad, además como afirman Huck y Bray "El Centro de Evaluación tiene la ventaja - de basar su juicio en el comportamiento observado y no en base a criterios predeterminados".

De acuerdo a la opinión de las 19 empresas que usan el Método de Centros de Evaluación se comprobó que se han obtenido - resultados positivos al emplear los Centros de Evaluación en México entre los cuales se debe mencionar:

La preparación que adquiere la gente tanto participantes - como observadores, el aprovechamiento de recursos internos para

promoción, la sucesión de personas que se prevee como buenos - elementos los participantes han mejorado personalmente y profesionalmente, se ha conseguido una concientización por parte de los candidatos de sus limitaciones y habilidades, es útil como aprendizaje para los asesores, es una ventaja que los directivos no solo lean reportes sino que vean actuar a los candidatos, por último el que se siga empleando el Método es ya un buen resultado.

Pero aunque se ha obtenido beneficios al emplear los Centros de Evaluación las empresas han encontrado algunas limitaciones.

Se sugiere que cuando se va a capacitar a los asesores éstos participen en los ejercicios, otra opción es explicar la metodología, las reglas, logística del evento, reglas de retroalimentación y explicación de los ejercicios.

En caso que se estén desarrollando programas de entrenamiento lo que se hace es darles información del Centro sobre la marcha.

Se considera que el entrenamiento será eficiente si los observadores se familiarizan con los ejercicios participando en ellos porque esto ayuda a que lo conozcan y comprendan. Además que después de participar se les proporcione una amplia explicación del Método, al mismo tiempo tratar de dar consejos para que desarrollen sus habilidades como observadores haciendo énfasis cuando se trate de asesores principiantes.

Hay un aspecto importante que es manejar discretamente los

resultados, las personas que generalmente los conocen son:

El propio candidato, el jefe que lo requirió, el departamento de selección de personal el cual guarda el reporte, el jefe directivo, cuando se trata de elaborar un plan de carrera, el director del área y cuando se trata de evaluaciones en plantas el gerente del complejo.

Es necesario que se maneje este aspecto con confiabilidad porque si no es así puede provocar que se murmure y divulgue el desempeño de un candidato, lo cual posiblemente traiga consecuencias desfavorables.

Para superar algunos de los problemas que posee el Método las empresas dieron sugerencias en base a sus experiencias en la aplicación de los Centros de Evaluación, a continuación se presentan:

- Tomar en cuenta que es un Método procedente de EEUU, el cual debe adaptarse para emplearlo en México, pero respetándolo.

- Seleccionar adecuadamente el material que interesa porque ésto lleva a que se disminuya el tiempo y costo de un Centro.

- Difundir el Método.

Diseñar ejercicios de acuerdo a lo que se necesita.

Que se desarrolle con mayor frecuencia y preparación, basándose en experiencias mexicanas.

- Actualizar los casos para aplicar a otros niveles, abarcando las mismas áreas.

- Cuidar que las gentes que participan tengan una respuesta positiva.

- Emplear evaluaciones psicológicas complementarias.

- Que sea algo ético confidencial y no improvisado.

Por otra parte antes de llevar a cabo programas formales será conveniente para algunas empresas realizar planes piloto que les proporcionen una pauta para su aplicación formal, de este modo se podría verificar la posibilidad de éxito de una determinada organización.

Es una ventaja que el Método se emplee para diversos propósitos como son: las promociones, facilitar la selección de personal, proporcionar información para la planeación de carrera, detectar las necesidades de capacitación y detectar y desarrollar el talento gerencial.

Sin embargo tiene limitaciones y carencias por lo que se necesita una mayor atención a su metodología de carácter científico y conviene subrayar que de no obtener resultados satisfactorios ya habría dejado de aplicarse.

Para hacer accesible la adaptación e implementación de los Centros de Evaluación es aconsejable que se realicen análisis de puestos, adecuar los ejercicios y simulaciones a casos mexicanos o en su defecto modificarlos o sustituirlos por otros que midan efectivamente lo que intentan medir, ya que ha sido obstáculo el que los ejercicios no sean precisos al evaluar ciertas dimensiones.

Los entrevistados también opinaron que es indispensable - elaborar la escala y las listas de apoyo de acuerdo a los ejercicios para que se evalúe de una forma más objetiva.

Mediante una forma de preselección se reúnen los candidatos verificando su trayectoria su potencial intelectual, la opinión de jefes y compañeros o bien se toma en cuenta profesionistas recién egresados en base a su trayectoria estudiantil.

También se busca un plan de desarrollo de carrera el cual consiste en la planeación de la trayectoria profesional dentro de una empresa, dicho plan es otro de los objetivos que puede cubrir un Centro de Evaluación. Así mismo y con ayuda de gerentes conocedores y experimentados, hay que elaborar un perfil que ellos consideren que les ayudó a triunfar y mantenerse en la función encomendada, dicho "perfil" será el marco de referencia contra el cual se evaluará a los candidatos.

Es muy importante la generalización que pueda hacer el empleado, lo cual indicará la capacidad de transferencia y la forma de aplicar y aprovechar sus conocimientos y experiencias dentro del campo en que se desenvuelve.

En empresas medianas ha hecho falta realizar investigaciones que sirvan de apoyo para adaptar convenientemente el Método, buscando ampliar el campo de aplicación. Aunque es muy cierto que el Método no es apropiado para algunas organizaciones en especial para las pequeñas empresas, ya que el costo de operación es elevado.

Por otro lado la retroalimentación en el Centro de Evaluación es sumamente importante porque también permite al candidato conocer cual fué su desempeño durante la evaluación, pues - ésto le permite mejorar su actitud hacia la empresa y/o elevar su capacidad, lo que redunda en beneficio tanto del candidato como de la organización.

Un factor sobresaliente que ha influido en el éxito del Método en la industria es el que se basa en situaciones reales y no en test y entrevistas exclusivamente, debido a que el hombre aprende de las experiencias y es un instrumento que prepara a la gente para afrontar determinadas circunstancias y familiarizar al participante con el lenguaje del trabajo. Es muy importante la generalización que pueda hacer el empleado, lo cual indicará la capacidad de transferencia y la forma de aplicar y aprovechar sus conocimientos y experiencias dentro del campo en que se desenvuelve.

Además los Centros de Evaluación tienen muchos elementos aprovechables y explotables, pero para ello requieren de no verse limitados a un número particular de Empresas. Es necesario aplicarlos y probarlos, y más importante aún estandarizarlos para nuestro medio y de acuerdo a nuestra idiosincracia y a nuestros propósitos y propios sistemas administrativos.

A N E X O :

E N C U E S T A

ENCUESTA A DIRECTIVOS DE RECURSOS HUMANOS

DATOS GENERALES

- RAZON SOCIAL Y GIRO DE LA EMPRESA _____
- DIRECCION Y TELEFONO _____
- NOMBRE DEL DIRECTIVO DEL AREA DE R. H. _____

PREGUNTAS

- | | | |
|--|----|----|
| 1. CONOCE EL METODO DE CENTROS DE EVALUACION | SI | NO |
| 2. HA HECHO INTENTOS DE IMPLEMENTARLO EN SU
COMPANIA | SI | NO |
| 3. LO APLICA ACTUALMENTE | SI | NO |
| 4. LO EMPLEABA PERO ACTUALMENTE YA NO | SI | NO |
| 5. RESPETA LA FORMA TRADICIONAL DE APLICACION
DEL METODO | SI | NO |
| 6. LO APLICA PARA DETECTAR POTENCIAL EJECUTIVO | SI | NO |
| 7. DIGA LAS DIMENSIONES TRADICIONALES QUE UTI-
LIZA: | | |
| 8. DIGA LOS EJERCICIOS TRADICIONALES QUE UTILI-
ZA: | | |
| 9. DIGA EL NUMERO DE PARTICIPANTES, ASESORES,
OBSERVADORES, QUE UTILIZA EN LA APLICACION
DEL METODO. | | |
| 10. DIGA EL COSTO DE UNA APLICACION DEL METODO
DE CENTROS DE EVALUACION POR PARTICIPANTE: | | |
| 11. USA LA FORMA TRADICIONAL DE EVALUACION | SI | NO |
| 12. USA LA FORMA TRADICIONAL DE RETROALIMENTA-
CION. | SI | NO |
| 13. UTILIZA PRUEBAS PSICOMETRICAS | SI | NO |
| 14. HA TENIDO LIMITANTES PARA IMPLEMENTAR EL -
METODO DE C. E. | SI | NO |
| 15. NECESITO ASESORIAS EXTERNAS SEMINARIOS ETC.,
PARA CONOCER EL METODO DE CENTROS DE EVALUA
CION. | SI | NO |

CITAS Y REFERENCIAS

1. Development Dimensions, "Catálogo", Development Dimensions Inc., 1975, pág. 1
2. Byham, W.C., Qué es un Centro de Evaluación?. Development Dimensions Inc., 1975, pág. 2.
3. Cohen, B.M., Moses, J.L., Byham, W.C., "The Validity of Assessment Centers". A Literature Review, Monograph II. Development Dimensions Inc., sin fecha, pág. 1.
4. Development Dimensions, "Catálogo", Development Dimensions Inc., 1975, pág. 3-4.
5. Bray, D.W., "The assessment Center of Apraising Managment Potential", American Management Association, Management Report 80, sin fecha, pág. 226-228.
6. Sánchez B.G., y Castaño, A.D.A., Impresa en el Curso "Mito y realidad de la Capacitación en México"., México, Febrero de 1977.
7. Huck, J.R., and, D.W., "Management Assessment Center Evaluation and Subsequent Job Performance of White and Black Females". Personnel Psychology, 1976, Vol 29, pág. 16-17.
8. Bray D.W., "Assessment Center" 1976. pág. 3.
9. Castaño Asmitia, S.A., Sánchez Bedolla G., Apuntes sobre -

Centros de Evaluación, pág. 2, sin publicar.
México, D.F. 1975.

10. NIEROFF, S.M., "Assessment Center: August 1983, Col. 14,
Num. 3 pág. 353.
11. Schein E. Psicología de la Organización. Prentice Hall
International. España. 1975. pág. 32-33.
12. E. Ghiselli and C. Brown. Psicología Industrial Edt. Letras.
S.A. 1959, pág. 137.
13. B. Von Haller Gilmer. "Psicología Industrial" Edt. Grijalbo
S.A. México, D.F. 1963, pág. 40.
14. Catálogo of Assessment and Development Exercises, 1975, Deve
lopment Dimension Inc. Pittsburgh, U.S.A. pág. 2
15. Huck, J.R. and Bray, D.W., op. cit. pág. 16.
16. Smith and Walkey. Psicología de la Conducta Industrial, Edit.
Mc. Graw Hill 1979. pág. 34-36.
17. Campbell, Donald. J.M., Task Perceptions of Effective Civil
Service Managers; Assessment Center Findings, Pu
blic Personnel Management Journal, Summer 1983,
Vol. 12.
18. Tomado del Artículo de B.M. Cohen, J.L. Moses y W.C. Byham:
The Validity of Assessment Center.
19. Development Dimensions "Catálogo" Development Dimensions Inc.
1975, pág. 4.

20. Jaffee, Cabot L., "Assessment Center Help to find Management Potential"., Personnel Department, A.T. and T. Co., 1977
21. Stumpf and London "Capturing Rater Policies in Evaluating Candidates for Promotion, Academy of Management Journal 1981, Vol. 24, Núm. 4, pág. 752-754.
22. "Development Dimensions" Catálogo Development Dimensions Inc. 1975 pág. 12-13.
23. Moses, J.L., "The Personnel Assessment Program Variables: A Discussion of the Assessment Variables as outlined in a talk given to an Staff in Training". Personnel Research Section of the A. T. and T. Co., 1980 pág. 1-16.
24. Huck, J.R. and Bray, D. W., "op-cit", pág. 16.
25. Hinrichs and Haanpera, "op-cit", pág. 31-35
26. American Telephone and Telegraph, Personnel Research Section, pág. 2-5.
27. Tomado del Artículo de Andree Jenyis. All for the "Assessment Center".
28. Stevens, Christopher, Assessment Centers: The British Experience, Personnel Management, July 1985, Vol. 17 Núm. 7
29. Steines, J., Assessment Centers: Promoting the Right Employee, Security Management April 1985.

BIBLIOGRAFIA

- AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPH, PERSONNEL RESEARCH SECTION,
Assessment Program: A Summary of Candidates
Assessed 1958-1968-1069.
- BENDER, JOSEPH M., What is "Typical" of Assessment Centers?,
Personnel, July-August 1975.
- BERGER, M.A. Some Limitations of the case Method: Experiences
in a Management Development Program, (discussión)
The Academy of Management Review, April 1983,
Vol. 8
- BRAY, D.W., The Assessment Center of Apraising Mangement Poten-
tial, American Management Association, Management
Report 80, sin fecha
- BRAY, D.W. GRANT, D.L. CAMPBELL, R.J., Estudio de las Carreras
y Evaluación de las Habilidades, American Telepho
ne and Telegraph Co., Liberación del Potencial
Humano, sin fecha.
- BRUSH, D.G. AND SCHOENFELDT, L.F., Identifying Mangerial Poten-
tial: An Alternative to Assessment Centers, Per-
sonel New York, 1980. Vol. 57.
- BYHAM, WILLIAMS C., ¿Qué es un Centro de Evaluación? Development
Dimensions Inc. 1975.

CAMPBELL, DONALD J.M. Task Perceptions of effective Civil Service Managers; Assessment Center Findings, Public Personnel Management Journal, Summer 1983, Vol.12

COHEN, BARRY M.; MOSES J.L., The Validity of Assessment Centers: A Literature Review, Monograph II, Development Dimensions Inc., sin fecha.

CRAIG ROBERT L. Editor de Training and Development Journal y Lester R. Bittel, Editor de Modern Manufacturing Magazine. 1981.

CROFTS, PAULINE, Who trains Recruiters? Personnel Management, July 1985, Vol. 17 Número 7.

DEVELOPMENT DIMENSIONS. Catálogo, Development Dimensions Inc. 1975

EDWARDS, M.R. OJO Offers Alternative to Assessment Center (Objective Judgement Quotient). Public. Personnel Management, Summer 1983, Vol 12.

FLESHAM EDWIN A. BASS. ALAN R. Estudios de Psicología Industrial y de Personal Edit. Trillas México 1976.

FERNANDEZ PEREZ J. EDITH, LARDIZABAL L. PATRICIA. Diagnóstico de necesidades de Capacitación en un Grupo de Instructores de MAESTROS EN EL i.p.n. 1984.

GRADOS E. JAIME. Aspectos Básicos. Comunicación Personal.

HINRICHS AND HAANPERA, Reliability of Measurement in Situational Exercises: An Assessment of Assessment Center Me-

- thod, Personnel Psychology 1976. Vol. 29.
- HUCK, J.R. and BRAY, D.W., Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance Of White and Black Females, Personnel Psychology, 1976. Vol. 29
- JAFFEE, CABOT L., Assessment Center Help to Find Management Potential, Personnel Relations Department AT and T Co., sin fecha.
- JEFFEE, CABOT L., An Assessment Center Program: Granite College: A Leaderless Group Discussions, Addison-Wesley Publishing Co. 1971 Book. 1 y 3
- JAFFEE, CABOT L., AN ASSESSMENT CENTER PROGRAM: Goals: A Leaderless Group Discussion, Addison-Wesley Publishing Co., 1971.
- JEFFEE, CABOT L., And Assessment Center Program: Evaluating Effective Behavior Addison-Wesley Publishing Co., 1971.
- JAFFEE, CABOT L., An Assessment Center Program: In Basket, Addison Wesley Publishing Co., 1971. Book 1 y 2
- KEIL, E.C. Assessment Centers: A Guide for Human Resources Management, Addison-Wesley Publishing Co., 1981.
- MOSES, J.L.M., The Personnel Assessment Program Variables: A discussion of the assessment variables as outlined in a talk give to an staff in training, Personnel Research Section of the American Telephone and Telegraph Co., sin fecha.

thod, Personnel Psychology 1976. Vol. 29.

HUCK, J.R. and BRAY, D.W., Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance Of White and Black Females, Personnel Psychology, 1976. Vol. 29

JAFFEE, CABOT L., Assessment Center Help to Find Management Potential, Personnel Relations Departament AT and T Co., sin fecha.

JEFFEE, CABOT L., An Assessment Center Program: Granite College: A Leaderless Group Discussions, Addison-Wesley Publishing Co. 1971 Book. 1 y 3

JAFFEE, CABOT L., AN ASSESSMENT CENTER PROGRAM: Goals: A Leaderless Group Discussion, Addison-Wesley Publishing Co., 1971.

JEFFEE, CABOT L., And Assessment Center Program: Evaluating Effective Behavior Addison-Wesley Publishing Co., 1971.

JAFFEE, CABOT L., An Assessment Center Program: In Basket, Addison Wesley Publishing Co., 1971. Book 1 y 2

KEIL, E.C. Assessment Centers: A Guide for Human Resources Management, Addison-Wesley Publishing Co., 1981.

MOSES, J.L.M., The Personnel Assessment Program Variables: A discussion of the assessment variables as outlined in a talk give to an staff in training, Personnel Research Section of the American Telephone and Telegraph Co., sin fecha.

- NIEHOFF, S.M., Assessment Centers: Decision Making Information for Non Test-Based Methods, Small Group Behavior, August 1983. Vol. 14.
- PICHOT PIERRE. Los Tests Mentales.
Editorial Paidos, Buenos Aires, 1979.
- RENDERO, THOMASINE, Consensus Supervisory Selection Procedures, Personnel March-April 1980.
- SCHMITT. NEAL. Social and Situational Determinants of Interview Decisions Implications for the Employment Interview Personnel Psychology Inc. 1976, Vol. 29.
- SMITH Y WALKKEY. Psicología de la Conducta Industrial
Editorial Mc. Graw Hill.
- STEINES, J. Assessment Centers: The British Experience, Personnel Management, July 1985. Vol. 17 Núm. 7.
- STUMF, S.A. and LONDON, M., Capturing Rater Policies in Evaluating Candidates for Promotion, Academy of Management Journal, 1981. Vol. 4 Núm. 2.
- STUMPF, S.A. and LONDON, M., Management Promotions: Individual and Organizational Factors Influencing the Decision process, Academy of Management Review^o 1981. Vol. 6.
- STUMPF, S.A. and LONDON, M., Effects of Candidate Characteristics os Management Promotion Decisions: An Experimental Study, Personnel Psychology. 1983. Vol. 36.

PREGUNTAS	DIMENSION												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
EMPRESAS													
1.- INDUSTRIAS RESISTOL	X								X				
2.- COMERMEX	X		X			X			X				
3.- CONDUMEX								X	X				
4.- CANON MILLS		X							X				
5.- BANCOMER	X	X	X			X			X				
6.- TELEFONOS DE MEXICO	X	X	X			X							
7.- CHRYSLER DE MEXICO	X			X					X		X		
8.- CYDSA	X	X		X		X							
9.- GRUPO AURRERA		X	X			X			X	X			
10.- NEGROMEX		X		X					X				
11.- SISTEMAS ERICSSON	X	X			X					X		X	
12.- GRUPO VITRO			X	X		X							
13.- GRUPO NAL. PROVINCIAL	X	X				X							X
14.- FORD DE MEXICO				X		X							
15.- BANOBRAS			X					X	X				
16.- SUBURBIA	X			X					X				
17.- CELANECE MEXICANA			X	X					X				
18.- BANCA SERFIN	X	X											
19.- IBM		X	X	X					X	X		X	
FRECUENCIAS	1	1	2	4	7	2	2	2	6	7	2	1	2
PORCENTAJES	7	7	12	14	10	2	2	10	13	15	5	10	

DIMENSIONES TRADICIONALES

1.- IMPACTO	22.-
2.- HABILIDADES DE COMUNICACION ORAL	23.-
3.- ENERGIA	24.-
4.- HABILIDADES DE COMUNICACION ESCRITA	25.-
5.- HABILIDADES DE PRESENTACION ESCRITA	26.-
6.- CREATIVIDAD	27.-
7.- RANGO DE INTERESES	28.-
8.- TOLERANCIA A LA PRESION	29.-
9.- MOTIVACION	30.-
10.- ESTANDAR DE TRABAJO	31.-
11.- AMBICION DE CARRERA	32.-
12.- LIDERAZGO	33.-
13.- HABILIDAD PARA VENDER IDEAS	
14.- SENSIBILIDAD	
15.- HABILIDAD PARA ESCUCHAR	
16.- FLEXIBILIDAD	
17.- TENACIDAD	
18.- TOMA DE RIESGO	
19.- INICIATIVA	
20.- INDEPENDENCIA	
21.- PLANEACION Y ORGANIZACION	

