

271
2ef.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Análisis de Trabajos de Investigación
Sobre Centros de Evaluación en México

T E S I S
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a
MARGARITA TORRES HERNANDEZ

Director de Tesis: Mtr. FELIPE URIBE PRADO

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

██████████
1997



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.

AGRADECIMIENTOS

El principal reconocimiento es para mi familia, ya que es la mejor motivación que tengo.

A mi padre Andrés Torres Gallardo por el esfuerzo realizado para darme lo mejor, así también por enseñarme que es la sencillez, la bondad, la humildad y sobretodo por confiar en mí y enseñarme que para alcanzar una meta es necesario ser constante en la preparación. De igual forma a mi madre Eulalia Hernández Morales por ser una mujer ejemplar, quien me ha guiado con ese amor de madre que lo manifiesta en su actitud y en sus sabias palabras.

A Estela, Felipe, Natalia, Santiago y Victor; mis hermanos por ser parte de lo que soy, por su ayuda, su apoyo incondicional y por la calidad de ser humano de cada uno de ellos.

De forma especial a Karina Carmona, Ma. Carmen Caudillo, Leticia García, Claudia Marín, Beatriz Moncada, Angélica Pérez, Nora Rodríguez, Susana Villeda y a todos mis amigos por compartir los momentos importantes y difíciles de mi vida.

Un especial agradecimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México, quien me brindo la oportunidad de prepararme como profesionista.

Agradezco al Mtro. Jaime Grados, Lic. Mirna Valle, Lic. Sotero Moreno, Lic. Isaura López, por los comentarios emitidos para este trabajo, principalmente a mi director el Mtro. Felipe Uribe Prado quien me guio de una manera ejemplar y fomento en mí la inquietud de la investigación de forma especial.

Margarita

Resumen

El presente trabajo es una investigación documental con base en tesis, tesinas, revistas, libros y congresos nacionales e internacionales; dichos documentos fueron analizados y comparados. Encontrando que los trabajos realizados en México sobre Centros de Evaluación han conformado un desarrollo histórico en nuestro país con características muy particulares.

Con dicha investigación se cubrieron los objetivos siguientes:

- Realizar una investigación documental que amplié el conocimiento acerca del método de los Centros de Evaluación.
- Dejar sentada la historia de los Centros de Evaluación en nuestro país.
- Los resultados y conclusiones a las que se llegó, marcan una línea de partida para futuras investigaciones con el fin de no realizar una duplicación innecesaria de proyectos de investigación con las mismas características que en años pasados.
- Importancia del psicólogo en la validez y confiabilidad de los Centros de Evaluación.
- Dar a conocer los Centros de Evaluación como un método con una metodología científica.

El análisis se basó en el trabajo realizado en México, primeramente se hizo una síntesis de cada uno de los trabajos en orden cronológico, posteriormente se establecieron los puntos referentes a los Centros de Evaluación y de aquí se pasó a destacar los puntos principales, estableciéndose la convergencia y divergencia entre ellos.

Los hallazgos sugieren un desarrollo mucho más amplio en las investigaciones realizadas, debido a la necesidad de sistematizar, normatizar, validar y estandarizar el método en nuestro país.

INDICE

Resumen		Página
Introducción		
Capitulo 1		
	Selección	
1.1	Importancia de la Selección de personal	1
1.2	Antecedentes Generales de la Selección de Personal	4
Capitulo 2		
	Centros de Evaluación	
2.1	Antecedentes Históricos del método	9
2.2	La Primera Aplicación Industrial	16
2.3	Definición	17
2.4	Procedimiento	18
2.5	Participantes	18
2.6	Observadores o asesores	19
2.7	Administrador	19
2.8	Fases de un Centro de Evaluación	19
2.9	Ejemplo de un Modelo de 1x3x5x4	20
2.10	Proceso	21
2.11	Método	23
2.12	Teoría	25
Capitulo 3		
	Descripción General de Trabajos Relacionados con Centros de Evaluación en México	
3.1	Historia y Evolución de la Selección Técnica de Personal en México (Villagómez, 1975)	29
3.2	Proposición de un Método de Validación de las Técnicas de los Centros de Evaluación Gerencial (Montes, 1978)	34
3.3	Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación(Gómez, 1981)	41

3.4	Centros de Evaluación Gerencial: Un acercamiento a la Técnica (Escalante, 1985)	44
3.5	Presentación de los Centros de Evaluación para Identificar Potencial Ejecutivo (Ibarra, 1986)	45
3.6	Correlación: Entre las Capacidades Intelectuales y Habilidades Administrativas con Centros de Evaluación (Lizaola y Salazar, 1993)	50
3.7	Centros de Evaluación: Una alternativa para Detección de Potencial de Desarrollo (Huerta, 1993)	60
3.8	Métodos Innovadores de Selección de Personal, en Empresas del Sector Financiero (Canalizo, 1994)	66
3.9	Factores Sociodemográficos y su Relación con Habilidades de Comunicación Organizacional en Alumnos de Posgrado con el Método de Assessment Center (Uribe, 1996)	72

Capítulo 4

Otras Fuentes de Información sobre Centros de Evaluación

4.1	Libros	
4.1.1	Niehaus y Price (1990)	87
4.1.2	Cascio F. Wayne y Awad M. Elias (1981)	89
4.1.3	Jaime A. Grados Espinosa (1989)	92
4.1.4	Wayne F. Cascio (1991)	94
4.1.5	Leap L. Terry y Crino D. Michael (1993)	97
4.1.6	Crane P. Donald (1979)	98
4.1.7	Humphrey S. Watts (1987)	99
4.1.8	Mc Farland E. Dalton (1979)	100
4.2.	Revistas, Congresos Nacionales e Iberoamericanos	
4.2.1	Assessment Center (artículo, noviembre de 1992)	101
4.2.2	La Metodología Científica de los Assessment Center (ponencia mayo de 1994)	102
4.2.3	Investigación realizada en la industria química (ponencia, mayo de 1995)	102
4.2.4	Assessment Center: ¿Ciencia o Ficción? (Artículo, mayo de 1996)	103
4.2.5	Assessment Center: Psicología, Ética, Sociedad y Normas de Operación (artículo, septiembre de 1996)	104

Capítulo 5

Semejanzas y Diferencias entre los Autores

5.1	¿Qué es un Centro de Evaluación? e Historia	107
5.2	Objetivos de un Centro de Evaluación	113
5.3	¿Cómo está compuesto un Centro de Evaluación	114
5.4	Procedimiento	115
5.5	Pasos para el comienzo de un Centro de Evaluación	117
5.6	Dimensiones y ¿Cómo determinar las dimensiones	118
5.7	Dimensiones que se señalan	120
5.8	Administrador	122
5.9	Participantes	123
5.10	Asesores u Observadores	124
5.11	Entrenamiento de los Observadores y Sugerencias al ser observador	126
5.12	Duración y tamaño de lo grupos	129
5.13	Ejercicios utilizados en un Centro de Evaluación	131
5.14	Programación de ejercicios en un Centro de Evaluación	132
5.15	Formatos, desarrollo y Administración de Ejercicios	133
5.16	Tiempo de los ejercicios, Administración de Ejercicios	134
5.17	Administración de Ejercicios de Presentación Oral, Instrucciones	135
5.18	Función del Administrador Durante los Ejercicios	136
5.19	Escala de Calificaciones y Evaluación	136
5.20	Retroalimentación	139
5.21	Requerimientos Físicos para el Desarrollo de un Centro de Evaluación	140
5.22	Utilidad, Validez y Confiabilidad	143
	Análisis de Resultados	146
	Cuadro General	155
	Cuadro Comparativo entre los Autores	156
	Conclusiones	159
	Referencias	162
	Anexos	166

INTRODUCCIÓN

Los Centros de Evaluación representan dentro del campo de la Psicología industrial una opción para la Selección de Personal, la cual ha demostrado en investigaciones su confiabilidad y validez en cuanto que el personal evaluado ha respondido a las necesidades de las organizaciones.

Así también hay que mencionar el papel que desempeña el psicólogo dentro de los Centros de Evaluación, ya que su participación dentro del Centro, es requisito indispensable para la validación y confiabilidad de los resultados, es por esto que es necesario que dentro del campo de la psicología se amplíe la información sobre el método.

La presente investigación documental, tiene el propósito de hacer un análisis crítico y comparativo de los trabajos sobre centros de evaluación, con base en las fuentes de información documental, principalmente de algunas universidades de nuestro país.

De igual forma la importancia del trabajo, es dar a conocer lo que se ha hecho en nuestro país sobre los Centros de Evaluación. Realizando una descripción de cada uno de los trabajos, mencionando los lineamientos que siguieron, así como los alcances y limitaciones de los mismos; analizando y comentando la información surgida a raíz de las experiencias que se han tenido en su aplicación.

Lo que proporcionará una pauta o línea analizada para futuras investigaciones sobre el tema.

Para dicho fin estructuramos esta investigación en 5 capítulos, conjuntamente con la parte de análisis y conclusiones.

En el capítulo 1, hablamos del surgimiento de la psicología industrial, lo que nos lleva a los orígenes de la psicología como ciencia, posteriormente argumentamos el surgimiento de la selección de personal.

La información que concentramos en el capítulo 2 es la referente a los Centros de Evaluación, que va desde su historia, el procedimiento que sigue y teoría en la que se sustenta.

En el capítulo 3 se presentan en forma resumida los trabajos encontrados sobre los Centros de Evaluación, entre los cuales tenemos 6 tesis, 2 tesinas, 1 tesis de maestría, Y como parte complementaria se presenta la información de artículos de revista, traducciones de algunos libros y memorias de congresos en el capítulo 4.

El capítulo 5 contiene las diferencias y semejanzas entre los trabajos expuestos, basandonos únicamente en las tesis y tesinas y por último la parte que concierne al análisis y conclusiones.

CAPITULO 1

SELECCIÓN

1.1 Importancia de la Selección de Personal

Para la realización del presente trabajo es necesario decir que el hombre durante algún tiempo se mantuvo solo, hasta darse cuenta que el estar dentro de un grupo le ofrecía una seguridad para sobrevivir, a consecuencia de esto comenzó a interactuar con individuos con los que compartía ciertas características y con otros tantos que eran diferentes a él.

Al estar formados los grupos, surgen las organizaciones para el trabajo, siendo el hombre creador de las mismas y fuente de su desarrollo. A lo largo de la historia de las organizaciones para el trabajo se fueron requiriendo ciertas características como fuerza, agilidad, destreza y resistencia. Posteriormente el desarrollo de la tecnología dio como resultado el surgimiento de nuevas fuentes de trabajo y su crecimiento, esto llevó a requerir una especialización, lo cual tuvo como consecuencia necesitar personas con características más específicas o hacer una elección adecuada, de esto se deriva la selección de personal.

La selección de personal hasta nuestros días ha tenido una gran trascendencia, ya que por naturaleza el hombre está constantemente en la búsqueda de satisfactores, a través de actividades que se desempeñan para otras personas constituyendo lo que hoy en día conocemos como una relación laboral en donde intervienen por una parte un prestador de servicio, subordinado a otra persona que se le ha denominado patrón, de aquí la importancia que tiene este proceso, tanto para la empresa como para la persona que es seleccionada.

Primeramente para la empresa, ya que a partir de una buena selección de personal se cuenta con los Recursos Humanos idóneos para un desarrollo de la empresa. Primeramente la empresa debe de tener establecido el perfil que se requiere o busca para un determinado puesto. Lo anterior le reditúa un beneficio, ya que la persona seleccionada cumplirá ciertas características, que ayudarán a cumplir los objetivos de la empresa, ya que seguirá el giro de la misma, entenderá su filosofía, embonará en la personalidad de la empresa, tendrá los conocimientos necesarios para su desempeño y seguirá los valores de la misma.

En el caso contrario, si la empresa no selecciona a la persona que busca para sus fines; tendrá una pérdida en cuanto a costo-beneficio, ya que la persona no dará los resultados esperados. Y esto representará una pérdida para la empresa.

Por otro lado la importancia que tiene la selección de personal para el solicitante de algún puesto, comienza desde que el solicitante se interese por el empleo que se ofrece en el mercado de trabajo y éste tenga alguna correlación con las capacidades e intereses vocacionales, ya que el contenido del trabajo tiene un peso importante en la actitud de desempeño.

Ahora bien si el puesto coincide con las expectativas que busca el solicitante, esto tendrá una gran importancia debido a que este último puede esperar un plan de carrera dentro de la empresa o proyectar su desarrollo laboral y personal.

Lo que se reflejará en un resultado productivo y lucrativo, tanto para el solicitante como para la empresa.

Después de haber hablado de la importancia de la selección de personal, ahora es necesario remitirnos a lo que se entiende como selección para algunos autores, por lo que a continuación se citarán algunas definiciones sobre el término:

Para Arias Galicia (1990) la selección es:

"La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la

comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización"

Por su parte Schultz (1985), no da una definición, únicamente menciona la importancia de la selección:

" Lo importante es identificar al que reúna las cualidades necesarias para determinado puesto, el esfuerzo se centra en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los más idóneos para ocuparlos."

Blum (1983) se refiere al a selección con lo siguiente:

"Como su nombre lo implica, denota escoger, para su contratación, a un sub conjunto de trabajadores de un conjunto total (población) de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado".

Sikura (1991), define la selección mediante el proceso que implica éste:

"El proceso de selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales."

Después de mencionar las cuatro definiciones anteriores, es indispensable elegir alguna, la cual se manejara a lo largo del presente trabajo. A nuestro criterio la definición que es más completa es la expuesta por Arias Galicia.

1.2 Antecedentes Generales de la Selección de Personal

Para hablar de los antecedentes de la selección de personal es importante remontarse al origen del hombre, ya que desde su origen surge lo que hoy conocemos como "Selección Natural" como una ley natural que se basa en la sobrevivencia para el más apto. La evolución del hombre estuvo regida por la selección natural y es desde entonces que hablamos de selección.

La vida para los seres vivos ha sido dura, lo que se demuestra con la extinción de algunas especies, y la sobrevivencia para otras que se distinguen por su fuerza, agilidad, adaptación, audacia o simplemente por alguna ventaja.

Así también tenemos un pasaje en uno de los libros más antiguos que es la Biblia, específicamente en el Génesis; cuando Dios dice a Noé: "Entre toda la gente de este tiempo, sólo tu vives de acuerdo con mi voluntad. Por lo tanto, entra en la barca junto con tu familia". Dios selecciona a Noé entre todos los descendientes de Adán y Eva, ya que era el único que cumplía el requisito de vivir de acuerdo a la voluntad de Dios, lo que se puede considerar como una característica específica de ese tiempo.

De ahí que los sistemas que se emplearon para la selección de personal fueron siempre en base a una observación objetiva de las características y cualidades de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a realizar las primeras evaluaciones psicométricas de los individuos a través de instrumentos de medición en psicología.

Cuando hablamos de los instrumentos de medición en psicología, nos referimos a todos aquellos procedimientos u operaciones que permitan llegar a obtener, objetivamente y con la mayor certeza posible, información acerca de la conducta humana. Estos instrumentos, contruidos para medir aspectos específicos de la conducta humana, se conocen con el nombre de pruebas psicológicas (Morales, 1975).

La necesidad de obtener, cuantitativamente, los atributos o las características de un segmento de conducta, al ser observada por quienes se interesan en comprender y predecir el comportamiento de los seres humanos, llevaron a algunos autores a diversos estudios los cuales fueron conformando las bases de la psicometría.

Alrededor de 1830 se llevan a cabo los primeros estudios de este tipo en campos fundamentales de la psicología y las matemáticas, destinados a lograr la medición mental, varios autores manejan tres corrientes principales que influyeron como fue: la francesa, con Esquirol, Pineal, Itard, Seguin, Charcot y Ribot; la alemana, con Weber, Fechner y Wundt, y la que implantó Laplace en el campo de las matemáticas, quien, junto con Gauss, demostró la aplicabilidad y utilidad de la curva normal como un instrumento matemático aplicable a la medición de las características del ser humano (Morales, op.cit).

Retomando algunos puntos de Cerda (1984), Morales (1975), Nunally (1970) y García (1993) podemos dar un panorama general de la historia de la selección de personal.

Primeramente ésta Wilhelm Wundt quien en 1878 creó un laboratorio para prácticas psicológicas en la Universidad de Leipzig, a dicho evento se le considera una gran influencia para el desarrollo de la psicometría ya que fue el primero en introducir métodos en la medición. En el mencionado laboratorio se investigaron conceptos como voluntad y sensaciones.

Posteriormente en 1838 Esquirol publicó un trabajo en el cual proporcionaba pautas para la clasificación de los débiles mentales, dichos trabajos sirvieron posteriormente a las primeras escalas de inteligencia Binet y Simon.

Anteriormente a Wundt, en 1840 aparecen los trabajos de Ernest Heinrich Weber en donde Weber realizó algunas cuantificaciones de los estímulos y respuestas sensoriales y posteriormente Fechner continúa con esto.

Por otra parte en 1869 Francis Galton intentó medir las diferencias individuales, debido a esta inquietud en 1886 creó el primer laboratorio

antropométrico, así también tuvo la contribución de la metodología y estadística aplicada a los test mentales.

En 1890 James Mc Keen Cattell seguidor de la escuela de Wundt, usa por primera vez el término "test mental" para denominar a los instrumentos de medición psicológica, la finalidad de los test mentales para Cattell fue el determinar el nivel intelectual y fue uno de los primeros en adaptar el termino de "tests psicológicos".

Seguidamente en 1891 Hugo Munsterber diseña pruebas para niños, tomando en cuenta el registro del tiempo de ejecución.

Igualmente en 1895 Kraepelin ideó pruebas para evaluar la susceptibilidad a la distracción o a la fatiga mental, elaboración de conceptos y el enjuiciamiento práctico.

Asimismo en 1896 Alfred Binet se interesó en el estudio de niños con desviaciones conductuales y más tarde junto con Henri le dan importancia a los procesos mentales muy complejos y al potencial educativo en niños conforme a su edad. Proponiendo una serie de test con el objeto de explorar la memoria, la imaginación, la atención, la comprensión, la sugestibilidad, la discriminación de formas estéticas, lo cual serviría de base para la elaboración de sus escalas de inteligencia.

Por otro lado Hermann Ebbinghaus en 1897 utilizó tres pruebas: cálculo rápido, memoria de dígitos y completamiento de frases incompletas, para un estudio realizado con niños de edad escolar.

Seguidamente en 1901 Carl Wissler, teniendo que hacer la validación de las pruebas elaboradas por Cattell, para seleccionar a estudiantes universitarios, determinó el grado de correlación, siendo este otro avance para la psicometría.

Posteriormente de nuevo aparece Binet pero ahora con su colaborador Simon en 1904, cuando realizan la medición de habilidades complejas y en 1905 crean la escala para el diagnóstico de la debilidad mental.

Consecutivamente en 1904 Charles Spearman da las bases del análisis factorial, lo que sería un elemento más para el desarrollo de la psicometría, y que posteriormente continuarían Burt, Kelley y Thurstone. Después Spearman dió lugar a los test para medir el factor "g" de inteligencia.

Así mismo en 1916 la escala Stanford-Binet, hecha por Terman en Norteamérica, en la Universidad de Stanford, fue en la que se introdujo por primera vez el término de cociente intelectual, tomando en cuenta la edad mental y cronológica.

Durante este período de tiempo, los test de ejecución fueron usados en casos especiales para evaluar aptitud para el trabajo como por ejemplo, Thurstone usó test para seleccionar a telégrafos, y Henmon encontró ciertos test de ejecución que podían predecir la habilidad para volar, por otro lado, los test de ejecución y mecánicos fueron efectivos para evaluar el buen desempeño en trabajos mecánicos y de montaje.

También como antecedente del gran desarrollo de los test de papel y lápiz es el surgido en la Primera Guerra Mundial, ya que surgen los Tests colectivos. En 1917 El Ministerio de Ejército nombró un comité de psicólogos, el cual estuvo formado por Terman, Yerkes, Bingham, Otis y otros, éstos elaboraron test que pudieran ser aplicados simultáneamente, para evaluar a un gran número de individuos. A partir de esto se creó el Army Tests, en sus dos modalidades alfa y beta. Al finalizar la guerra estos tests fueron revisados y perfeccionados, más tarde se empezaron a aplicar entre la población civil.

De igual forma a raíz de la Primera Guerra Mundial se conformó la Hoja de datos personales, como tests de personalidad, el cuál tuvo la finalidad de reducir el tiempo que exigían las entrevistas individuales.

Después de la Primera Guerra Mundial los psicólogos fueron involucrados en la selección, adiestramiento, organización y la moral militar. De 1929 los grandes avances han sido hechos en el área de selección y adiestramiento, más tarde en 1930 los avances han sido en los múltiples procesos de selección de los oficiales. Este proceso militar se basó en técnicas desarrolladas en laboratorios psicológicos y pruebas para el servicio postal, administración de ferrocarriles, escuela de aviación comercial y para varios departamentos de policía. El desarrollo de la psicometría durante 1930 y 1940 fue a partir de los test de lápiz y papel. La historia de los tests situacionales de liderazgo y habilidad gerencial residen en los programas de evaluación militar.

Por otra parte en 1939 aparece la escala de inteligencia de Wechsler Bellevue, con la que se hizo una estandarización para adultos por primera vez.

Más tarde en 1942 encontramos los test de personalidad como el T.A.T. Murray, el test de frustración Rosenzweig publicado en 1944.

Posteriormente surgen los test de ejecución a nivel gerencial, a raíz del trabajo de Frederiksen, al cual denominó ejercicios de in-basket. El ejercicio de in-basket fue uno de los primeros creados por la Fuerza Aérea de Estados Unidos en 1953, el cual surgió para medir la efectividad de los alumnos para resolver problemas en situaciones complejas, anticipar eventos que pudieran surgir en cada área, como la habilidad para organizar y discriminar piezas de información, analizar la causa de algún problema, y tomar decisiones considerando varias alternativas. A raíz de esto se visualizaron alternativas para evaluar las dimensiones gerenciales, dicha técnica consiste en dar ejercicios escritos, los cuales deben ser analizados por los participantes y al término dar una solución en un reporte escrito.

Hasta aquí se ha hablado del desarrollo de los test, por lo que ha continuación se cita una definición de dicho término para concluir esta parte.

"Etimológicamente, la palabra test proviene del latín, de testis que significa testigo.

A la psicología llega a través del inglés. En inglés, test significa, como verbo: examinar, probar, ensayar, poner a prueba, y como sustantivo: prueba, ensayo, examen, reactivo".

Y es así como se han venido desarrollando una variedad de test que miden diferentes aspectos de la conducta humana, esto como consecuencia de la evolución del hombre junto con su cultura y la necesidad de evaluar y predecir el desempeño del individuo dentro de su área de trabajo. Lo que ha llevado a los psicólogos a crear, diseñar y elaborar cada día una instrumento, técnica o método nuevo que pueda ser más confiable y válido, ya que algunos instrumentos llegan a ser obsoletos o muy conocidos por el evaluado, lo cual es una variable que interviene en la confiabilidad y validez de los resultados. Atendiendo a esta necesidad surgen los llamados "Centros de Evaluación" junto con el desarrollo de la psicometría en Europa, lo cual se presenta en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

CENTROS DE EVALUACIÓN

2.1 Antecedentes históricos del método

Un Centro de Evaluación no es un lugar, como se imagina, a partir de su nombre, más bien es un método el cual es utilizado para evaluar y seleccionar personal en varios niveles.

Thornton III y Byham (1982) en su libro *Assessment Center and Managerial Performance* dedican un capítulo completo a la historia de los Centros de Evaluación, por considerarla bastante amplia se cita a continuación.

Alemania

El método del que se esta hablando tuvo sus comienzos en Alemania, esto a partir de que los métodos utilizados por dicho país habían sido criticados por su poca metodología, varias innovaciones sirvieron como modelo subsecuente a los Británicos y a los Estados Unidos en el esfuerzo de evaluar.

El Programa utilizado por los psicólogos militares alemanes para la selección de los futuros oficiales fue uno de los primeros esfuerzos en donde se utilizaron múltiples técnicas de evaluación y participaron varios evaluadores o asesores, para evaluar la conducta que es tan compleja.

Siendo así los alemanes los primeros en intentar la investigación sobre personalidad a través de los principios holísticos en contraste con la investigación que se venía desarrollando, la cual se había

caracterizado por las pruebas de personalidad e inteligencia de papel y lápiz, así también los test verbales en donde era básico el dato de la observación.

El proceso de evaluación fue construido en base a los principios de dos corrientes, la holística y la evaluación natural.

Holística: se refiere a la noción de los componentes que existen en la entidad en disposición ordenada o estructura, los cuales no dependen naturalmente en partes individuales, y las cuales no pueden ser entendidas, si solo se examinan en partes aisladas. La observación holística, consiste en el estudio de las partes componentes como la relación que existe entre ellas.

Natural: dicha evaluación consiste en que la conducta debe ser observada en lugares naturales, esto quiere decir en situaciones de todos los días. Las habilidades intelectuales y las características de personalidad deben examinarse usando tareas reales y en escenarios naturales.

Varias de estas ideas surgen de la teoría de sistemas y de la gestal, de lo que se hablara más tarde.

El acercamiento holístico adoptado por los alemanes y más tarde modificado por los Británicos y Americanos también hacen énfasis en la evaluación global de la persona.

Esto basado en la evaluación holística la cual permite mirar las diferentes conductas de cualquier individuo. Cada persona es una combinación de potencias y debilidades esto es un factor que hay que admitir y reconocer, para ser diagnosticado en un moderno centro de evaluación gerencia.

De aquí que se le atribuye a los psicólogos militares Alemanes el lanzamiento de múltiples técnicas para evaluar las capacidades de los líderes, en lo que hoy conocemos como Centros de Evaluación. Varios de estos rasgos son medidos también en los programas de Centros de Evaluación gerencia los cuales han seguido como parte importante en múltiples evaluaciones.

Inglaterra

Tiempo después la British War Office Selection Boards estuvo en la necesidad de identificar el potencial de los oficiales de la armada británica durante la Segunda Guerra Mundial, a consecuencia de esto Sir Andrew Thorne quien había observado el programa de selección de los psicólogos alemanes en 1941, anima a dos psiquiatras a realizar un programa similar para los comandantes escoceses en el cual incluyeron entrevistas psiquiátricas, test de inteligencia y tests situacionales muy similares a los aplicados en el modelo alemán, dicho programa tuvo un gran éxito y aceptación por lo que fue expandido. Para el final de la guerra cerca de 140,000 candidatos habían sido evaluados de los cuales 60,000 individuos habían sido seleccionados para ser entrenados, más tarde los oficiales de guerra, operaron numerosas juntas individuales por todas partes del país bajo el nuevo método para la evaluación del potencial de los oficiales en tres días o 4 días, que duraba el programa. Grupos de ocho candidatos fueron evaluados lo que significaba tres fases del proceso, que incluían grupos de ejercicios en la primera fase, en la segunda fase tests y entrevistas psicológicas y psiquiátricas, y en la tercera fase se aplicaba un segundo grupo de ejercicios. Al final la junta evaluaba a cada candidato en base a 17 variables que debían ser potenciales en el área de liderazgo.

Algunas de las tareas fueron ideadas para la cooperación en grupo, las cuales requerían de un buen desempeño, dentro de estas tareas podrían demostrar individualmente el liderazgo si ellos trabajaban dentro del grupo para ganar la confianza de este y su esfuerzo en común. Las tareas fueron designadas para evaluar la habilidad para formar y mantener las relaciones personales afectivas.

Además cada ejercicio fue designado para revelar la fortaleza y debilidad en cuanto a las cualidades predeterminadas de liderazgo. La discusión de líderes en grupo provee oportunidades para evaluar las cualidades para las relaciones interpersonales así como habilidad para el desarrollo de un equipo de trabajo efectivo, el cual pueda ser evaluado en tareas de grupo bajo stress y dificultades que pudieran surgir fuera.

Dicho programa contemplaba también ejercicios individuales, los cuales fueron usados para evaluar otras cualidades de liderazgo. Los ejercicios consistían en que los candidatos tuvieran 5 minutos para

describir 8 de sus trabajos o hobbies, con esto se observaba la indicación de la habilidad de la presentación oral y el amplio interés en cada uno de estos. Ocho entrevistas breves bajo stress incluyendo role playing por pareja de candidatos, las cuales sirvieron para observar el acceso o entrada de los candidatos para situaciones estresantes y para evaluar su tacto de relación con personas difíciles y problemáticas. La siguiente fase fue designada para formular preguntas por parte del staff para ser contestadas por cada uno de los candidatos. Esta examinación fue llevada fuera para una evaluación individual en la fase 2 e incluida en un grupo de ejercicios en la fase 3. La fase dos de evaluación fue conducida por psiquiatras que realizaban entrevistas profundas con los candidatos y aplicaban baterías de test proyectivos. Los evaluadores o asesores que formaban el staff eran psicólogos, los cuales llevaron a cabo una amplia evaluación , procurando enfocar aspectos específicos de personalidad los cuales creían importantes para el éxito del liderazgo.

Para la aplicación de este programa la British War Office Selection Boards pulió la concepción de las características de un líder, las cuales debían ser evaluadas. El concepto de liderazgo fue definido como la habilidad de facilitar el logro de las metas de grupo.

El equipo de evaluadores o asesores estaba formado por 4 o 5 individuos. El presidente fue un oficial mayor quien entrevisto a todos los candidatos, periódicamente observo algunos ejercicios situacionales y realizó la decisión final. En algunas juntas fue asistido por un agente. Los cuestionarios y tests fueron administrados por psicólogos. Los psiquiatras condujeron entrevista profunda con candidatos detectados por los psicólogos en la evaluación de habilidades psicológicas.

Día con día la administración de ejercicios situacionales fue llevada fuera ya que se incluía en la Military Testing Officer.

Varias fuentes presentan evidencias con respecto a la confiabilidad y validez de la British War Office Selection Boards. Morris (1949) lo cual sirvió para la investigación del equipo del staff de la War Office de 1942 a 1946 proporcionando un resumen de investigación durante el periodo.

El papel de los psicólogos fue el de realizar investigación confidencial y entrenamiento del equipo de evaluadores o asesores (staff) y más tarde conformaron parte de la junta final.

El programa militar británico hizo varios avances sobre el esfuerzo alemán. En cuanto a lo subjetivo en la evaluación natural , la evaluación no fue holística como la hecha en Alemania. Los ejercicios presentaron situaciones más reales para los candidatos incluyendo grupos de discusión y tareas físicas, los cuales fueron designados para predeterminar aspectos relevantes.

La responsabilidad para evaluar decisiones fue alterada por el personal militar sin embargo más tarde fue controlada por los psicólogo y psiquiatras que administraron el programa , los cuales condujeron las pruebas psicométricas en la fase 2, y la validación de la investigación. Los psicólogos Británicos iniciaron y continuaron la tradición de la evaluación empírica de las operaciones de los Centros de Evaluación con numerosos estudios de confiabilidad y validez.

De lo anterior se comenta que las pruebas en situaciones naturales cambiaron para reflejar responsabilidades gerenciales y administrativas. De igual forma la clasificación y rango fueron usados más sistemáticamente. El proceso de evaluación de múltiples fases fue implementado, en el cual varios componentes fueron aplicados para sucesivas selecciones de grupos. Aquí es indudable la contribución en la confiabilidad y validez del proceso la cual se le acredita a la CSSB.

Australia y Canadá

En Australia y Canadá los programas para la selección de oficiales militares fue bastante similar a la realizada por la British War Office Selection Boards. En ambos casos, el programa Británico sirvió como modelo pero fue adaptado para las diferentes necesidades de otros países. Por lo que fue similar al de la British War Office Selection Boards en términos generales, en cuanto a la propuesta, staff, tipos de prueba y ejercicios usados, el proceso de la asamblea y la integración de la información, ambos programas en Australia y Canadá tienen una gran relación de evaluadores militares y en cuanto al programa se dió una mayor autonomía para el personal militar en locaciones de evaluación regional. Ambos programas dieron mayor énfasis en la entrevista personal hecha en el programa británico. Las 3 entrevistas fueron incluidas. En Australia éstas fueron conducidas por un sargento desde los exámenes de selección, un oficial psicólogo y un psiquiatra. El orden de las entrevistas en Canadá fue la siguiente: selección de personal por un oficial psiquiatra y posteriormente por un cuerpo

representativo. En Canadá se extendieron los esfuerzos para desarrollar y estandarizar los test de inteligencia para el personal militar que debían llevar o tener previo a la operación de centros de evaluación.

Trabajos de Murray en la Clínica Psicológica de Harvard

Un personaje importante en la historia de los Centros de Evaluación es indudablemente Murray, ya que este en investigaciones realizadas en una clínica psicológica en Harvard propone en su estudio el desarrollo de una teoría de la persona en totalidad e investiga los efectos de varios factores del medio ambiente y necesidades de la persona que afectan la conducta individual. A partir de esto desarrolló varios conceptos importantes y una metodología. Murray comenta que para estudiar a un individuo debe hacerse un comprensible análisis del total de la persona, es decir considerar varios estados de la persona así como en varios ambientes. En cuanto a la metodología propone que la evaluación de la persona debe basarse en la investigación de las variables de interés, siendo completado con la observación de factores y conductas. Durante la Segunda Guerra Mundial el proceso de evaluación utilizado por la Office of Strategic Services utilizó varios de estos principios.

Oficina de Servicios Estratégicos

De los primeros trabajos de la Office of Strategic Services (OSS) en cuanto a Centros de Evaluación durante la Segunda Guerra Mundial, éstos fueron la base para futuras aplicaciones en múltiples procesos de evaluación, como fue el caso de Estados Unidos.

La propuesta del programa gerencial de la OSS fue el desarrollar procesos para evaluar la personalidad de candidatos en una variedad de posiciones en la OSS, como agentes secretos, saboteadores, expertos en propaganda, secretarías y trabajadores de oficina.

El programa de evaluación que emergió fue descrito como un "sistema multiforme organísmico" para reflejar la combinación holística y filosófica elemental así como el énfasis en el gran número de procesos usados objetivamente y subjetivamente. Mackinnon, 1977 (en Thornton III y Byham, Op. cit.)

Investigaciones Aplicadas a Personal no Militar

Taft, 1948 (en Thornton III y Byham, Op. cit.) lleva este procedimiento a escenarios no militares, en situaciones que el mismo creo, adapto el método de observación a una situación de grupo para seleccionar ejecutivos en una planta de manufactura en Australia. La propuesta de este estudio fue aplicada a un grupo de jóvenes de 17 a 19 años de edad que habían sido evaluados antes. Dos entrenadores fueron seleccionados a partir de alrededor de 60 aplicaciones. Los miembros del grupo original fueron sucesivamente filmados en entrevistas, en la realización de ejercicios de aplicación escrita, posteriormente proyectaron la entrevista al Director General de la compañía. Permanecieron 14 candidatos a través de 10 pasos en 6 horas establecidas de actividad incluyendo la descripción escrita de cada uno, el Rorschach, discusión de líderes y discusión de problemas situacionales. El gerente y psicólogos, discutieron sobre los candidatos; después integraron el análisis, las respuesta del Rorschach y fueron ordenados en un rango a los 13 finalistas. Compararon sus preferencias con respecto a los candidatos y posteriormente dieron a conocer el orden del rango de la entrevista sobre las preferencias vocacionales dando a conocer a los dos candidatos más altos, quienes podían ser seleccionados por medio de los 8 métodos, pero esto fue un significativo cambio en el rango de otros candidatos. Taft en el mismo año concluyó que el método llevado, en el grupo proporcionaba nueva información usada para la selección de jóvenes ejecutivos.

Inglaterra 1950

Vernon en 1950, reporta la primera evidencia de la validez del proceso de Centros de Evaluación en escenarios no militares. Comenzado en 1945, la British Civil Service Commission desarrolló y validó un complejo proceso para la selección de personal doméstico para niveles medios y bajos.

El proceso de Centros de Evaluación utilizado se distinguió por sus múltiples pruebas de evaluación. El proceso estaba constituido por una primera etapa la cual contemplaba una serie de ensayos, test objetivos y entrevistas. La segunda parte consistía en discutir algunos puntos lo que era evaluado por la Civil Selection Board local, en la tercera parte la British Civil Service Commissions realizaba la junta

final de selección. Dicha junta condujo una entrevista final antes de llevar a cabo la decisión para aceptar o rechazar al candidato.

La Civil Selection Board estuvo realizando grandes baterías que contenían ocho técnicas de evaluación, las cuales incluían tests verbales, no verbales, test cognitivos, mediciones proyectivas de personalidad, antecedentes, reportes sobre varios aspectos, entrevista, resultado de exámenes de cualidades y ejercicios situacionales en grupo e individuales. En otros ejercicios de simulación, el candidato realizó discursos o reportes escritos.

El equipo evaluador o asesor (staff) incluía dos administradores del servicio civil y un psicólogo. Al final de la sesión, ellos daban a conocer la información. Basada en información de trayectoria, antecedentes, entrevistas, observación durante los ejercicios es decir toda la información surgida por parte de los participantes, el tercer miembro del staff independientemente clasificó el potencial de cada uno de los participantes por su éxito en la posición de servidores civiles.

Vernon concluye con una examinación de calificaciones en test cognitivos (facilidad verbal, información general, inteligencia verbal), así como la discusión y la entrevista fueron el predictor consistente. Aritmética, orientación espacial y el conjunto de esto mostró múltiples resultados, que a diferencia de uno solo, únicamente arroja una información pobre.

2.2 La Primera Aplicación Industrial

AT&T Estudio de Progreso Gerencial

De acuerdo a Thornton III y Byham, la American Telephone and Telegraph Company's Management Progress Study (MPS) marca el contraste en la historia de múltiples procesos de Evaluación. Debido a la culminación de años previos de investigación en el campo de la evaluación y practicas militares, pruebas industriales y el comienzo de innovaciones creativas y la extensión temprana de procesos de relación con personal gerencia. Probablemente otras investigaciones de personalidad en la industria Americana no habían sido concebidas y ejecutadas sobre un gran período de tiempo.

El estudio realizado por Douglas W. Bray evaluó a 422 hombres, dos terceras partes eran recién graduados del college los cuales fueron evaluados inmediatamente después de su contratación con una de las 6 compañías Bell System. El resto fueron no graduados, originalmente

contratados para puestos no gerenciales pero que habían tenido movilidad hacia puestos gerenciales relativamente temprana en sus carreras. Los hombres fueron evaluados en grupos de 12 en un período de 4 años de 1956 a 1960.

Las características evaluadas en el estudio de Bray incluían funciones gerenciales como organización, planeación y toma de decisiones; relaciones interpersonales que contemplaba habilidades de comunicación, impresión personal, sensibilidad, habilidades generales tales como habilidad intelectual, adaptabilidad, valores y actitudes que comprendían relaciones de trabajo y sociales.

Los evaluadores fueron personas profesionalmente entrenadas, generalmente psicólogos clínicos o industriales, algunos contratados por la Bell, otros investigadores universitarios y consultores, más tarde en los esfuerzos de evaluación se incluyó a gerentes de línea provenientes de las compañías Bell.

Dicho estudio trajo grandes avances en el campo de la psicología y ciencias sociales.

Douglas W. Bray marca una línea en la historia de los Centros de Evaluación, ya que este estudio fue relevante dado que se aplica fuera del seno o ambiente militar y es dado a conocer por la AT & T y a partir de éste otras empresas lo comienzan a aplicar para la evaluación gerencial.

Los Centros de evaluación son diseñados para predecir las capacidades gerenciales, estos también son usados para el desarrollo de los participantes. La participación en los ejercicios tal vez producen un experiencia de aprendizaje y algunas veces provee al personal de darse cuenta de sus errores y mejorar su actitud para la competencia gerencial. Esto mediante la retroalimentación de los resultados que puede ser oral o escrita a los participantes mediante los supervisores, lo que puede aclarar las necesidades que tienen para poder desarrollarse.

2.3 Definición

Antes de continuar se dará una definición general de lo que es un Centro de Evaluación tomando varios puntos importantes de algunos autores como Uribe(1996), Gómez(1981), Gatewood y Feild(1990).

Es un método, que se rige por las ciencias del comportamiento, el cual sigue una metodología para identificar y evaluar el potencial de una persona como serían sus habilidades particulares y conocimientos, mediante la creación de ejercicios individuales y grupales, aplicados en múltiples situaciones simuladas; en base al establecimiento y definición de las dimensiones (conducta específica a evaluar). La evaluación de la conducta se hace con la participación de observadores previamente entrenados para esta tarea, los cuales observan y evalúan la conducta y finalmente llegan a un acuerdo entre ellos.

2.4 Procedimiento

El procedimiento de un centro de evaluación propone hoy día en la industria un desarrollo certificado y estandarizado, para preservar la integridad del proceso.

El método de los Centros de Evaluación se caracterizan por las múltiples técnicas utilizadas para una evaluación, en dicho método es necesario la participación de varios evaluadores, un administrador y los candidatos a evaluar, tests situacionales y la particular estructura de su proceso para realizar las observaciones, juicios y predecir la futura conducta gerencia, lo cual se describe a continuación.

Uribe (1996) da una descripción general de los tres elementos humanos que intervienen en un Centro de Evaluación, mencionando que las características de cada elemento se pueden definir de acuerdo al objetivo del programa.

2.5 Participantes

Es la persona o grupo a evaluar, que reúne un conjunto de características mínimas, que les permita ser evaluados en dimensiones que estén de acuerdo a ellos. La mayoría de las veces en el caso de psicología industrial los evaluadores pueden pertenecer o no a la organización que los evalúa, lo que implica fuentes de reclutamiento y selección previos al proceso.

2.6 Observadores o Asesores

Son la parte que realiza la evaluación, su capacitación técnica y sentido común deben estar soportados por un alto grado de conocimiento teórico y práctico en lo relacionado al puesto. Deben contener una capacitación previa en relación al proceso, es decir deberán estar preparados para poder observar conducta. Pueden ser psicólogos y/o personas relacionadas con lo que se va a evaluar.

2.7 Administrador

Es el responsable de la planeación, ejecución y control del proceso de evaluación. Sus funciones son obtener todos los estándares de calidad durante todas las etapas del proceso. Deberá ser un especialista de la conducta, por lo que el Psicólogo, Psiquiatra, Pedagogo, etc. pueden ser candidatos a esta actividad. La administración del proceso indudablemente requiere de una capacitación metodológica y de investigación académica seria y profunda.

2.8 Fases de un Centro de Evaluación

Un Centro de Evaluación esta compuesto de las siguientes fases:

1. Identificación y definición de las dimensiones
2. Construcción de los ejercicios
3. Observaciones y clasificación de los ejercicios
4. Reporte de la información de los ejercicios y la derivación de clasificación de las dimensiones por el staff de discusión
5. Consenso de la clasificación de dimensiones para elaborar el reporte final de evaluación.

Aquí es importante dar el concepto de Dimensión, el cual es tomado de Uribe (1996) el cual cita a More y Usinger (1987) que a su vez citan la definición de Dimensión Conductual de un puesto hecha por Turner en 1978.

"Una dimensión puede ser definida como una parte discreta y medible de conducta individual que es asociada con éxito o fracaso en un puesto o en un nivel de puesto".

Ahora bien, después de mencionar los elementos humanos de un centro de evaluación y las fases de las que está compuesto y la definición de dimensión, se describirá el modelo descrito por Thornton III y Byham (1982) citado en Uribe (1996), para dar una mejor idea.

2.9 Ejemplo de un Modelo de 1 X 3 X 5 X 4.

El modelo es para 1 individuo, quien es observado por 3 evaluadores (o asesores), en las siguientes 5 dimensiones, toma de decisiones, comunicación oral, liderazgo, uso de delegación y comunicación escrita y 4 ejercicios de evaluación que fueron análisis de ejercicios, liderazgo en grupo de discusión, simulación de entrevista, ejercicio in-basquet o charola de entrada. La escala de medición utilizada es de 1 a 5, en la cual 1 es la calificación baja y 5 es la alta.

Durante la etapa 1 cada evaluador estuvo a cargo de un ejercicio, a excepción del evaluador A que participó en dos. Cada evaluador observó en cada ejercicio diferentes dimensiones, siendo solo el evaluador C quien observó las cinco dimensiones en el ejercicio de charola de entrada (solo se reporta lo observado).

Durante la etapa 2 se inicia un primer consenso, donde cada evaluador comenta sus observaciones y después de considerar otras opiniones nuevamente se proporciona una calificación preliminar por dimensión. En esta etapa algunas dimensiones son fáciles para llegar a un acuerdo general, tal es el caso de Comunicación oral y Uso de delegación, pero en otros casos la calificación final no permite un consenso rápido, al contrario pueden presentarse discusiones que den como resultado calificaciones inesperadas. No se deben utilizar procedimientos estadísticos, debido a que el proceso de discusión no es exactamente un resultado matemático, es decir un promedio no necesariamente representa al consenso sostenido por juicios emitidos por los evaluadores expertos.

Finalmente en la etapa 3, se presenta una calificación general de la evaluación de manera preliminar entre los evaluadores para terminar con una final por consenso. En esta sección se puede llevar a cabo un análisis para determinar una decisión por ejemplo si se promueve, se contrata, etc. Los autores indican, que dependiendo de los objetivos de la evaluación la tercer etapa puede omitirse.

2.10 Proceso

Ahora bien Thornton III y Byham (1982) describen el proceso de un Centro de Evaluación de la siguiente manera:

1. Observación de Conducta:

Cada evaluador observa y registra la conducta de uno a dos participantes, lo cual se debe realizar con el mayor detalle posible, con un registro objetivo de situaciones o cosas específicas, como por ejemplo lo que el participante dice y hace. El participante debe ser observado por un evaluador diferente en cada ejercicio. Es decir si el participante 1 es observado por el evaluador A en el primer grupo de ejercicios, el evaluador B es responsable de las observaciones en el ejercicio de grupo posterior. La rotación debe hacerse cuidadosamente, sobre todo para los ejercicios individuales. En los ejercicios grupales los evaluadores observarán a los individuos en una variedad de ejercicios y tareas. La asignación debe comprender que cada evaluador haya sido expuesto a todos los participantes. Los evaluadores solo deben observar conductas relevantes para las dimensiones observables en cada uno de los ejercicios.

2. Clasificación de la Conducta:

Inmediatamente después de cada ejercicio el evaluado debe analizar y clasificar las observaciones de conducta en cada una de las dimensiones. Las dimensiones son escogidas si son esenciales al puesto y observables en los ejercicios. Estas son usualmente listadas en un formato de reporte de ejercicio.

3. Ubicación de la conducta en la escala.

Toda evidencia de conducta debe ser revisada y clasificada en la dimensión. La escala usualmente utilizada es de 0 a 5.

- 5 Mucho más que aceptable: significa arriba del criterio requerido para el éxito en el desempeño del puesto.

-
- 4 Más que aceptable: generalmente excede el requerimiento relativo a la calidad y cantidad de conducta requerida.
 - 3 Aceptable: reúne un criterio relativo a la cantidad y calidad de conducta.
 - 2 Menos de lo aceptable: generalmente no reúne el criterio requerido relativo a calidad y cantidad de conducta.
 - 1 Mucho menos de lo aceptable: significativamente por debajo del criterio requerido para el éxito en el desempeño del puesto.
 - 0 No existió oportunidad para la dimensión de ser mostrada.

Discusión de Asesores o Evaluadores

4. Reporte del ejercicio.

Durante la discusión toda la información de cada uno de los participantes es reportada e integrada antes de considerar al siguiente participante. Cada evaluador lee el reporte preparado previamente del ejercicio. El reporte incluye una breve narración del papel desempeñado por el individuo en el ejercicio, clasificado en dimensiones y conductas relevantes observadas en cada dimensión. El orden de los ejercicios reportados es constante para todos los evaluados. Frecuentemente la entrevista de antecedentes o trayectoria (background) es reportada primero, seguida por el reporte de los ejercicios en grupo y los ejercicios individuales.

5. Registro de la conducta por los evaluadores.

Uno de los evaluadores lee un reporte, los otros evaluadores registran las conductas significativas en forma especial e independiente, así como la calificación del participante en cada dimensión, basada en un reporte de conducta. Los evaluadores tienen permitido preguntar para clarificar pero esto no debe dar lugar a una discusión, no se debe emitir comentario que puedan cambiar la calificación en éste punto. Este mismo proceso de reportar el ejercicio y calificar la dimensión continua para todos los ejercicios hasta ser cubiertos todos.

6. Clasificación preliminar de la dimensión.

En este punto cada asesor independientemente del conocimiento que tiene del reporte de cada una de las dimensiones, considerando el reporte de las conductas en todos los ejercicios, el evaluador da una calificación preliminar de la dimensión, indicando el nivel mostrado a través de los ejercicios. El evaluador debe considerar que en algunos ejercicios se permite una buena medición de ciertas dimensiones, debido a esto el evaluador debe someter a juicio el valor de las conductas de cada ejercicio.

7. Asignación de la clasificación de las dimensiones preliminares.

Se enlistan las dimensiones en una gráfica y se observan las áreas en las que se está de acuerdo y en las que se está en desacuerdo.

8. Discusión de evaluadores o asesores

Los evaluadores discuten sus calificaciones para cada una de las dimensiones hasta obtener un consenso. Se aconseja discutir las discrepancias hasta llegar al consenso, no se recomienda hacerlo mediante un promedio.

9. Calificación total de los evaluadores.

En la mayoría de los casos todos los evaluadores llevan a cabo la calificación total de manera independiente para cada evaluado y posteriormente en grupo se discute y se asigna una calificación final.

10. Otros comentarios.

Dependiendo del propósito del programa, otras discusiones pueden ahora tomar lugar, se puede sugerir desarrollo y comentarios para una retroalimentación de parte de los jefes, supervisores u otros involucrados, de manera escrita y/u oral.

2.11 Método

Es importante aclarar que los Assessment Center o Centros de Evaluación son un método, no una técnica como algunos autores lo manejan o se refieren a éste, en especial Huerta (1993) quien cita autores y fundamenta su juicio de que los Centros de Evaluación son una técnica no un método.

Por este motivo hay que decir que hay una estrecha relación entre la Teoría, el Método y las Técnicas que en su conjunto es lo que constituye la ciencia.

Y para establecer las diferencias entre estos tres conceptos citaremos a Tecla (1980), quien nos dice que la ciencia en su sentido más amplio es el conjunto de conocimientos sistemáticos así también es fundamentalmente, un método de acercamiento, un camino para llegar a la esencia de los fenómenos; un medio de descubrir las relaciones de causa-efecto, particular-general, forma-contenido. Y de este modo la ciencia, para que llegue a la predicción, lo hace presentando un cuadro o marco teórico. Así pues, la ciencia es una estructura, un sistema de teorías, principios, leyes y categorías que observa tres niveles: el teórico, el metodológico y el técnico. De aquí que la ciencia tenga varios campos de estudio que se caracterizan por el objeto que estudian y por los métodos y técnicas específicas que utiliza. De igual forma tienen en común las leyes objetivas y los principios generales que constituyen su unidad y su base.

La ciencia posee una estructura lógica; de aquí su íntima relación entre la teoría, el método y la técnica.

El método en Tecla (op. cit) es la manera de alcanzar un objetivo; o bien, como determinado procedimiento para ordenar la actividad.

Y la técnica de acuerdo al Diccionario de Filosofía (citado en Tecla op.cit) es como el conjunto de mecanismos y de máquinas, así también de sistemas y medios de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir energía y datos. Todo ello creado con vistas a la producción, a la investigación.

Tomando en cuenta lo que se menciona, y de acuerdo con Tecla el método determina las técnicas y les confiere su carácter científico. Aunque el método y la técnica se encuentran íntimamente ligados no se identifican. La técnica separada del método no adquiere un verdadero carácter científico, puede alcanzar, sin embargo, cierto grado de precisión y de predictibilidad.

Algunos rasgos de la técnica son:

1. Aporta instrumentos y medios para la recolección, concentración y conservación de datos.
2. Elabora sistemas de clasificación

-
3. Se encarga de cuantificar, medir y correlacionar los datos, aplicando los métodos y sistemas de la ciencias técnicas como las matemáticas, la estadística y la cibernética.
 4. Proporciona a la ciencia el instrumental experimental
 5. Guarda estrecha relación con el método y la teoría.

En base a todo lo anterior los Centros de Evaluación es un método ya que se respalda en una teoría y sigue un procedimiento establecido, dicho método determina las técnicas de evaluación a partir del establecimiento de las dimensiones. Técnicas como entrevista, situaciones simuladas y pruebas psicométricas.

2.12 Teoría

Para finalizar éste capítulo es indispensable decir que de acuerdo con Uribe (1996), existen dos grandes corrientes relacionadas entre sí y que pueden explicar la metodología holística analítica de un Centro de Evaluación. La primera de ellas es la más general y universal; La

Teoría General de Sistemas, que como su autor principal, Bertalanffy (1976, citado en Uribe op.cit.), dice en relación al organismo y personalidad en contraste con las fuerzas físicas como la gravedad o la electricidad, los fenómenos de la vida solo residen en entidades llamadas organismos. Todo organismo es un sistema esto es, un orden dinámico de partes y procesos en interacción mutua, de donde deduce que los fenómenos psicológicos tienen las propiedades de un sistema holístico.

Por lo anterior Uribe dice que un método de evaluación holístico como el Centro de Evaluación, puede basar sus principios de análisis de factores conductuales en un enfoque de sistemas como el planteado por Bertalanffy.

Bertalanffy (1986) nos dice que la teoría general de sistemas es el sentido más estricto, que procura derivar, partiendo de una definición general de sistema, como complejo de componentes interactivos, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia y finalidad.

Dichos conceptos son características de la Teoría General de Sistemas.

Interacción	Relación que se tiene entre todos los elementos del sistema.
Competencia	Cada todo se basa en la competencia entre sus elementos y presupone la lucha entre partes.
Suma	El sistema se conduce como un todo, y los cambios en cada elemento dependen de todos los demás.
Mecanización progresiva	Lo primario es el comportamiento resultante de la interacción dentro del sistema, secundariamente está la determinación de los elementos a acciones que sólo dependen de ellos, con lo cual se pasa a comportamiento sumativo.
Generalización	Cualquier función resulta a fin de cuentas de la interacción de todas las partes, pero algunas partes del sistema influyen sobre ella decisivamente y pueden por tanto llamarse centros de dicha función.
Finalidad	Los acontecimientos pueden de hecho ser considerados y descritos como determinados no por las condiciones del momento sino también por el estado final que ha de alcanzarse.

Bertalanffy (1986) menciona que si conocemos el total de partes contenidas en un sistema y la relación que hay entre ellas, el comportamiento del sistema es derivable a partir del comportamiento de las partes .

Por todo lo anterior podemos decir que en la teoría general de los sistemas, se parte de un complejo de componentes interactivos lo que vendría a ser en un centro de evaluación, los ejercicios que se aplican para el análisis de las dimensiones.

La competencia, se puede trastapar en el hecho de que las dimensiones a evaluar tal vez no tengan la misma importancia, algunas pueden tener un peso mayor que otras. Dependiendo del motivo de la evaluación.

El centro de evaluación es un todo en cuanto a que su desarrollo esta formado por varios ejercicios a los que podemos llamar sistemas o elementos, los cuales interactúan entre sí, lo que permite establecer un perfil del evaluado, a partir de su desempeño en tales situaciones.

La conducta del evaluado es el resultado de la interacción de los ejercicios de cada dimensión, en el comportamiento podemos observar que el evaluado desarrolla mejor una dimensión en específico, la cual se caracteriza como punto importante, a esto dentro de la teoría general de sistemas se le llama generalización.

En cuanto a la característica de finalidad que mencionó Bertalanffy, en los centros de evaluación tiene un papel importante, ya que el objetivo de éstos es el poder predecir el desempeño del evaluado en situaciones futuras, dentro de su puesto.

La segunda corriente de la que habla Uribe (op.cit) es la corriente denominada Psicología Gestalt, o conocida también como la Psicología de la Forma.

Con toda la información escrita podemos decir que los Centros de Evaluación son un método que tiene antecedentes históricos dentro del campo de la psicología, el cual se basa en la teoría de sistemas y como método sigue un procedimiento ya establecido, el cual ha dado resultados satisfactorios, lo que ha motivado a diversas personas ha conocerlo y aplicarlo, con lo cual se ha podido mejorar continuamente. En México tal vez sigue un proceso lento pero está avanzando, su desarrollo paulatino en nuestro país, en base a algunos trabajos, los cuales se describen en el siguiente capítulo.

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN GENERAL DE TRABAJOS RELACIONADOS CON CENTROS DE EVALUACIÓN EN MÉXICO.

Un método que ha sido desarrollado en diversos países de Europa y América del Norte es el conocido como "Assessment Center", el cual cuenta ya con permanencia en nuestro país mediante tesis universitarias de tipo documental y cursos de capacitación por instituciones y/o consultores de empresas, mismos que lo han difundido como una "técnica" para selección de personal principalmente (Uribe, 1996).

Esta difusión de tipo "comercial" y con "carencias de investigación" ha provocado que en el medio de la administración de recursos humanos se formen "mitos" alrededor del método, característicos de los productos de moda. Si bien, su difusión es benéfica por su acercamiento al público, su mala difusión puede ser nociva para el prestigio y la ética de la metodología de evaluación psicológica en general (Uribe, op. cit).

Por lo que este trabajo tiene como propósito presentar los trabajos relacionados al tema, para poder dar una visión de las carencias que se han tenido, en lo que se ha caído dentro de su aplicación y conocer todo aquello que se debe de mejorar en cuanto a la metodología.

Para llevar a cabo este capítulo, fue necesaria la búsqueda de los trabajos en nuestro país relacionados con los Centros de Evaluación, en las bibliotecas de algunas universidades de México.

3.1 Historia y Evolución de la Selección técnica de personal en México, Villagómez (1975).

Comenzaremos por describir el trabajo de José Luis Villagómez García, realizado en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, que lleva por título Historia y Evolución de la Selección Técnica de personal en México.

El propósito de Villagómez al realizar su tesis de licenciatura, fue el investigar como se llevaba a cabo la selección de personal en 1975, en nuestro país, por lo que se dió a la tarea de buscar los antecedentes y evolución de la selección técnica de personal en México.

Y para este propósito elabora un cuestionario estructurado el cual fue aplicado a los pioneros de la Psicología Industrial en México, los cuales fueron buscados mediante el Directorio Profesional de 1968, e informes proporcionados por los maestros del área de Psicología del Trabajo de la Facultad de psicología de la UNAM. Logrando un listado de 40 sujetos, dando preferencia a los más antiguos, iniciándose profesionalmente en 1967 y años anteriores de los cuales únicamente se contó con 22, (20 hombres y 2 mujeres) los cuales se dedicaban o dedicaron a la Selección de Personal en alguna etapa de su vida.

Sin duda alguna el cuestionario de Villagómez, es la parte medular de su trabajo ya que arrojó muchos datos importantes y a partir de esta investigación se conforma toda la tesis la cual esta integrada por tres capítulos, el primer capítulo hace mención de los antecedentes internacionales, nacionales y curriculares, sobre la selección de personal, para ésto reproducimos el cuadro 1, elaborado por Villagómez, y se anexa un cuadro en el que se sintetiza toda la información obtenida respecto a éste tema (lo que amplía la información que tenemos sobre el mismo en el primer capítulo, el cual dedicamos a los antecedentes de la selección) retomando primeramente la definición de Arias (1973, citada en Villagómez) sobre la selección de personal, la cual es apoyada por Villagómez.

"La selección de personal es un procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado"¹

Y en el capítulo dos explica la forma en que estructuró su cuestionario y lo presenta, ya en el capítulo tres Villagómez, da a conocer sus conclusiones de la siguiente manera:

Tomando en cuenta la información obtenida de los investigados así como todos los datos escritos mediante la tesis podemos observar que para realizar la función de selección de personal empleada por las diversas organizaciones, juegan un papel importante las pruebas psicológicas en la evaluación del personal que va a ingresar.

De acuerdo a los datos obtenidos, Villagómez considera que en México, "para seleccionar técnicamente al personal a través de su evolución, las organizaciones han empleado tres modelos diferentes" hasta 1975.

¹Arias reestructura tiempo después dicha definición, la cual se cita en el primer capítulo de este trabajo.

1. Modelos tradicionales con pruebas psicológicas

-Hoja de solicitud y la entrevista
-Pruebas psicológicas (baterías)
las cuales siguen la presente secuencia:

- a) Análisis de puestos
- b) Reclutamiento de personal
- c) Solicitud de empleo
- d) Entrevista inicial
- e) Pruebas de rendimiento y psicológicas
- f) Entrevista con el jefe inmediato
- g) Examen médico
- h) Encuesta socio-económica
- i) Contratación

En este punto Villagómez cita a Silvia Ham Chi (1971) con los siguientes "en 20 agencias que se dedican a la selección de personal en México, D.F., el 85% de las agencias aplican pruebas de aptitud a los candidatos pero el 65% de éstas no han sido estandarizadas y el 80% no han validado las pruebas que aplican".

2. Modelo de Selección por Objetivos

Propuesto por Alvaro Jiménez O. en 1971, dicho modelo dura 28 días.

El siguiente diagrama muestra el flujo del modelo de selección por objetivos:

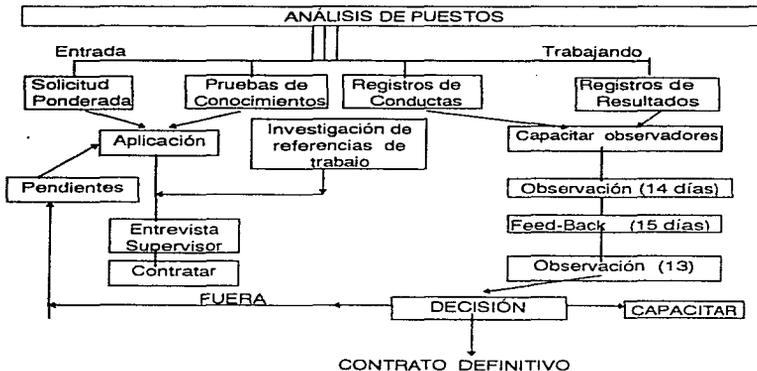


Diagrama que muestra el flujo del modelo de selección por objetivos de Alvaro Jiménez 1971.
Tomado de Villagómez (1975). Tesis Historia y Evolución de la Selección Técnica de Personal en México.

Estos son los modelos más utilizados para la selección de personal hasta 1975, y de acuerdo a la investigación surge otro método el llamado Centros de Evaluación, en cuanto a esto Villagómez no oculta su desconocimiento acerca del método ya que después de los dos métodos más comunes, explica y amplía la información sobre los Centros de Evaluación.

El surgimiento del concepto surge a partir del cuestionario elaborado por el autor, como respuesta a la pregunta ¿Qué modelo se sugiere para realizar la selección de personal adecuadamente? la cual fue contestada por el modelo tradicional, modelo de selección por objetivos y Centros de Evaluación. Todos los resultados que obtuvo Villagómez los concentra en una tabla, la cual fue reproducida y se presenta anexada en este trabajo.

Una de las principales aportaciones que hizo Villagómez, sin duda alguna fue la recopilación de información, acerca de los antecedentes de la selección de personal en nuestro país, la cual hasta el momento no se tenía concentrada y escrita.² Así también es la primera referencia que encontramos sobre Centros de Evaluación, lo que pueda considerarse como el primer documento Académico en México en el que se menciona el término de Centros de Evaluación, es decir nueve años después de su surgimiento o lo que se considera como surgimiento debido a la aplicación que hizo AT&T en 1956.

Por el tipo de investigación realizada, es necesario aclarar que las citas bibliográficas que mencionamos en este capítulo son citadas a su vez por los autores de los que hablamos, de tal forma que no son mencionadas en la bibliografía. Pero pueden ser encontradas en las tesis enlistadas en la bibliografía.

²Para mayor información ver Villagomez (1975), algo que todo psicólogo industrial debe conocer.

INTEGRACIÓN DE DATOS INTERNACIONALES, NACIONALES Y CURRICULARES

	I. INTERNACIONALES	II. NACIONALES	III. CURRICULARES
A	<p>•A principios del siglo se inicia la aplicación de la "psicología experimental" a la industria con Frederick Taylor (1890-1915) con su estudio de tiempos y movimientos".</p> <p>•En 1913 se publica la primera obra de psicología industrial: "The psychology of industrial efficiency" por Hugo Münsterberg.</p> <p>•Arrenar a estas fechas se seleccionaba por métodos subjetivos como: pruebas, entrevistas, fonología, etc.</p> <p>•En 1915, se empieza a emplear en forma técnica las pruebas con fines de selección de personal en Alemania.</p> <p>•Comas y Nepper en Francia hicieron estudios de aptitudes en prisiones en 1915, mientras en Alemania Vossler y Pichonery hicieron estudios de caracteres psicópatológicos.</p> <p>•En 1917 durante la primera Guerra Mundial se originan las pruebas de aptitud y tests de selección.</p> <p>•En 1918 Shewánger enfatiza la conveniencia de utilizar pruebas de aptitud práctica.</p> <p>•En 1920, Myers funda en Inglaterra el National Institute of industrial psychology. Se siguen empleando pruebas psicológicas con fines de selección.</p>	<p>•Entre los primeros pasos tendientes a seleccionar y clasificar a los hombres de acuerdo a sus características mentales se cuenta con la aplicación de pruebas mentales entre los reclusos de la Penitenciaría.</p> <p>•La fundación del Instituto Nacional de psicopedagogía, la del gabinete de psicología experimental en la Escuela Normal de maestros y establecimiento del laboratorio de psicología en la fac. de filosofía y letras de la UNAM se señalan como eventos que facilitaron la iniciación de la aplicación de la Psicología industrial.</p>	<p>•El 2 de septiembre de 1910 se inaugura la escuela nacional de altos estudios (Filosofía y Letras). Se imparte una cátedra de Psicología.</p> <p>•En 1916 se fundó el primer gabinete psicológico, estádo alemán con fines de investigación y enseñanza.</p>
N			
O			
S			
1			
9			
0			
0			
+			
1			
9			
2			
0			
A	<p>•Estados Unidos entra a la Segunda Guerra Mundial así mismo los psicólogos emplean una serie de pruebas psicológicas; afa. beta revisado, frases incompletas, con objeto de clasificar y seleccionar soldados y oficiales para el ejército.</p>	<p>En 1923 se emplea en el Dpto. del D.F. una adaptación a México del test Binet con fines de selección a agentes de tránsito y policías.</p> <p>•El Dr. José Gómez R. hizo estudios extensos sobre la psicología del mexicano, elaborando pruebas mentales de eficiencia (distracción atención) etc...</p>	<p>En 1924, las autoridades de la S.E.P. crearon una sección de Psicopedagogía para hacer estudios de organización escolar y estudiar algunas pruebas mentales.</p> <p>•En 1929, en el plan de estudios de la normal superior aparece la materia Psicología de la adolescencia y un curso de estadística.</p> <p>En 1936 se fundó el Instituto Nacional de pedagogía, constituido por 7 dependencias que daban varios servicios de Psicología. Estas dependencias tuvieron investigadores como el Dr. José Gómez Robledo, Alfonso Quiroz, etc.</p> <p>En 1939-42, quedó dividida la escuela de altos estudios en 2 secciones, de las cuales la segunda correspondía a Psicología.</p>
N			
O			
S			
1			
9			
2			
0			
+			
1			
9			
4			
0			

INTEGRACION DE DATOS INTERNACIONALES, NACIONALES Y CURRICULARES

	I. INTERNACIONALES	II. NACIONALES	III. CURRICULARES
<p>A Ñ O S 1 9 4 0 + 1 9 5 0</p>	<p>-En 1941 se publicó una revisión de la prueba de y brie. Esta revisión dio oportunidad a los estudiosos de la psicología que estudiaran varios aspectos del hombre: personalidad, inteligencia, aptitudes, etc. y buscarán evaluar estos aspectos. De estos estudios se originaron las pruebas respectivas de inteligencia proyectivas, de personalidad etc.</p>	<p>-En 1941, los métodos del Dr. José Gómez Robledo se aplican por primera vez en el Banco de México. -En 1942, en el Banco de México se inicia el empleo sistemizado de la Selección técnica de personal. El Dr. Alfonso Quiroz Cuarón era el encargado de realizar la selección. Se emplearon entre otros pasos las pruebas psicológicas. -En 1944, tomando como modelo al Banco de México, Telefonos de México S. A. empleó con fines de selección, pruebas psicológicas. -En 1947, se funda en el Banco de Comercio una oficina encargada de llevar a cabo la selección de nuevos empleados utilizando varias pruebas psicológicas entre ellas las del Dr. Gómez Robledo. Se tradujo el inventario de personalidad Dorester, se empleaba las pruebas de Haven y aprendizaje de Rey.</p>	<p>-En el año de 1945 por primera vez aparece la carrera de Psicología ya no como sección dentro del Depto. de Filosofía sino con el segundo departamento.</p>
<p>A Ñ O S P O S T E R I O R E S</p>		<p>-A fines de 1950 se fundó el primer despacho de asesoría: "El Instituto de Personal S.C. Una de las principales funciones que realizaba era la selección técnica de personal a varias empresas. -A partir de 1951, el Hospital Colonial, dependencia de los ferrocarriles Nacionales, inició su selección técnica de personal. -En 1955 el Banco Nacional de México inició su Selección Técnica de personal. -Los despachos posteriormente fundados al Instituto de Personal fueron el Instituto de relaciones industriales, el Centro de Investigaciones Industriales y Comerciales. -La década de los sesenta le produce para el desarrollo de la psicología industrial. La Comisión Federal de Electricidad inicia en este época su servicio de selección de personal. -Todas estas y otras empresas, hasta hoy, continúan seleccionando a su personal, y han ido poco a poco adoptando su método.</p>	<p>-En 1952, se imparte la materia de Psicología Industrial como materia optativa en la UNAM e Iberoamericana. -En 1953, la carrera de Psicología en la UNAM alcanzó hasta 16 materias obligatorias y 5 optativas. -En 1957 en el Nuevo plan de estudios se incluyó la materia de Psicología Industrial y seminarios de investigación a nivel de doctorado en el área de psicología industrial. -En 1960 se creó el nivel de licenciatura en Psicología comprendiendo 42 cursos semestriales que se cubren en 7 semestres. -En 1968 se tomaron medidas para separar el colegio y convertirlo más tarde en facultad, pero esto no sucedió sino hasta 1973 según acta constitutiva. -A partir de 1971 se creó un departamento de Psicología Industrial y en la carrera de licenciatura existe una área con materias propias de Psicología Industrial.</p>

Cuadro 1. Integración de datos internacionales, nacionales y curriculares Tomado de Villagomez(1975) Tesis Historia y Evolución de la Selección Técnica de Personal en México, Facultad de psicología UNAM.

3.2 Proposición de un Método de Validación de las Técnicas de los Centros de Evaluación Gerencial, Montes (1978).

El trabajo de Reyna Montes Ulloa, tesis que lleva por nombre Proposición de un Método de Validación de las Técnicas de los Centros de Evaluación Gerencial", el cual tuvo origen en la escuela de Psicología de la Universidad Anáhuac.

El objetivo de la tesis es la descripción del Sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos como parte importante de la administración de personal, considerando a la selección de personal parte fundamental.

Montes presenta una investigación en la que compara las técnicas tradicionales de selección de personal con técnicas de Centros de Evaluación, tratando de establecer una correlación de ambas pruebas, determinando la validez de los Centros de Evaluación en contraste a las técnicas tradicionales de selección de personal.

En el primer capítulo nos habla de un sistema de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos dando una breve explicación de los elementos, que a su consideración lo conforma:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| a) Clasificación de puestos | g) Remuneración |
| b) Valuación de puestos | h) Prestaciones |
| c) Reclutamiento | i) Evaluación del desempeño |
| d) Selección | j) Capacitación |
| e) Contratación | k) Inventario de R. H. |
| f) Inducción al puesto | |

Para el segundo capítulo nos habla del proceso de selección de personal, dando respuesta a cuatro preguntas que se plantea.

- 1) ¿Qué es la Evaluación de Personal en el trabajo?
- 2) ¿Cuáles son sus objetivos?
- 3) ¿Cómo funciona?
- 4) ¿En qué consisten las técnicas de selección?

Para la primera pregunta nos dice que "Es un procedimiento por medio del cual se pretende ubicar a la persona más adecuada en un puesto definido en la organización de trabajo utilizando instrumentos psicológicos, pedagógicos y administrativos para establecer un diagnóstico de las capacidades, habilidades, conocimientos y rasgos de personalidad de los individuos evaluados".

En lo que se refiere a la segunda pregunta, los objetivos para Montes son :

- a) Elegir, entre varios puestos, el adecuado para una persona
- b) Identificar el potencial de éxito de una persona
- c) Identificar criterios de acción para orientar adecuadamente a la persona que ocupará el nuevo puesto, el cual consiste en señalar elegir, entre varias personas, la más adecuada para el puesto
- d) una guía de acción para el inmediato superior que le sirva como base para orientar, dirigir y propiciar el desarrollo del potencial del futuro colaborador
- e) Identificar necesidades de capacitación de las personas en sus puestos actuales

-
- f) Identificar potencial de promoción para la elaboración de cartas de reemplazo³
 - g) Contar con información sistemática de las personas que se controlan⁴.

Y en lo que concierne a la pregunta 3, se entiende que se refiere al funcionamiento de la evaluación de personal en el trabajo. Para esta pregunta cita el modelo de Korman expuesto por Huse, en Huse y Bowditch, 1973 (citado en Montes, 1978), considerándolo como único modelo existente. Posteriormente expone su propio modelo el cual considera que será más práctico para las organizaciones de nuestro medio, ya sea para efectos de admisión, promoción, diagnóstico de Recursos Humanos o planificación de programas de Desarrollo Personal y Profesional, dicho método incluye lo siguiente:

1. Tener conocimiento de la empresa
2. Con base a la información sobre el puesto y el departamento a que corresponde las características de la especialidad se hace un perfil ideal del puesto vacante
3. Ya obtenidos los datos anteriores, se diseña una batería de tests psicológicos, así como las técnicas que contribuyen a una mejor evaluación de la persona propuesta para el empleo en cuestión
4. Aplicación de las técnicas de evaluación para la obtención de puntajes y calificaciones
5. Todos los procedimientos anteriores utilizados, proporcionan los puntajes obtenidos en la batería de tests y además datos que complementen la información necesaria para un adecuado diagnóstico y pronóstico de las personas. un análisis cuidadoso de este conjunto permite elaborar el reporte psicotécnico⁴ en el cual se detallarán las características de la persona evaluada.
6. Después de la información obtenida con los instrumentos psicotécnicos, se compara el perfil ideal con el real
7. Al final se establece un diagnóstico y pronóstico aproximado acompañado de algunas conclusiones y sugerencias que podrán ayudar al individuo, a su inmediato superior, así como a las personas con las que cotabora⁴.

Al parecer lo anterior fué constituido al criterio de Montes, ya que no cita aquí a ningún autor.

Para la última pregunta, menciona y explica diversas técnicas como son:

- a) Informe Biográfico
- b) Entrevista
- c) Técnicas psicométricas, como es el uso de los tests de inteligencia
- d) Test de personalidad

Montes para su 3er capítulo, el cual titula, Fundamentos Metodológicos de las Técnicas de Evaluación; inicia con el siguiente párrafo:
"Los tests psicométricos siguen siendo el método más común para seleccionar al personal. Sin embargo existen investigaciones al respecto que podrían en un momento dado sustituir el trabajo de tantos años con otros instrumentos de medición más científicos, puesto que llevan a calificar negativamente el uso de los tests"

³ Montes no hace referencia a que entiende como cartas de reemplazo, sin embargo se entiende como carta de promoción.

⁴ Hoy día es más común utilizar el término como Reporte Psicométrico.

Aquí es importante preguntarnos ¿Cuáles son los otros instrumentos de medición más científicos, que podrían en un momento dado sustituir los tests psicométricos?; Montes no los menciona.

Seguidamente en el mismo capítulo nos habla de las características útiles que tienen las pruebas según los resultados de otras investigaciones, las cuales son las siguientes:

- a) Uniformidad y sistematización
- b) Evalúa de manera objetiva las características relacionadas con el éxito en el empleo
- c) Permite obtener una clasificación del rendimiento de las pruebas de acuerdo a un patrón de medición o alguna escala.

Las investigaciones de las que habla Montes serían útiles revisarlás, sin embargo no las cita.

Posteriormente nos habla de las características que todos los test deben de tener bien definidas:

- Objetividad (Siempre se obtienen los mismo resultados en la prueba)
- Validez (Mida lo que debe medir)
- Confiabilidad (Los resultados deben ser consistentes y constantes)
- Sensibilidad o fineza discriminativa (Que incluya más o menos escalones para la clasificación de los sujetos y su diferenciación)
- Estandarización o tipificación (Normas de una prueba psicológica, como constancia en la aplicación y calificación)
- Predicibilidad
- El criterio (Medida de éxito o fracaso)

El capítulo 4, lo dedica a las críticas que se han hecho a la aplicación de tests psicotécnicos en la evaluación de personal, retomando a Odiorne 1963, Shein 1972, Montmollin 1975 y Gross 1969, citados en Montes (1978).

De Odiorne retoma lo siguiente:

"Propone una selección de personal por objetivos, es decir que se inicie por la especificación de los objetivos de trabajo".
Dicha propuesta tal vez no se llevaba a cabo en 1978, sin embargo hoy día los objetivos de trabajo ya forman parte de un análisis de puestos.

Seguidamente enuncia los problemas que se han encontrado en la selección de personal, (citando a Schein, 1972).

1. Los empleados se han hecho más complejos e interdependientes (automatización), por lo que es más difícil contar con descripciones de contenido de empleo adecuado.
2. El cociente entre el personal directivo y trabajadores a jornal aumenta de manera creciente.
3. Los tipos de criterios que se aplican al rendimiento en el empleo tienden a ser más bien a corto plazo que a largo plazo debido a que el examinador no puede esperar eternamente a que se compruebe la validez del test.
4. Que en la práctica es difícil la obtención de un rendimiento estandarizado, ya que algunas personas pueden negarse a la aplicación de un test, segundo porque podrían falsear la prueba .

-
5. El problema que se considera más grave que plantea el método de selección a través de tests es que el individuo tiende a ser considerado como una entidad estática que hay que medir, clasificar y adaptar a una especie de ranura de la organización⁴

Retomando lo que menciona Schein 1972, citado en Montes, nos gustaría enunciar el art. 52, 53 y 55 del Código Ético del Psicólogo (1991), elaborado por los miembros de la Sociedad Mexicana de Psicología.

- Art. 52. Vigilar que el uso de las pruebas e instrumentos psicológicos sea reservado exclusivamente a quienes tengan la preparación profesional adecuada y hayan aceptado las obligaciones y consecuencias inherentes a su empleo.
- Art. 53. Considerar que las pruebas psicológicas son instrumentos auxiliares de trabajo y que por sí solas no bastan para formular un diagnóstico.
- Art. 55. Usar las pruebas e instrumentos en proceso de validación sólo con fines de investigación o docencia, previa aclaración al respecto y con las debidas reservas.

Para el punto 3 que menciona Schein no se suscitara si se siguiera el art. 55; y de igual forma el punto 4 tiene la solución en el artículo 52 sumando las características que toda prueba debe de tener.

Realmente es un problema con el que nos tropezamos, debido al mal uso que se le ha dado a las pruebas psicológicas, y a la poca seriedad y ética con la que se manejan. No es un secreto que otras personas no preparadas como debiera ser, aplican pruebas psicológicas como es el caso de secretarías, trabajadoras sociales, pedagogos, administradores de empresas, contadores y profesores.

Y para el punto cinco de Schein, al parecer dicho concepto suena como si el ser humano fuera un objeto. El concepto que empleó Schein en 1972, es bastante diferente al empleado por Arias Galicia el cuál se cita en el primer capítulo⁵

Montes hace un análisis respecto a varios puntos de vista referentes a las críticas de los test aplicados en la selección de personal, de cada uno de los autores antes citados, siendo su análisis una de sus ideas principales en su capítulo 4.

Dicho análisis comienza con lo siguiente:

pensamos que es de gran interés para dar solución a los padecimientos y deficiencias en las evaluaciones de personal en las industrias, lo que nos propone "Schein respecto a los problemas que ha encontrado en la selección actual de personal y su proposición de utilizar los criterios ya citados:

⁴Las críticas que se hacen tal vez son injustas debido a que el trabajo de Montes Ulloa Reyna tiene ya 18 años de haberse creado; parecería que juzgamos a alguien fuera de tiempo, alguien que retoma lo que se escribió en su tiempo, sin embargo es útil para analizar y conocer los cambios que se han dado en la selección de personal en estos últimos años.

Una fiabilidad del criterio.

El éxito en la localización de variables predictoras.

Suficientes candidatos para seleccionar y asegurar una variabilidad idónea en el predictor.

Suficiente tiempo para determinar la correlación entre el predictor y el criterio.

Una correlación suficientemente amplia.

Estos puntos son de gran interés para resolver las deficiencias de las técnicas tradicionales; pero Schein no elimina éstas.

Montmollin nos propone que la selección de personal está al servicio del adiestramiento, o sea un pronóstico del aprendizaje que tendrán las personas en determinadas tareas, teniendo conocimiento de su experiencia, escolaridad, etc. y nos propone abandonar todos los tests psicológicos.

Acerca de lo propuesto por Montmollin, no consideramos acertado que el trabajo de tantos años para la elaboración de técnicas más especializadas en selección de personal, se abandone y se enfoque sólo como medio de ayuda para el adiestramiento. Pensamos que el papel de la selección en la administración de personal no sólo se puede enfocar en el adiestramiento, sino que su función se proyecta a factores que integran el sistema total de planeación y desarrollo de los recursos humanos, en el que tiene una actividad de enlace y apoyo de todas las demás funciones (Montes, op. cit).

Gross en 1969 (citado en Montes, 1978) propone seguir investigando para obtener una técnica más adecuada.

Si resumimos las posiciones de los autores críticos de las técnicas tradicionales, y específicamente aquéllas basadas en el uso de pruebas psicológicas para la selección de personal, encontramos dos tendencias claramente diferenciadas. Para unos, las pruebas psicológicas deben de eliminarse por completo. Para otros, el problema no reside tanto en las pruebas en sí, que no son sino un instrumento, más en su modo de utilización, ya sea por parte del seleccionador o bien por la inadecuación de determinada prueba al objetivo perseguido. No es propósito nuestro debatir o apoyar tal o cual tendencia. Lo importante, en nuestra opinión, se reduce a dos aspectos. En primer lugar, la selección de personal sigue y seguirá siendo una necesidad; en segundo lugar, y consecuentemente, será necesario encontrar y utilizar métodos para este fin. Es probable que el mal uso de las pruebas haya llevado a una condena definitiva por parte de ciertos autores; sin embargo, contamos hoy con nuevas técnicas para la selección, que no utilizan los tests como los centros de evaluación. Si el problema que se plantea de un modo general es el de la validez, de la confiabilidad y de la objetividad de los métodos que permitan seleccionar a candidatos, el modo más sencillo para resolverlo es comparar ambos métodos, en sus resultados prácticos (Montes, Op.cit).

Como ya se dijo, éste es uno de los principales capítulos de Montes ya que a partir de las críticas hechas de los autores parte la idea de comparar el método de Centros de Evaluación y las pruebas psicológicas, para resolver el problema que se plantea con la validez, la confiabilidad y objetividad de los métodos para la selección de personal.

De aquí que pase al siguiente capítulo el cual se remite a los Centros de Evaluación, debido a que este capítulo se analizará de forma detallada en el capítulo 4 del presente trabajo, pasaremos al siguiente capítulo de Montes el cual titula "Investigación de Centros de Evaluación y técnicas tradicionales de personal". Montes cita algunos comentarios hechos por autores respecto a la validez de los Centros de Evaluación, como es el caso de Jaffe y Byham, 1971 (citados en Montes, op. cit.) partiendo de esto Montes propone una validez más objetiva de los Centros de evaluación, para lo que llevo a cabo una investigación en la cual evalué a un grupo de 116 personas, aplicando técnicas psicológicas y técnicas del Centro de Evaluación, a la misma población, comparé estadísticamente mediante la correlación de Spearman. La población la obtuve de una institución de Servicio Público del Estado de México, la cual contaba con estudios de secundaria, preparatoria y/o carrera profesional, la edad variaba entre 25 y 50 años con una media de 30 años, todos contaban por lo menos con un año de experiencia del trabajo en puestos a fines a aquél para el cual eran candidatos (puestos de mando intermedio).

Comenzó por contar con la descripción del puesto llevar a cabo las diferentes fases de la selección

- a) Obtener información previa necesaria acerca de cuál era el puesto que se deseaba cubrir
- b) Entrevista personal, para el llenado de la forma "Análisis de Puestos".
- c) Llenado de la forma de los datos relevantes de las diferentes entrevistas.
- d) Perfil óptimo del puesto con las características personales a explorar y se pasó a elegir los instrumentos más convenientes para tal exploración.

Las técnicas psicométricas que se aplicaron fueron:

- Examen de inteligencia Otis
- Examen de inteligencia Dominos
- Test de habilidad verbal DAT
- Técnica proyectiva de personalidad Machover

Instrumentos de Centros de Evaluación que se utilizaron:

- Cuestionario de datos personales
- Solución de problemas en grupo, en equipos de 12 personas.

Los parámetros que tomó Montes para evaluar fueron:

- | | |
|----------------------------|-------------------------------|
| 1. Capacidad intelectual | 9. Iniciativa |
| 2. Comunicación verbal | 10. Perseverancia y Tenacidad |
| 3. Comunicación escrita | 11. Flexibilidad |
| 4. Tolerancia a la presión | 12. Independencia |
| 5. Influencia y persuasión | 13. Planeación y organización |
| 6. Toma de decisiones | 14. Análisis de problemas |
| 7. Escolaridad | 15. Años de experiencia |
| 8. Tipo de puesto. | |

Procedimiento

Se aplicó el cuestionario de datos personales a los candidatos en un local adecuado.

Se pasó a dar instrucciones para la resolución de los tests psicotécnicos en grupo haciendo mención del límite de tiempo para cada test después de la aplicación de las pruebas psicológicas se pasó a la administración de las técnicas de evaluación, teniendo para cada candidato dos observadores de su conducta, con el fin de tener una observación y calificación más objetiva de la conducta de cada participante.

Los resultados de las técnicas individuales y de grupo se correlacionaron entre sí para determinar la evaluación adecuada del candidato para cada característica, y dependiendo de las calificaciones obtenidas en los tests, se determinaron 5 niveles de resultados finales, los cuales fueron:

Recomendable	Promedio superior o rango I
Positivo	Promedio alto o rango II
Aceptable	Promedio o rango III
Aceptable con riesgo	Promedio bajo o rango IV
Rechazable	Bajo o rango V

Después de que se obtuvieron los resultados de las dos técnicas utilizadas se procedió a la correlación de las calificaciones obtenidas utilizando para esto la fórmula de correlación de Spearman.

Los resultados obtenidos por Montes, parecen demostrar que hay correlación entre las técnicas psicométricas y los centros de evaluación, teniendo una correlación alta y positiva en todos los grupos y a juicio de la autora se puede decir:

"sí es posible sustituir las técnicas psicométricas por técnicas de centros de evaluación para seleccionar personal, pues con la correlación obtenida, se establece la validez de las técnicas de Centros de Evaluación para diagnosticar y pronosticar el comportamiento humano".

De ahí que algunas conclusiones a las que llegó Montes, las cuales consideramos importantes, se presentan a continuación.

"1. Uno de los factores que integran el sistema de planeación y desarrollo de los recursos humanos es la Selección de Personal y la Psicología juega un papel de alta relevancia en dicha función.

2. Las técnicas de Selección tradicional presentan varios inconvenientes en nuestro tiempo. Estas técnicas no contemplan los factores dinámicos y cambiantes de la personalidad del individuo.

3. Los Centros de Evaluación constituyen una técnica que viene a sustituir parcialmente o totalmente el uso de instrumentos psicotécnicos.

4. Los Centros de Evaluación abordan el tema de la Selección de personal de tal forma que superan problemas que no contemplan las técnicas psicológicas como:

a) La evaluación de comportamiento con parámetros operacionales definidos.

b) La conducta directamente observable y registrada sistemáticamente en situaciones de simulación.

5. Resulta recomendable sustituir las técnicas psicométricas por técnicas de Centros de Evaluación.

6. En los Centros de Evaluación, el papel del psicólogo no se limita a tratar de que la organización adquiera independencia en la aplicación de técnicas sino que el psicólogo se vuelva entonces asesor de ella, como creador de nuevos ejercicios adaptados a la realidad de cada empresa, y ulteriormente capacitador.

El trabajo realizado por Montes Ulloa Reyna, se puede considerar como la primera aplicación de los Centros de Evaluación en México la cual ha sido dada a conocer de una forma sencilla.

Es importante comentar que se tiene conocimiento de que algunas empresas en México aplican dicho método, sin embargo por ciertas cuestiones no han dado a conocer el procedimiento que se sigue para ello y sus resultados.

El trabajo antes expuesto tiene gran mérito debido a que fue un gran intento de aplicar los centros de evaluación, sin embargo Montes no menciona la forma en la que controla la confiabilidad y validez, así también a nuestro parecer contiene ciertos errores metodológicos debido a las características de la población que son varias y la forma en la que lleva a cabo los centros de evaluación respecto al número de participantes y evaluadores que maneja.

3.3 Presentación y adaptación del Material para Centros de Evaluación, Gómez (1981).

Cronológicamente al trabajo de Montes, le sigue la tesis de Carlos Gómez Rebolgar elaborada en el año de 1981, en la Facultad de Psicología UNAM, dicha tesis lleva por nombre Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación. El trabajo de Gómez surge como una necesidad de Teléfonos de México para la selección gerencial, por lo que en dicha empresa se impartió un curso por William C. Byham en cuanto a Centros de Evaluación, dicho material e información proporcionada por William C. Byham fue adaptada para las necesidades de Teléfonos de México, comenzando su aplicación en marzo de 1977, después de un año.

Gómez en gran parte de su tesis nos hace varios comentarios y sugerencias que parten de su experiencia en Teléfonos de México, S.A. de la aplicación de los Centros de Evaluación. Dicha técnica fué utilizada por la empresa debido a la búsqueda de una mejor manera de seleccionar personal de nivel supervisor; por medio de su Departamento de Integración de Personal, el cuál decidió probar el método de los Centros de Evaluación.

El desarrollo de la técnica en Teléfonos de México a partir de 1976 fué la siguiente :

1976

-Asistencia al curso sobre Centros de Evaluación que se impartió auspiciado por un despacho de Consultoría con William C. Byham como instructor.

-Reunión de información bibliográfica al respecto: Artículos, Reportes, etc., que están en su totalidad en inglés.

-Traducción y adaptación del primer ejercicio que se empleo en el plan piloto. Este ejercicio existe y se emplea en el momento actual, teniendo un formato similar al original con datos y estereotipos adaptados a nuestro medio

1977

-Traducción y adaptación del material para establecer el papel de los observadores y el administrador.

-Traducción y adaptación de más ejercicios para su aplicación.

-De estos ejercicios se hicieron aplicaciones iniciales para su validación y manejo sin ser la única herramienta de selección para tomar decisiones.

1978

-De los puestos factibles de aplicación, se aplico en un 28.2%.

-Se trataron otros ejercicios que aún no se aplican, pero se tienen preparados .

1979

-De los puestos factibles de aplicación, se hizo ésta en un 81.5%

-Se comienza a implementar ejercicios propios para la empresa en colaboración con la línea.

1980

-Aplicación de hasta 3 ejercicios para un grupo en un día de evaluación.

-Sensibilización del método a gerentes para fungir como observadores.

-Elaboración de 3 nuevos ejercicios que están en proceso de adaptación sobre la base de la dinámica de grupos que deben contener". (Gómez 1981)

En esta parte cuando Gómez comenta por ejemplo: está en proceso, actualmente; hay que recordar que estos hechos fueron mencionados en 1981, fecha en la cual se imprimió la tesis, actualmente tal vez los ejercicios en proceso se estén aplicando y lo que se aplicaban en ese entonces ahora hayan cambiado.

Ahora bien el trabajo de Gómez (1981), tiene por objetivo proporcionar la mayor cantidad de información respecto al método, por lo que en su tesis nos habla de lo que es un Centro, como está formado, el procedimiento que se sigue etc., realmente da una información bastante amplia y general. Como ya se había comentado antes también hace varios comentarios en cuanto a la forma de aplicación en Teléfonos de México dando sugerencias, hablando así también de sus limitaciones y adaptaciones hechas para la misma empresa. Por lo que nos reproduce varios ejercicios y formatos los cuales forman una parte considerable de la tesis, sin embargo estos nos pueden proporcionar una idea más clara con respecto a lo que es un Centro de Evaluación.

Por otra parte alguna información proporcionada es confusa ya que las citas no están muy claras y en su mayoría nos remite a fotocopias. En la parte que Gómez dedica a las limitaciones y conclusiones menciona lo siguiente:

Habla de que la técnica ha tomado un carácter mercantilista, en cuanto a su presentación de formatos y reiteración de datos, lo cual esta incluido como paquetes, los cuales no contienen la información necesaria, dejando algunas lagunas para mantener a la gente interesada en dicho paquetes y seguir la venta de otros.

La compra de los paquetes requiere que las compañías que los adquieran tengan un potencial económico suficiente y una base de personal basto, esto seguido de que la compra de grabadoras y equipos para acondicionar los lugares, sólo será justificado en empresas cuya estructura permita llevar a cabo los centros con una continuidad; otra de las cosas que Gómez analiza es el tiempo ya que menciona que "el hecho de sustraer 6 ó más gerentes de línea durante un tiempo considerable (15 semanas) para ser entrenados y desarrollar un centro, puede representar serios problemas para algunas organizaciones. Aunque ésto se ve compensado y puede evaluarse como beneficio a la larga, el período de implemetación y desarrollo puede no ser bien visto por empresas cuya finalidad sea obtener resultados tangibles ahora y no a futuro.

Así mismo la subjetividad que se puede presentar en su procedimiento y forma de enjuiciar a los participantes, lo que requiere la necesidad de madurez administrativa por parte de los observadores, aunado a esto Gómez dice lo siguiente " Si la información está debidamente estandarizada, si se cuenta con una buena metodología algún resultado puede garantizarse" pero quedan sin resolver otro aspecto como es la diferencia que existe en la opinión de un tipo de profesionistas y otro.

Gómez (1981) concluye su trabajo con comentarios importantes, entre los que destacan los siguientes:

"La técnica en sí es merecedora de una mayor atención de carácter científico. Por ahora, los resultados obtenidos son satisfactorios para compañías tan fuertes como A.T. & T. o la Compañía Bell, pero ellos mismos reconocen que no ha sido llevada con la suficiente metodología, sobre todo en los sistemas que se aplican en cuanto a la medición de la validez del método.

Un Centro de Evaluación bien llevado, montado con toda la estructura que se ha descrito, involucra a la gente y da oportunidad por igual de demostrar el mencionado potencial.

Hablando de su estructura, es un buen punto a su favor el hecho de que esté fundamentado sobre la base de situaciones reales.

Es una técnica que ha aprovechado bien la dinámica de grupos como un recurso y forma aprovechable para este aspecto teórico en un ángulo diferente al que había tenido hasta ahora.

Gómez considera, que el reto está ahí particularmente enfatizado para nosotros como profesionistas del campo de la conducta humana. Si bien es cierto que carece de esa metodología, es muy meritorio el hecho de estar conformada como una técnica que reúne muchos de los esfuerzos que se han venido haciendo en forma aislada dentro de la administración de recursos humanos.

Es necesario aplicarla, probarla y, más importante aún, estandarizarla para nuestro medio y de acuerdo a nuestra idiosincrasia, a nuestros propios sistemas administrativos.

Así también Gómez sugiere lo siguiente:

Si el método pretende estar manejando "patrones conductuales" y su fundamentación es la observación de candidatos, ningún otro especialista es más adecuado que el psicólogo para ello. No obstante, no en la forma en que hasta ahora se ha venido llevando, sino con la metodología adecuada.

Cambiar la simple observación por formas de registros conductuales, establecer análisis de puestos de acuerdo a las necesidades propias del método, partir de la elaboración de escalas calificadas por jueces debidamente evaluadas, operacionalizar los términos, calificar con métodos más objetivos, etc., son apenas algunos de los retos que pueden aceptarse para hacer del Centro de Evaluación, una técnica mucho más aprovechable.

3.4 Centros de Evaluación Gerencial: Un Acercamiento a la Técnica, Escalante (1985).

Cuatro años después de la tesis elaborada por Gómez, le sigue el trabajo de Francisco Javier Escalante Figueras, el cual presenta como Información y documentación científica o técnica (tesina), para obtener el título de Licenciado en Administración en el Instituto Tecnológico Autónomo de México en 1985.

Escalante (1985) en su introducción justifica los Centros de Evaluación, como la respuesta a la búsqueda de una nueva técnica que permita descubrir potencial en las personas para luego desarrollarse, reforzar debilidades, para así poder emplear a personal de manera más eficiente.

Seguidamente nos dice que la técnica que es conocida como Assessment Center o en castellano Centros de Evaluación pretende integrar diversos elementos para intentar localizar o identificar individuos capaces, para desempeñar labores gerenciales. Por eso el término "Gerencial" que se aplica a los Centros pues

están enfocados principalmente a esos niveles organizacionales. Aunado a esto hace la aclaración de que su trabajo no tiene como fin recomendar la técnica, por el contrario es una forma de dar a conocer la técnica de una manera más amplia.

Dicho fin establecido por el autor no fue cumplido ya que otro antes que él ya lo había hecho.

El trabajo de Francisco Javier Escalante Figueras es una reproducción de la tesis elaborada por Carlos Gómez Rebollar en 1981. Al revisar la tesina de Escalante y compararla con la tesis de Gómez encontramos que el trabajo de Escalante es una copia en un 98% del trabajo de Gómez, esto va desde todo el contenido teórico que consta de tres capítulos los cuales denomina Información básica. Elementos que constituyen un Centro de Evaluación, Desarrollo del Centro y por si esto fuera poco también son reproducidos algunos comentarios que hace Gómez en lo referente al capítulo dedicado a las limitaciones y conclusiones en el cual incluye los puntos de costo, limitaciones, tiempo subjetividad, conclusiones y sugerencias para la investigación futura.

Así también es deshonesto el hecho de que su bibliografía consta de 10 citas, en las que nunca aparece el nombre de Carlos Gómez Rebollar por consiguiente no se cita la tesis del mismo. A lo cual se le denomina un plagio.

Lo que significa, de acuerdo con el Diccionario de Derecho (1986) delito contra la propiedad intelectual consistente en la reproducción y publicación parcial o total, de una obra ajena, presentándola como propia o en la utilización de un tema o argumento sin modificación esencial, dándolo como propio con perjuicio del autor original.

El plagio literario constituye una modalidad del delito contra la propiedad intelectual.

3.5 Presentación de los Centros de Evaluación para Identificar Potencial Ejecutivo, Ibarra (1986).

Tesina presentada por María de la Luz Ibarra Martínez, para obtener el título de Licenciado en Administración, en el Instituto tecnológico Autónomo de México ITAM.

En la introducción que hace Ibarra, comienza a hablar sobre los Centros de Evaluación, con el siguiente comentario:

La administración de Personal dispone ahora de un nuevo método: los Centros de Evaluación (Assessment Center).

Los Centros de Evaluación constituyen un medio para predecir el comportamiento de los individuos en funciones gerenciales; sirve también para diagnósticar las áreas débiles del candidato, las cuales requieren capacitación o desarrollo para un mejor desempeño futuro de sus responsabilidades. Este método es una alternativa muy útil con la que cuenta el administrador para planear y optimizar el aprovechamiento del factor humano.

La tesina de Ibarra tiene como propósito: Presentar los Centros de Evaluación dando a conocer los principios y conceptos básicos en que se apoyan, con la finalidad de que sean adaptados y posteriormente aplicados en empresas Mexicanas.

El 1er capítulo, Ibarra nos da una visión general sobre lo que es un centro de evaluación y describe las técnicas y ejercicios, que se utilizan en un centro de evaluación, consecutivamente en el capítulo 2 habla de la importancia de los asesores y candidatos y posteriormente en el capítulo 3 describe el método de calificación, reporte de la evaluación y la retroalimentación a los candidatos. En éste capítulo ejemplifica la forma de calificar a un participante, dicha información la obtuvo de la publicación que hizo Addison-Wesley Publishing Corporation, quienes publican manuales que continene 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. Por lo que podemos suponer que gran parte del trabajo de Ibarra es una traducción de éste documento.

Ya en su capítulo 4 expresa su opinión en lo referente a las limitaciones y problemas de los centros de evaluación.

Algunos de los comentarios que hace, se citan a continuación:

Se puede pensar, que el método tiene un carácter mercantilista lo que se debe a la forma de divulgación que ha tenido hasta el momento, es decir, para dar a conocer el método se han impartido cursos que si bien proporcionan conceptos básicos también suelen ser repetitivos y además tiene un precio elevado. Es una seria limitante el no tener acceso a toda la información existente.

Para algunas empresas una fuerte limitante es el tiempo que se invierte en un Centro, y esto se debe a que el personal dedicado al desarrollo del mismo requiere de no ser interrumpido o asignado a otras actividades al mismo tiempo. Por lo tanto, para que un Centro de Evaluación funcione, es importante que la empresa esté dispuesta a cooperar para alcanzar los objetivos y los resultados que ofrece el método.

Los resultados no se hacen presentes de inmediato, sino que se van dando a mediano y largo plazo. Esto puede influir al decidir si se aprueba la realización de un Centro.

Otra fuente limitante que posee el método, es que no tiene validación y que no se tiene una base para contrastar los resultados finales (éste documento no es valido ya que existen investigaciones que demuestran lo contrario).

Tal vez, el factor más limitante para empresas medianas y más aún para pequeñas es que no cuentan con el soporte financiero necesario para realizar un centro.

Se requiere de cierta madurez administrativa en quienes ocupan el papel de asesores. Por otra parte, es importante considerar que Douglas W. Bray inicialmente elaboró el método empleando asesoría psicológica y no gerentes de línea, por lo que se tendría que verificar la validez del método habiendo hecho esta variación tan importante, ya que un psicólogo es especialista en la conducta del hombre, en cambio un gerente de línea no es necesariamente un psicólogo.

Si la información está debidamente estandarizada, si se cuenta con una buena metodología, algún resultado puede garantizarse.

Algunos problemas se pueden presentar en el momento de la implementación y desarrollo de los Centros, por lo que es imprescindible tener el apoyo moral, como económico de la compañía para la aplicación y realización de los Centros de Evaluación.

Un punto relacionado con el anterior, es el conocimiento y manejo adecuado de la metodología.

Además, es esencial evitar los favoritismos o cualquier influencia en las evaluaciones por parte de alguna persona donde su presencia altere los resultados del Centro.

Los participantes que se desenvuelven satisfactoriamente (no en todos los casos), o por el contrario su desempeño fue pobre, pueden sentirse indispensables, que tienen un grado de excelencia o en el segundo caso sentirse mal, desanimado profesionalmente, preocupado por su carrera y por su realización personal, lo cual lleva consigo que se altere su comportamiento con respecto a los demás. Este problema puede manejarse, proporcionando una retroalimentación cuidadosa.

Como parte de la tesina, Ibarra incluye un reporte en el cual habla de un pequeño sondeo que realizó para identificar a las empresas mexicanas que utilizaban el método en 1966; esta información la concentra en el capítulo 5. Para este propósito tomó una muestra de 30 empresas, dicha muestra se formó tomando como base las empresas que de antemano se sabía empleaban el método, y estas a su vez reportaron otras compañías que probablemente utilizaban el método. También consultó a compañías de asesoría externas como fué el caso de Consultores en Dirección S.A. y Staff Industrial S.A., las cuales son contratadas por las empresas para desarrollar Centros de Evaluación. Ibarra clasificó su información de la siguiente forma:

Empresas que empleaban el método en 1966 y compañías que lo habían usado anteriormente sin continuar su aplicación.

- ◊ Teléfonos de México (1977)
- ◊ Industrias Resistol (1976), actualmente no se emplea
- ◊ Banca Serfin (1976-1984)
- ◊ Seguros la Comercial (1982)

-
- ◊ Celanese Mexicana (1985)
 - ◊ Condumex (no proporcionó información)
 - ◊ Canon Mills (no proporcionó información)
 - ◊ Chrysler de México (1975 aproximadamente), actualmente no se emplea
 - a) Organizaciones que hicieron algunos intentos en 1986 para implementar el método y las empresas que tienen proyectos para su futura aplicación.
 - ◊ Banobras
 - ◊ Negromex
 - ◊ Sistemas Ericsson
 - ◊ Grupo Vitro
 - ◊ Grupo Nacional Provincial
 - ◊ Fundiciones Mecánicas
 - ◊ Grupo Aurrerá
 - ◊ Ford de México

Compañías que definitivamente no utilizaban el método en 1986.

- ◊ Comisión Federal de Electricidad
- ◊ Cervecería Moctezuma
- ◊ Cementos Anáhuac
- ◊ Banco Comermex
- ◊ Procter and Gamble
- ◊ General Foods
- ◊ Bancomer
- ◊ Bimbo
- ◊ Kodak Mexicana
- ◊ Mabe
- ◊ International Business Machines (IBM)
- ◊ Kimberly Clark de México
- ◊ Max Factor and Company

(Hoy día se sabe que Bancomer y Bimbo trabajan Centros de Evaluación)

Por otra parte menciona que se tenían noticias de que el método fué introducido a principios de los años setentas y quienes emplearon por primera vez el método en México fué INPLISA-GOPA y el Tecnológico de Monterrey en 1973, así también nos dice que William C. Byham, impartió tres seminarios, el primero tuvo lugar a fines de 1973 y los dos restantes tuvieron lugar en fechas posteriores en DANDO S.A.

A manera de comentario hay que decir que Ibarra no refiere ningún cuestionario o preguntas que haya elaborado para recabar ésta información, de igual forma no menciona con que persona o puesto se entrevistó para obtener la información.

Después Ibarra hace una concentración de las opiniones vertidas por las empresas entrevistadas, acerca de la aplicación de los Centros de Evaluación en nuestro país, algunas de éstas se mencionan a continuación:

Para introducir el método a empresas mexicanas, fué necesario tomar cursos y seminarios como los impartidos por W. C. Byham, como antes se mencionó y por Cabot Jaffee de Assessment Center Design. Otra alternativa fué la implementación por parte de asesores externos y, una opción más fué conseguir

material para conocer el método directamente de artículos y libros, aunque el problema fué reunir los datos existentes.

Los Centros de Evaluación en México se utilizan por lo general como un medio para evaluar habilidades gerenciales y administrativas, con propósitos de selección de personal, para planeación de carrera, con fines de integración de elementos externos y para diagnóstico de desarrollo ejecutivo principalmente; ahora bien, estos fines pueden perseguirse conjuntamente al emplear el método. Entre las dimensiones que se evalúan con mayor frecuencia están:

- ⇒ Planeación
- ⇒ Análisis de problemas
- ⇒ Toma de decisiones
- ⇒ Comunicación oral y escrita

Otro factor importante es la frecuencia con que se desarrollen 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 o cuatro programas al año sin embargo, puede haber uno al mes, uno cada quince días y en el caso de evaluación individual, uno por semana.

Una que otra empresa, emplea pruebas psicológicas para complementar el método.

De acuerdo a la opinión de los entrevistados Ibarra dice que es indiscutible el hecho de que se han obtenido resultados positivos al emplear los Centros de Evaluación en México y el que se siga empleando el método es ya un buen resultado.

Pero aunque se han obtenido beneficios al emplear los Centros de Evaluación, las empresas han encontrado algunas limitaciones que tienen los Centros y que sería conveniente superar, como por ejemplo: que no abarca todas las áreas, que únicamente mide habilidades gerenciales, que no mide coeficiente intelectual y que se hacen necesarios instrumentos de apoyo para registros. 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 Estados Unidos.
- ◆ Debe adaptarse para emplearlo en México, pero respetándolo.
- ◆ No Hacer únicamente dinámicas de grupo. Tomarlo como un método de planeación de recursos humanos.
- ◆ Seleccionar adecuadamente el material que interesa porque esto 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 la gente que participa tenga una respuesta positiva.

-
- ◆ Emplear evaluaciones psicológicas complementarias.
 - ◆ Que sea algo ético, confidencial y no improvisado.

Lo que proponían las empresas en 1986, hoy día ya se está haciendo y esto se puede ver en la tesis de maestría en administración de organizaciones UNAM, de Uribe 1996, así también hay otro trabajo que se está elaborando en la misma universidad sobre liderazgo (Caudillo y Carmona, en proceso)

Regresando al trabajo de Ibarra, en sus conclusiones nos dice que en nuestro país, los Centros de Evaluación se han utilizado para promoción de ejecutivos, para diagnóstico y desarrollo ejecutivo y con fines de selección a niveles altos.

Por otra parte, antes de llevar a cabo programas formales sería 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.

Por último, es necesario enfatizar que en cada compañía se requiere de un diseño, de una cuidadosa planeación de todos los aspectos para que vayan de acuerdo con los fines que persigue la empresa al emplear como recurso los Centros de Evaluación, haciéndolo con profesionalismo y evitando la improvisación.

Desde nuestro punto de vista, el trabajo de Ibarra arroja una información importante, la cual nos da una referencia de los Centros de Evaluación en nuestro país, así también nos proporciona el nombre de las empresas que lo utilizaron o utilizaban hasta 1986, comentando algunas de sus experiencias y lo que sugieren para su aplicación en México; por otro lado la información que da con respecto a los Centros de Evaluación, no aporta grandes elementos a lo que ya se había escrito antes.

3.6 Correlación: Entre las Capacidades Intelectuales y Habilidades Administrativas con Centros de Evaluación, Lizaola y Salazar (1993).

El trabajo de Mónica Lizaola Cardona y María de las Mercedes Salazar Parra, es una tesis que fué elaborada en la Universidad Iberoamericana, específicamente en el Departamento de Psicología en el año de 1993, la cual lleva por título Correlación: Entre las Capacidades Intelectuales y Habilidades Administrativas con Centros de Evaluación.

Esta tesis consta de siete capítulos, los cuales tienen tres propósitos fundamentales, primero realizar una correlación entre las capacidades intelectuales y habilidades administrativas. El segundo propósito es el de evaluar ambas con el fin de analizar si existe una relación entre las capacidades intelectuales y las habilidades administrativas en un grupo de profesionistas mexicanos. Y por último tratar de analizar ambas para aportar a la disciplina de la psicología industrial un mayor énfasis en cuanto a la atención o globalidad que constituye el ser humano. Para que de alguna manera se ubique mejor en un

puesto determinado, para que interseccionen las metas de la persona con las de la empresa o lugar de trabajo.

Ahora bien, en cuanto al tema de los Centros de Evaluación nos dicen que son una Técnica de evaluación desafortunadamente muy poco conocida en nuestro país. Pocas son las empresas que utilizan adecuadamente esta herramienta y muchas la desconocen. Es por esta razón por la cual se interesaron en involucrarla como parte de su investigación y en la medida de lo posible darla a conocer, promoverla, difundirla y hacerla valer en función de su utilidad como se merece.

En el primer capítulo de Lizaola y Salazar (1993); nos proporcionan las siguientes definiciones para efecto de su investigación.

Capacidades Intelectuales: capacidad que tiene el individuo para planear y organizar información, así como para aprender tareas rutinarias y ponerlas en práctica. También se refiere a la capacidad para resolver problemas mediante el análisis y la síntesis, diferenciando los detalles importantes y utilizando el juicio y sentido común.

Centros de Evaluación: Consiste en evaluaciones estandarizadas basadas en conductas, con múltiples entradas (o ítems). Se utilizan varios observadores y técnicos entrenados. Décimo Séptimo Congreso internacional en el Método de los Centros de Evaluación, 1989 (citado en Lizaola y Salazar, 1993).

(No se tenía conocimiento alguno sobre algún congreso sobre Centros de Evaluación hasta que Lizaola y Salazar se refieren a éste).

Correlación: la relación recíproca. La medida de la dispersión en la relación de dos o más variables independientes. Dorch, F. 1988 (citado en Lizaola y Salazar, 1993).

Habilidades Administrativas: como habilidades específicas que el sujeto tiene, las cuales se clasifican de la siguiente manera: planeación, organización, dirección, control, percepción de situaciones, análisis de situaciones, toma de decisiones, creatividad, relaciones interpersonales y la habilidad de comunicación.

Continuando con el capítulo 2, las autoras hablan de la psicología industrial y primeramente marcan el nacimiento de la psicología industrial en la primera guerra mundial, como una disciplina de suma importancia y utilidad citando a Shultz 1985. Y a su parecer la Psicología industrial de manera general, intenta predecir el comportamiento del ser humano en la empresa, de tal manera que se logre una integración completa en el medio de trabajo. También se propone encontrar al hombre cuyas características individuales, físicas e intelectuales se adecúan en un determinado medio de trabajo y para cumplir el objetivo de la psicología industrial es necesario mencionar el aspecto del reclutamiento como fuente principal de dónde y cuándo encontrar al hombre adecuado. Seguido de este proceso es la selección, lo que implica la elección de uno de varios

candidatos para el trabajo específico que se requiera. Para lo cual es necesario mencionar que existen los análisis de puestos en donde se informan lo requisitos indispensables al aspirante al cargo. Así la selección pasa a ser configurada como un proceso básicamente de comparación y decisión.

Una vez obtenida la información acerca del cargo o puesto del ocupante, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación.

Por lo que Lizaola y Salazar citan a Chiavenatto en 1981 con un esquema de las técnicas de selección más comunes.

- | | | |
|---|--------------|---|
| 1. Entrevistas de selección. | | -Dirigidas
-No dirigidas |
| 2. Pruebas de conocimientos o de capacidad. | Generales | -de cultura general |
| | Específicos | -de idioma
-de cultura profesional
-de conocimientos técnicos |
| 3. Tests Psicológicos. | De aptitudes | -generales
-específicas |
| 4. Test de personalidad. | Expresivos | -PMK |
| | Proyectivos | -del árbol
-Rorschach
-TAT
-SZONDI |
| | Inventarios | -de motivación
-de frustración
-Psicodrama
-Role-playing
-Centros de Evaluación |
| 5. Técnicas de Simulación. | | |

Seguidamente enuncian los criterios mínimos o indispensables de un test como ya se había mencionado estandarización, objetividad, confiabilidad, validez y aquí suman uno más que es economía.

De igual forma hablan de los alcances y limitaciones de los tests citando a Pichot , 1989, (citado en Lizaola y Salazar 1993), con los siguientes puntos.

1. Un "test" sólo aprecia las funciones psicológicas para las que fue creado.
2. Las normas de un "tests" no tienen validez universal.
3. El carácter local de las normas (baremos) está determinado por la naturaleza del psiquismo humano.
4. Dos "tests" pueden apreciar la misma función mental, pero utilizando diferentes contenidos.
5. Algunas pruebas establecen categorías descriptivas respecto de la función que aprecian y señalan los puntajes.
6. Las categorías descriptivas están limitadas por valores aparentemente exactos. Pero hay que tomar en cuenta el error de la medida.
7. Las escalas y los "test" psicológicos aprecian las funciones medidas tales como se dan en el individuo en el momento de la aplicación de la prueba.

Después de estos puntos las autoras hacen un comentario en el que estamos totalmente de acuerdo; "con sus limitaciones y alcances reales los tests son

instrumentos útiles, sujetos a desarrollo y evolución constante como ocurre con todo instrumento de la ciencia".

Así también las autoras citan a Cerdá, 1986. (citado en Lizaola y Salazar 1993) con una clasificación de los tests.

I. Según el modo de administración:

- Tests individuales
- Tests auto-administrados
- Tests colectivos

II. Según el modo de expresión:

- Tests verbales
- Tests de papel y lápiz
- Tests no verbales
- Tests de ejecución
- Tests orales

III. Según el sector que explore el test:

- Test de eficiencia
- Test de personalidad.

Terminando con esta parte, las autoras para efecto de su investigación llevaron a cabo una revisión bibliográfica bastante amplia y completa sobre el concepto de inteligencia. Y para ésto hacen un comentario en el que expresan que la investigación busca el C.I. global, es decir, un resultado indiferenciado mediante un número, es decir que no se trazarán un diagnóstico de inteligencia con respecto a la calidad de la "dotación natural", riqueza educacional, experiencia de la vida, fuerza de las predilecciones culturales específicas del individuo, etc. Posteriormente precisan el concepto de inteligencia con el propósito específico de utilizarlo en la psicología industrial, es decir, el tipo de inteligencia que debe clasificarse en un candidato o aspirante.

1. La inteligencia debe ser práctica, para efectuar las actividades requeridas en el espacio de trabajo.
2. Debe de existir un nivel adecuado de capacidad de aprendizaje, en las áreas requeridas.
3. De los resultados específicos obtenidos en la prueba, en especial, debe obtenerse un factor general y un C.I. dentro de la normalidad o superior a ésta, que corresponda a estandarizaciones dadas en los estudios o análisis de puesto. Székely, 1966. (citado en Lizaola y Salazar 1993)

Por lo que respecta al instrumento con que se mide la inteligencia, nos dicen que es de interés señalar una orientación de lo que la psicología industrial deberá de tener en cuenta, tanto en la elaboración de las pruebas, como en el manejo de los resultados.

Un análisis de puestos

Tener el tipo o equipo de pruebas adecuadas

Estandarización

Aproximaciones sucesivas podrán determinar el tipo cualitativo deseado para cada caso, tomando en cuenta el factor (g).

Así también consideran que fué Binet junto con sus discípulo, quienes iniciaron la medición de la inteligencia precisamente a partir de la búsqueda de la anormalidad, habiendo creado instrumentos de medición tales como la escala de inteligencia de Simon de 1904 que consta de 30 problemas determinando en forma empírica el grado de dificultad. Sternberg, 1990. (citado en Lizaola y Salazar 1993)

A fin de dar mayor información sobre el concepto de inteligencia las autoras citan la clasificación de Cerdá 1986 (citado en Lizaola y Salazar 1993) sobre los tests de inteligencia para adultos:

a) Tests de inteligencia para adultos:

1. Tests individuales:

Tipo Binet: Terman Merrill, Wechsler Bellevue F. I.

Tipo Point Scales: Wechsler Bellevue F. II.

Wechsler Adult Intelligence Scale.

2. Tests colectivos:

Army Tests: Tests de factor "g".

Tests factoriales: Tests y baterías de factores.

De igual forma las autoras citan a Pichot (1949) con las condiciones que un Test de inteligencia para adultos debe cumplir:

1. Estar contruidos con un material idóneo para el examen de adultos.
2. Los resultados deben expresarse en percentiles, en desviaciones estándares, o bien utilizando otras unidades de medida, pero descartando la medida "Edad Mental".
3. Deben disponer de una estandarización especial, teniendo en cuenta la curva de evolución de la inteligencia, en función de las edades cronológicas.

Y hace una aclaración citando a Pichot 1939(citado en lizaola y salazar op. cit.), "La edad mental es la distancia entre la inteligencia del recién nacido y la del adulto y el C.I. es la velocidad, es decir, la relación entre la distancia recorrida (edad mental) y el tiempo empleado (edad cronológica)".

Dado que el test Beta II-R, fué el instrumento utilizado por las autoras, para la realización de su trabajo, en el capítulo 3 hacen una presentación de los antecedentes de este instrumento, mencionando la evolución que ha tenido desde la Primera Guerra Mundial hasta la época actual tanto en la estructura como en la aplicación.

De la misma manera proporcionan una descripción detallada del mismo, es decir, las partes que lo integran, en este caso, las distintas tareas o subtest, como se administran, como los sujetos ejecutan cada procedimiento y que aspectos de la inteligencia mide cada una.

Asimismo, hacen una revisión de otras investigaciones que hayan hecho una correlación utilizando el test Beta Revisado.

Ahora bien transcribiremos alguna información referente al instrumento citada en Lizaola y Salazar, para tener una visión muy general.

El Beta II-R es un instrumento psicométrico diseñado para medir las capacidades intelectuales generales. Este instrumento proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada ya sea mediante un C.I. o mediante un percentil.

El Beta II-R consta de seis tareas; la duración de su aplicación es de aproximadamente de 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones y para los ejercicios de práctica. No se cuenta con un nombre específico para cada tarea, sin embargo, cada tarea pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual no verbal del individuo y puede ser identificada por el tipo de problema:

Tarea o Subtests	Tipo de Problema
1	Laberintos
2	Claves
3	Figuras geométricas
4	Figuras Incompletas
5	Pares iguales y pares desiguales
6	Objetos equivocados

Estas seis tareas están precedidas cada una, por un ejemplo y un ejercicio numerado, según corresponda. Los ejercicios son únicamente una demostración y no cuentan en la valoración; todas los subtests o tareas tienen un tiempo límite para su ejecución y resolución.

Laberintos.- para medir la capacidad de anticipación, planeación y organización.

Claves.- para medir la habilidad para seguir instrucciones, atención, capacidad de aprendizaje y coordinación viso-motora.

Figuras geométricas.- para medir la capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

Figuras incompletas.-para evaluar la capacidad de atención, discriminación para captar detalles importantes de una situación.

Pares iguales y pares desiguales.- para medir exactitud en tareas prácticas y rutinarias.

Objetos equivocados.- para evaluar apego a la realidad y juicio práctico.

Para este estudio se utilizó el Beta II-R (1981) de C.E. Kellog N.W. Morton. Traducción de Psic. Sandra Lvoff. Copyright 1974, 1978 by The Psychological Corporation. D.F. 1981 por la Editorial El MANUAL MODERNO, S. A. de C.V. Av Sonora 206 México, D.F.

Después de haber presentado las investigaciones de correlación con el instrumento Beta, las autoras observan que no se encontraron investigaciones con personas "sanas o sin algún tipo de trastorno" y mucho menos, estudios llevados a cabo en el medio industrial, y hacen la aclaración que esto no quiere decir que no las haya, sino que simplemente no hay una difusión amplia.

Continuado con el capítulo 4, las autoras en éste hacen una descripción detallada de la Técnica (método) de los Centros de Evaluación. Describiendo aspectos esenciales como su estructura, sus objetivos y los principios en los que

se basa, entre otros. Además, mencionan algunas investigaciones que evidencian la validez del método.

Dentro de este capítulo hay un apartado el cual titulan Lineamientos y Consideraciones Éticas, en el cual Lizaola y Salazar citan un documento realizado por la Agrupación que se dedica a establecer y promover los Lineamientos de los Centros de Evaluación; todos los "Lineamientos y las Consideraciones Éticas para la Operación de los Centros de Evaluación" respaldado por el Décimo séptimo congreso internacional en el Método de los Centros de Evaluación, llevado a cabo el 17 de Mayo en 1989 en Pittsburg, Pennsylvania. El principal objetivo de este documento es comunicar a los practicantes y empresas los requisitos indispensables y aspectos éticos que deben cumplir los Centros de Evaluación. Para la elaboración de la investigación de Lizaola y Salazar se siguieron las consideraciones según documento "Lineamientos y Consideraciones Éticas para la Operación de los Centros de Evaluación".

El uso de la técnica de los Centros de Evaluación es muy amplia. Se realiza en el ramo industrial, educacional, militar, gubernamental, etc. Los que ejercen esta técnica han reflexionado sobre la seria necesidad de estándares o lineamientos, para su utilización. "En el tercer Congreso Internacional en el método de los Centros de Evaluación, que se llevó a cabo en Quebec, Canadá en 1975, se establecieron y respaldaron la primera serie de lineamientos" Alon Baker, D et al. 1989 (citado en Lizaola y Salazar, 1993).

Estos lineamientos se basaron en las observaciones y en las experiencias de un grupo de profesionistas que representan al gran número de usuarios de esta técnica.

Ahora bien es bueno comentar que las autoras no anexaron los "Lineamientos y las Consideraciones Éticas para la Operación de los Centros de Evaluación" lo cual hubiera sido de gran utilidad debido a que justifican su mención con el hecho de invitar a todos los profesionales que están interesados en conocer la técnica de los Centros de Evaluación o que piensan en la oportunidad, de algún día poderlos practicar, a tomar en cuenta estas consideraciones, ya que sin esto sería invalida y poco confiable la técnica.

Las autoras en su capítulo 5 describen la metodología que siguieron para llevar a cabo su investigación. Dicha investigación es de tipo transversal y de correlación descriptiva. Correlacionando la variable de capacidad intelectual para la cual fue necesario utilizar el instrumento no verbal de inteligencia Beta II-R de Kellog, C y Morton en 1981, y la variable de habilidades administrativas, para esta investigación sólo se tomaron en cuenta diez tipos diferentes de habilidades determinadas que define Mourret, E. 1991. (citado en Lizaola y Salazar 1993):

- ◆ Planeación
- ◆ Organización
- ◆ Dirección
- ◆ Control
- ◆ Percepción de situaciones
- ◆ Análisis de Situaciones

-
- ◆ Toma de decisiones
 - ◆ Creatividad
 - ◆ Relaciones interpersonales
 - ◆ Comunicación.

Estas habilidades se evaluaron por medio de la técnica de los Centros de Evaluación de acuerdo al método propuesto por Eduardo Mouret en 1981. Utilizando un ejercicio grupal para ocho personas, el cual fué diseñado y propuesto por él mismo en 1990.

El objetivo de utilizar los Centros de Evaluación era el evaluar el potencial de desarrollo y las habilidades administrativas de los participantes.

Dicha investigación se trabajó con una población de profesionistas mexicanos, de ambos sexos, en donde 30 fueron de sexo masculino y 10 de sexo femenino, formando un total de 40 sujetos, que estaban realizando o realizaron una carrera profesional con una duración de 3 a 5 años, en donde 16 estaban titulados y algunos además contaban con estudios superiores de posgrado o con especialidad (14 casos). Con un promedio de edad de 25 años, con un rango de 21 a 31 años, en donde los más jóvenes eran de 21 años (3 personas) y los mayores eran de 31 años (2 personas). En cuanto al estado civil eran solteros (30 casos), casados (7 casos) y divorciados (3 casos). De nivel socioeconómico medio-alto. Todos los sujetos eran candidatos evaluados para ingresar a una empresa refresquera mexicana.

Es importante comentar que las autoras de esta tesis, forman parte de un grupo de especialistas que se encargan precisamente de evaluar a candidatos para que se les someta a un proceso de evaluación y así, mediante una retroalimentación posterior, seleccionar a los candidatos que cuenten con las características que demanda el puesto, utilizando muy a menudo la Técnica de los Centros de Evaluación. Esto nos explica el interés de las autoras por la investigación.

El procedimiento de la investigación se presenta a continuación:

Para evaluar a los candidatos se formaron grupos de 8 personas, cada grupo fue sometido a evaluación en un día diferente, es decir, la evaluación total de las 40 persona tuvo una duración de 5 días, solamente se incluyeron los primeros 40 sujetos que cumplían con los criterios de inclusión. Se les administraron las mismas pruebas y por los mismos evaluadores, esto fue con el fin de controlar variables extrañas.

El tiempo promedio de evaluación por día fue de 7 horas. En un período de una semana se logró la aplicación a 40 sujetos con este procedimiento. Y otra semana para la calificación e interpretación de las pruebas.

Solo la interpretación de la Técnica de los Centros de Evaluación tomó un día, o sea, el mismo día de la aplicación del ejercicio, los asesores se reunieron para la discusión de los resultados.

La batería de pruebas consistió en:

- ◆ La técnica de los Centros de Evaluación.

-
- Instrumento de inteligencia Beta II-R.
 - Configuración Psicológica Individual.
 - Sistema Cleaver (Autodescripción).
 - Frases Incompletas para la Industria.

Que se aplicaron en el mismo orden descrito. Los evaluadores fueron 5, incluyendo a las interesadas en esta investigación y los 5 asesores o evaluadores los cuales fueron capacitados previamente para la aplicación y calificación de los instrumentos utilizados. A todos los evaluadores se les expuso el proyecto de la tesis, se les explicó la estructura de cada uno de los pasos y la forma en que fue elaborada.

Las instrucciones tanto de la Técnica de los Centros como para las demás pruebas fueron siempre las mismas, procurando, que fuera sólo un evaluador el que diera las instrucciones, y sólo en casos especiales o de dudas, recibió apoyo de otro de los evaluadores o del mismo Dr. Mouret quien brindó asesoría y supervisión, para obtener el grado de confiabilidad máxima.

Se le explicó a los candidatos el proceso de evaluación mencionándoles que serían evaluados mediante una Técnica relativamente nueva en México y los beneficios de ser evaluados por medio de ésta, es decir, la valiosa información que esta Técnica aporta. Se les dieron las instrucciones del ejercicio llamado "Consejo Municipal" dichas instrucciones se transcriben a continuación:

"Ustedes forman parte del Consejo Municipal de la ciudad de Claravista y se les ha proporcionado una ayuda federal de un millón de pesos. Con esa cantidad ustedes decidirán o la canalizarán a los diferentes departamentos asignados, en donde ustedes consideren las mejoras más necesarias e importantes. El día de hoy se ha planeado llevar a cabo una junta en donde ustedes discutirán el caso, expondrán sus puntos de vista y deberán llegar a una decisión. El resultado final deberá ser una decisión grupal, especificando a que departamento(s) le entregarán el dinero. Si el dinero no es asignado a ninguno de estos departamentos, el dinero será devuelto al Gobierno Federal "(anexo en Lizaola y Salazar op. cit).

Posteriormente, se les aplicó de manera grupal el instrumento de inteligencia Beta II-R, en donde sólo uno de los asesores, dió las instrucciones y tomó los tiempos de la prueba.

Una vez aplicadas todas las pruebas cada candidato (según iban terminando sus pruebas), fue pasando con alguno de los asesores a una entrevista profunda, (ésta es individual), ya que también es una herramienta que aporta información valiosa. Las únicas pruebas que se involucran en la investigación fueron técnica de los Centros de Evaluación y el instrumento de Inteligencia Beta II-R.

La parte estadística de la investigación se llevó a cabo mediante los coeficientes de correlación para analizar la fuerza y la dirección de la correlación entre las variables y más específicamente la fórmula de correlación de Pearson.

De los resultados obtenidos las autoras nos dicen lo siguiente:
Existe una relación estadística entre la capacidad de abstracción y la habilidad de dirección, que posee un grupo específico de profesionistas mexicanos.

Existe una relación estadística entre la capacidad de abstracción y la habilidad de control .

Existe una relación estadística entre la capacidad de abstracción y la habilidad de percepción de situaciones.

Hay relación entre la capacidad de abstracción y la habilidad de análisis de situaciones.

También existe relación entre la capacidad de abstracción y la habilidad de comunicación.

Y por último hay relación estadística entre el Coeficiente Intelectual (C.I. Beta II-R) y la habilidad de dirección, que posee un grupo específico de profesionistas mexicanos.

Dentro de las conclusiones más significativas de las autoras citamos las siguientes:

El hecho de que el grupo haya obtenido un nivel intelectual promedio (C.I. 101), nos da la confianza para resaltar la representatividad de la muestra en este aspecto en particular. Fundamentándonos en que son personas que se han desarrollado intelectualmente conforme al tipo de disciplinas que han elegido, y algunos han profundizado aún más en sus estudios, con un grado de especialidad por ejemplo. Teóricamente, dependiendo de la carrera profesional, y del grado en que se especializan se van a desarrollar más ciertas capacidades, puesto que cada disciplina demanda diferentes tipos de capacidades y en distintos grados.

Por otra parte, vale la pena resaltar que las distintas capacidades que evalúa el Beta II-R, la más elevada en esta muestra fué la capacidad de aprendizaje (subtest 2=12.37). A manera de explicación de este fenómeno, las autoras mencionan que con la experiencia que cuentan como evaluadoras de profesionistas, dicen que éstos se encuentran en un proceso de aprendizaje cotidiano. Es decir, que ellas conocen su trayectoria escolar, el nivel de ésta, y sus primeras experiencias laborales. Todo esto indica, un constante esfuerzo intelectual. Así como una maduración de las experiencias que van acumulando y sobretodo un crecimiento intelectual. El mismo ambiente social y la competencia laboral a la que se enfrentan demandan el alimentar y mejorar lo que ellos son.

Respecto a los resultados de las habilidades administrativas, se observa que el puntaje más alto corresponde a la habilidad de percepción de situaciones (habilidad seis= 4.77), mientras que la creatividad se encuentra como el área menos desarrollada (habilidad nueve=1.75)

Otro aspecto interesante que se observó en el comportamiento global de los resultados, es el hecho de que la capacidad intelectual que más se relacionó con las habilidades administrativas fué la capacidad de abstracción.

Ahora bien, en cuanto a la correlación más alta que se encontró en este trabajo, es decir, la capacidad de abstracción con la habilidad de dirección ($r=.4490$), además se ha observado que en la mayoría de las evaluaciones, las personas que obtienen puntajes sobresalientes en la habilidad de dirección son generalmente aquellos con alto nivel de desarrollo.

Concluyendo que definitivamente sí tienen mucho que ver las capacidades intelectuales con las habilidades administrativas. Así lo muestra una de las

correlaciones más significativas, que a mayor capacidad de abstracción, mayor capacidad de destacar un problema, captar lo más importante, estableciendo prioridades y comprendiendo la raíz o el origen de donde parte el conjunto, es más fácil que uno pueda tener la idea general de la situación de una manera clara.

Ahora bien, tomando en cuenta que las autoras de esta tesis, anteriormente ya habían tenido contacto con los Centros de Evaluación y aún más la habían llevado a cabo, no sabemos desde hace cuanto tiempo, sin embargo al parecer tienen una amplia experiencia en cuanto a ésta. Aunado a esto hay que mencionar la presencia de Eduardo Mouret a lo largo de la revisión bibliográfica y también de la investigación. Quién dentro de los Centros de Evaluación es una persona con amplia experiencia y reconocida en el medio, debido a su trabajo en Celanese, empresa importante en su ramo y como consultor.

La investigación llevada a cabo trató de cubrir la mayor parte de los detalles para que se realizara metodológicamente, tal vez algo que no manejaron adecuadamente fue el perfil de los asesores u observadores, debido a que no mencionan si fueron psicólogos como ellas o tal vez tenían alguna otra preparación profesional. Para finalizar el resumen de este trabajo, se puede decir que es un trabajo bueno, debido a las características que antes mencionamos y por la revisión bibliográfica que hacen sobre otras investigaciones del mismo género, procurando obtener validez y confiabilidad dentro de lo posible, sin embargo la utilización de la correlación de Pearson es insuficiente en cuanto a estadística.

3.7 Centros de Evaluación: Una alternativa para Detección de Potencial de Desarrollo, Huerta (1993).

Continuando el orden cronológico de los trabajos, ahora hablaremos de la Tesis de Altagracia Huerta Hernández elaborada en el año de 1993, en la Universidad del Valle de México, específicamente en el Plantel Tlalpan, en la Escuela de Psicología, dicha tesis lleva por nombre Centros de Evaluación: Una alternativa para Detección de Potencial de Desarrollo.

El trabajo de Huerta fué realizado en una Institución Bancaria, justificando que la institución como todas las empresas en su ramo buscan estar a la vanguardia en su objetivo principal: captación de recursos financieros. Estos recursos se logran con base en la actuación de otro recurso que, en forma paralela, reviste gran importancia para una mejor consecución de metas, refiriéndose al Recurso Humano.

De lo anterior se deriva el hecho de que, ante la necesidad de detectar habilidades que condicionaran una mejor actuación en puestos de nivel directivo, se estableciera en la Institución Bancaria de referencia la aplicación de una técnica conocida como "Centros de Evaluación". Tal aplicación se enfocó básicamente a la población que conformaba la "Línea", es decir, a los funcionarios cuya labor es la captación de recursos financieros para la Institución.

Huerta participó como observador en la aplicación , en dicha institución, por lo que ahora reproduce su experiencia y la información obtenida. Y para éste hecho Huerta se sirvió de alguno de los cursos impartidos por Carlos Gómez Rebolgar, ya que la mayoría de la información que contiene la tesis de Huerta es una reproducción en algunos puntos de la Tesis de Licenciatura de Carlos Gómez Rebolgar.

El 1er capítulo de la tesis de Huerta nos da un marco teórico de los conceptos sobre inteligencia, habilidad, rasgos de personalidad y potencial de desarrollo. Para el concepto de Inteligencia retoma autores como Sir Francis Galton, Binet, Thorndike, Piaget, Freeman, Wechsler, Leona E. Tyler, Livson y Krech, María Luisa Morales; y por último resume la información diciendo que no se descarta la existencia de una transmisión genética y que posteriormente son las condiciones en que se desenvuelve el individuo (entorno familiar, escolar y laboral), lo que le permite poner en práctica procesos de aprendizaje durante los cuales va asimilando experiencias tanto positivas como negativas que le permitan desenvolverse en su medio.

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

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

Para el concepto de habilidades retoma las teorías de Cueli y Reidl, Spearman, Thompson, Thurstone, Ferguson, Guilford; sintetizando que las habilidades en el ser humano son tantas como se requieran encontrar. Sin embargo, podrían ser clasificadas en dos grupos para facilitar su comprensión:

Habilidades intelectuales.- son aquéllas que se requieren para el trabajo científico y que tienen una presencia absoluta y demostrable, aunque sea en mínima cantidad.

Habilidades especiales.- son la destreza o exactitud con que se ejecuta una tarea particular.

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

Ahora bien en la búsqueda del concepto de "rasgos de personalidad" Huerta retoma algunas corrientes como el conductismo (Watson), psicoanálisis (Freud), así como autores como es el caso de Horney, Sullivan, Stern, Allport, Guilford; posteriormente nos dice que podemos enfatizar que la personalidad es una "característica" inherente a todo ser humano basándonos para esta afirmación en que consta de factores genéticos y ambientales y que todos la poseen con la salvedad de que en algunos sobresalen "rasgos" de manera significativa que los hacen destacar, mientras que en otros permanecen sin que se manifiesten de manera alguna.

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

Y finalmente la autora nos dice que la inteligencia, habilidades y rasgos de personalidad integran un "potencial", mismo que independientemente de que cada individuo lo posea, puede permanecer sin manifestarse durante toda su vida.

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

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

Contar con una cartera de candidatos susceptibles de ser promovidos a corto o mediano plazo, según los resultados obtenidos en su evaluación.

Planear una carrera de avance acorde a objetivos realistas.

Diseñar programas de capacitación que abarquen tópicos inherentes a las funciones que desempeñará.

Consecutivamente la autora da una perspectiva histórica de la técnica de los Centros de Evaluación.

El capítulo 2 Huerta lo dedica a la Técnica de Centros de Evaluación, tocando puntos como el concepto, definición, elementos que integran un Centro de Evaluación, elementos físicos, elementos y técnicas de uso y aplicación, la validez y confiabilidad de la técnica.

Posteriormente describe la aplicación y resultados del Centro de Evaluación en la Institución Bancaria en el capítulo 3. En el que nos dice que la aplicación de la técnica que se llevó a cabo en 1986, en la Institución Bancaria.

Siguió el procedimiento siguiente:

1. Carta Invitación
2. Programa

-
3. Antecedentes
 4. Introducción
 5. Objetivo
 6. Metodología
 7. Conclusión.

El objetivo de dicha investigación fue el de detectar los rasgos de personalidad, capacidad intelectual, productividad y alternativas de desarrollo de cada uno de los funcionarios que se encontraban cubriendo los primeros niveles dentro de la línea.

Para dicho fin se siguió la siguiente metodología:

Se utilizó la técnica de Centros de Evaluación que consistía en detectar la actuación de 6 candidatos por cada centro a través de diversos ejercicios de simulación referentes a problemas representativos del área.

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

La preparación del centro de evaluación para determinar las características y potencial de desarrollo del grupo de funcionarios, comprendió:

- a) Revisión de perfiles de puestos
- b) Determinación de dimensiones a evaluar
- c) Elaboración de ejercicios de simulación
- d) Acuerdo con el usuario respecto a los puntos B y C
- e) Elección de grupos (6/12 participantes por grupo)
- f) Establecimiento del centro de evaluación
- g) Consenso de los evaluadores posterior al centro
- h) Elaboración de estudios por cada participante
- i) Entrega de estudio

Las dimensiones que se evaluaron fueron:

- ⇒ Liderazgo
- ⇒ Planeación y organización
- ⇒ Capacidad de análisis
- ⇒ Control gerencial
- ⇒ Toma de decisiones
- ⇒ Habilidad para negociar
- ⇒ Emprendedor
- ⇒ Control de impulsos
- ⇒ Impacto positivo de su imagen
- ⇒ Comunicación oral
- ⇒ Creatividad administrativa.

Los ejercicios que se utilizarán para evaluar dichas dimensiones fueron los siguientes:

- ⇒ In-Basket
 - ⇒ Entrevista de Evaluación
 - ⇒ Análisis Individual
-

-
- ⇒ Entrevista del Caso Problema
 - ⇒ Donativo
 - ⇒ Confrontación
 - ⇒ Asesoría

La población evaluada estuvo integrada por 85 participantes quienes, según la estructura de ese momento contemplaban los puestos de subdirector de zona, gerente y ejecutivo de cuenta.

En cuanto a la determinación de los grupos, la Institución Bancaria de acuerdo a su criterio, estableció y citó a las personas que integrarían cada centro, previo calendario de fechas. Considerando que al principio se instalaría un centro semanal de 12 personas cada uno, durante los meses de enero y febrero. A partir de marzo y hasta el mes de noviembre se integraría un centro con periodicidad quincenal, previniendo cargas de trabajo en orientación profesional, dado que dicho grupo requeriría ser monitoreado por seis evaluadores y dos administradores en cada ocasión. Una vez finalizado el centro, los evaluadores de orientación profesional llegaron a un consenso referente a las observaciones sobre la actuación de los participantes a lo largo de los ejercicios, así como de la entrevista efectuada con cada uno de ellos, para estar en condición de establecer un criterio y elaborar el estudio respectivo.

De esta manera, cuatro días posteriores a la celebración del centro, orientación profesional entregó a la Institución la evaluación del grupo en turno, es decir, los reportes individuales.

La evaluación a través de la técnica se realizó durante el ejercicio de 1986 como ya se había señalado, para 1993 los resultados confirmaron las predicciones hechas en el momento de la evaluación.

El objetivo fundamental era detectar el potencial de los participantes lo cual implicaba que, de acuerdo a los resultados obtenidos se podía conocer el nivel de su actuación y por ende contar con una cartera de candidatos susceptibles de promover a corto, mediano o largo plazo sin que éste último distorsionara el objetivo citado. Con el fin de verificar si existía correlación entre las características (dimensiones/variables) y sus posibilidades de avance en la institución, se midió el número de niveles que avanzaron durante su estancia en la misma y los resultados fueron los que a continuación se presentan:

Subdirector de zona = 3.1/3.3
Gerentes = 3.4/3.6
Ejecutivos de cuenta = 3.7/3.9

Posteriormente se pasó a medir la relación existente entre la calificación asignada y el avance en cuanto a niveles basándonos en el Coeficiente de Correlación de Spearman, para calcular dicho coeficiente se usó el paquete Time Series Processing de donde se obtuvo un valor de -0.9449112. Con dicho valor Huerta concluyó que existe una relación lineal entre las dos variables donde:

X= Calificación (rango 1/5)
Y= Número esperado de niveles alcanzados

Posteriormente Huerta pasa a sus conclusiones a lo que nosotros llamaríamos comentarios. Algunos de estos comentarios son reproducidos a continuación.

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

Seguidamente hace varios comentarios respecto al costo y beneficio de los centros de evaluación concluyendo con lo siguiente "podría parecer claro que los beneficios de la práctica del centro de evaluación son sustancialmente mayores que los costos incurridos. Quizá la mejor indicación de esta relación es el hecho de que cada vez más organizaciones adoptan el procedimiento, mientras que muy pocas han dejado de utilizar los centros de evaluación una vez que han empezado" (pág. 242, op. cit).

Y finaliza con el siguiente párrafo:

Control Ético de los Centros de Evaluación

Como con cualquier técnica que pueda tener una influencia mayor sobre la vida y la carrera de un individuo, se debe tener mucho cuidado de no abusar del método del centro de evaluación. por este motivo, un determinado número de personas que actualmente conducen los centros de evaluación se reunieron en un congreso en Quebec, Canadá, durante mayo de 1975 y adoptaron una serie de estándares y consideraciones éticas para las operaciones del centro de evaluación. Filer y Filer 1977 (pág. 247, citado en Huerta 1993).

Dichos estándares y consideraciones éticas se reproducen íntegramente de la tesis de Huerta, los cuales son reproducidos para este trabajo se encuentran anexados.

Es claro que la tesis de Huerta es una reelaboración del trabajo hecho por Carlos Gómez Rebolgar en 1977 en Teléfonos de México; con la única variante que ahora se aplicó en una Institución Bancaria.

Así también podemos comentar que al parecer la mayoría de la información referente a los Centros de Evaluación, considerando también las investigaciones sobre validez fueron tomadas de una bibliografía bastante pobre ya que la bibliografía de Huerta consta de 19 citas bibliográficas, de las cuales sólo cuatro se refieren a los centros de evaluación, primeramente cita una ponencia de Byham, W. C. sin fecha, posteriormente cita a Filer y Filer 1977 con un documento sin publicar el cual lleva por título Assessment Centers: Development and Use y por último cita dos trabajos de Gómez, su tesis de licenciatura y un Manual de Centros de Evaluación sin fecha.

(A manera de comentario nos gustaría decir que la autora en sus dedicatorias habla del Lic. Carlos Gómez Rebolgar y del Maestro Jaime Grados Espinoza a los cuales agradece su ayuda, al parecer estos la asesoraron de igual forma que su directora de tesis)

3.8 Métodos Innovadores de Selección de Personal, en Empresas del Sector Financiero, Canalizo (1994).

Esta tesis fué realizada en 1994, como tesis de licenciatura, para obtener el título de Licenciado en Psicología dentro de la UNAM, dicho trabajo consta de 5 capítulos contando las conclusiones y limitaciones, en el primer capítulo el autor habla de las técnicas sobre el reclutamiento y selección de personal, dando una historia breve sobre el tema de selección y reclutamiento, posteriormente nos dice que en México es muy común que las empresas paraestatales y estatales otorguen poca o nula importancia al proceso de selección, ya que se encuentran, por un lado, las plazas de confianza, en donde existen equipos de trabajo previamente conformados (recomendados), y por el otro las plazas de base en donde el sindicato no acepta la función del área de selección. Sin embargo existen empresas que cuentan con sistemas de selección muy sofisticados, sobre todo aquellas pertenecientes a la iniciativa privada, en donde resulta evidente y fundamental la función del especialista seleccionador. Ahora bien también nos dice que la selección puede definirse como el procedimiento por el cual se escoge al hombre adecuado, para un puesto cuyas características lo hagan el mejor, entre otros candidatos, al costo, de acuerdo a las necesidades de cada institución. Posteriormente nos habla de las dos técnicas más utilizadas en la selección como es la entrevista y los exámenes psicométricos.

Sobre la entrevista nos dice que se ha considerado la herramienta más eficaz para la exploración y recopilación de la información proporcionada por el solicitante, siendo ésta una de las técnicas más utilizadas frecuentemente, la cual no se deberá presentar de manera simple e individual, por lo general siempre va acompañada de otras técnicas de evaluación, también hay que considerar que la entrevista debe tener la finalidad de informar al candidato las características, ventajas y desventajas del puesto para el cual está siendo considerado, además de una breve semblanza de lo que es la Institución.

Las principales críticas a la entrevista de selección tienen que ver con carencias de metodologías adecuadas y consistentes para la recopilación de la información, propiciado por las deficiencias de los entrevistadores como procesadores de la información y derivado del inadecuado manejo de la subjetividad por parte de los entrevistadores.

Por otra parte tenemos a los exámenes psicológicos. Los psicólogos deben considerar los exámenes psicológicos como una herramienta más en el proceso y no la única forma de aceptar y/o rechazar a un candidato.

Las pruebas psicológicas proporcionan una medida precisa y relativamente rápida de calificación, interpretación y aplicación de aspectos como la inteligencia, los cuales difícilmente pueden ser determinadas por otro medio. Ahora bien el hecho de que en cada empresa varía el tiempo de aplicación y la complejidad de la batería psicológica es atribuible a diversos factores, como son: el tipo de profesionista responsable del área, la rama de psicología estudiada, la credibilidad en los exámenes y el tipo de empresa, entre los más importantes. Una de las ventajas que pueden tener las pruebas es que sino se cumplen los postulados de confiabilidad y validez, de nada sirve la utilización de pruebas.

Los exámenes que se manjan comúnmente tienen una antigüedad de 50 a 80 años.

En el capítulo dos Canalizo nos describe el proceso de reclutamiento y selección de Asemex, institución en la que laboraba en ese tiempo.

El procedimiento que se sigue era con el fin de alcanzar el menor tiempo de respuesta en la cobertura de una vacante, rigiendose por los principios de calidad que utiliza la administración, aplicados al área de Recursos Humanos.

Los cuatro principios absolutos de la Administración de la Calidad que cita Canalizo son:

1. Cumplimiento de requisitos
los cuales se encuentran descritos en el análisis de puesto el cual debe de reunir los siguientes datos:

- Título del puesto
- Reporta a
- Dirección
- Unidad Organizacional
- Localidad
- Analista
- Fecha
- Objetivo General
- Organigrama
- Naturaleza y Alcance
- Dimensiones
- Perfil del puesto
- Finalidades

2. Sistema de Prevención

El sistema que hace que la calidad se logre es la prevención: eliminar los errores antes de que ocurran, lo que implica pensar, planificar y analizar los procesos a fin de determinar donde pueden presentarse errores y después actuar para evitar que éstos ocurran.

3. Estándar de Realización. Cero defectos.

Cero defectos no significa que se tenga que ser perfecto, pero sí, que se cumplan los requisitos desde la primera vez, que se cumplan siempre y que no se acepten errores. Cero defectos es una actitud de prevención de defectos.

4. El precio del incumplimiento

Algunos aspectos que reflejan el precio del incumplimiento son la repetición del trabajo, las revisiones, la pérdida de tiempo y el desperdicio. Al reducir éstas y otras prácticas, el precio del incumplimiento se reduce y se pueden aumentar las ganancias. Las organizaciones que deseen evitar conflictos y eliminar el incumplimiento deberán tomar conciencia de sus síntomas y atacarlos. Existen tres principios básicos para atacar el problema, éstos son:

Determinación Educación Implantación.

Las etapas del proceso de selección que se siguen en esta institución son:

- ⇒ Reclutamiento
- ⇒ Solicitud de Empleo
- ⇒ Entrevistas
- ⇒ Pruebas técnicas
- ⇒ Pruebas Psicológicas
- Verificación de Referencias
- Evaluación Médica
- Contratación

RECHAZO

El procedimiento que se utiliza para mejorar el sistema de calidad en el área de selección es:

El compromiso
La medición
La educación

La filosofía
El costo de la calidad
Acciones correctivas

Fijar metas

Ya en el capítulo 3 nos habla de los métodos innovadores en México, utilizados en el área de selección de personal en el sector financiero en los últimos diez años, cabe hacer la aclaración que en el capítulo cuatro continúa haciendo la descripción de algunos métodos, no sabemos si es la continuación o si pertenece a otra clasificación, dicho capítulo lo denomina como Dominancia Cerebral, y comienza explicando el Herman Brain Dominance Instrument, lo cual veremos más adelante, por el momento continuaremos con la descripción del capítulo 3.

Primeramente habla del Sistema de Perfil Personal Computarizado (SPPC), el cual surge en Estados Unidos de Norteamérica en los años 50's como una herramienta que ayuda a describir y comprender los diferentes patrones de conducta en el trabajo. El sistema se basa en el modelo de comportamiento con cuatro tendencias: Dominio (D), Influencia (Y), Estabilidad (S), Constancia (C); así como lo desarrolló William Moulton Marston y John Geier. Su primera aplicación fue en forma manual en el año de 1963, por Carlson Learning Company, sus bases teóricas se derivan de que a pesar de que todos somos diferentes, podemos encontrar patrones para describir y comprender los diferentes estilos de conducta. Posteriormente surge en México como el modelo SPPC versión computarizada, en el año de 1990, representado por la compañía Estrategias y Sistemas de México. Algunas investigaciones respecto al instrumento indican que el SPPC es un instrumento de evaluación de la personalidad en el cual se encontraron evidencias de que tiene validez de construcción.

Los factores que componen el instrumento son cinco de los cuales solo menciona dos, no sabemos los motivos ya que dice que presentará los cinco puntos, lo que se puede considerar como un error del propio autor, por el momento enunciaremos los dos:

1. Informe Básico Personalizado

Ofrece una semblanza general del comportamiento normal en el ambiente designado. Este tiene el propósito de proporcionar una amplia visión del comportamiento natural de cada persona, en el que se desenvuelve con más comodidad. El informe básico personalizado incluye factores motivadores y desmotivadores que influyen positiva o negativamente en las tendencias conductuales.

2. Análisis de los Factores del Puesto.

Este tipo de análisis está diseñado para recopilar observaciones sobre las expectativas del comportamiento con relación a la mejor manera de desempeñarse en un puesto para alcanzar la máxima eficiencia.

En la misma línea habla del Sistema de Perfil Personal Cleaver como otro método de selección, sobre el cual nos dice que el sistema Cleaver surgió en los Estados Unidos de Norteamérica en 1959, en la ciudad de Nueva Jersey. Los principales factores que se pretendían evaluar son los que llamaron factores direccionales (comportamiento, motivación interna y actitud). Para medir la compatibilidad en el trabajo, se designaron dos técnicas de evaluación, basadas en el mismo común denominador: Dominio (D), Influencia (Y), Constancia (C) y Estabilidad (S). Son descritas veinticuatro frases, describiendo elementos que existen en mayor o menor proporción en el trabajo. El individuo analizado es cuestionado para

determinar la importancia relativa de cada uno de estos factores en la ejecución exitosa del trabajo. La descripción del Factor Humano en el trabajo nos da una escala individual cuyos puntajes producen una gráfica y un resumen sobresaliente del comportamiento requerido en el trabajo.

La elaboración de la descripción del individuo se basa en un estudio de descripción de palabras divididas en grupos de cuatro, construidas de una lista chequeable, realizada por Laurence D. Whisler y Norbert E. Donnelly. Posteriormente J.P. Cleaver utilizó el modelo de Marston, el cual emplea las dimensiones de dominancia, persuasivo, sumisión y obediencia para describir los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y las características del comportamiento del individuo, explica que cuando una persona empieza su desarrollo ve el mundo desde dos extremos: favorable y desfavorable, a los cuales puede responder en forma activa y pasiva, dichas respuestas refieren diferentes tipos de comportamiento. Cleaver además se fundamenta en la teoría de Spranger, que dice que en cualquier cultura existen seis tipos de valores que corresponden al hombre universal (valor teórico, económico, estético, social, político y religioso o regulatorio).

En México surgió el Cleaver en 1975, con derechos reservados para el Grupo Visa.

Otro método del cual habla Canalizó es Centros de Evaluación, quien lo considera como una técnica. Para definirlo cita a Gómez en 1981. En cuanto a esta técnica no hace aportaciones a lo que ya se había escrito antes sobre la metodología. Trata de explicar el procedimiento de la metodología de una forma muy confusa.

Como ya lo habíamos dicho en el capítulo 4, Canalizó habla de Dominancia Cerebral, no sabemos si es uno de los métodos más innovadores en los últimos años o si se refiere a una clasificación aparte de los mismos. Dejando esto de lado, describiremos el capítulo.

En dicho capítulo nos habla de la Dominancia Cerebral, Factor Humano (Diagnóstico Human Side), Sistema de Evaluación de Efectividad Gerencial Map y Grafología.

En lo que concierne a Dominancia Cerebral, nos dice que el Dr. Ned Nerman, después de retirarse como director de Management Education de la Empresa General Electric. En sus últimos doce años en General Electric, elaboró sus principios de dominancia cerebral y con base en ellos creó su modelo cerebral de cuatro cuadrantes y desarrolló y validó su instrumento, el Herman Brain Dominance Instrument (HBDI). El cual permite evaluar el comportamiento individual y el estilo preferente de pensamiento y actuación de una persona, mismo que se sintetiza posteriormente en un perfil individual de cuatro cuadrantes. Este perfil, determina la preferencia de la persona para actuar en campos Lógicos, Organizativos, Sensitivos o Imaginativos y de allí se desprende el comportamiento de las mismas, tanto en su vida cotidiana, como en el plano laboral. El HBDI se basa en la fisiología del cerebro, en la que se distingue el hemisferio izquierdo (el ser cuidadoso) y el Derecho (el ser experimental). El izquierdo superior especializado en lo lógico, cuantitativo, analítico, crítico, basado en los hechos; el izquierdo inferior organizado, secuencial, controlado, conservador, estructurado, detallado;

el inferior derecho, interpersonal, emotivo, humanista, musical, expresivo; el superior derecho, imaginativo, conceptual, sintetizador, integrador.

El instrumento consta de un cuestionario, el cual contiene una serie de preguntas aproximadamente 25, que tienen que ser contestadas en su totalidad, sin límite para las respuestas. Una vez contestado se envía a Ned Herman Group de México para que procesen los resultados en un término de cinco días hábiles. El perfil es enviado indicando los cuadrantes de dominancia en orden progresivo. Para la interpretación del perfil se requiere una capacitación que ofrece el despacho sin embargo se puede solicitar la interpretación en forma de reporte.

Las áreas de aplicación que se sugieren para el instrumento son: selección de personal y planeación de carrera, principalmente.

Sobre Factor Humano (Diagnostic Human Side), Canalizo nos dice que el Factor Humano es una metodología de diagnóstico que se aplica en forma automatizada mediante el uso de computadoras personales, y está basado en los criterio y preferencia de pensamiento del hombre en el trabajo y permite la evaluación sistematizada en cada empleado visto como un todo, comparando el resultado con los requerimientos globales del puesto.

La premisa fundamental del sistema es que para comprender mejor a la gente en su trabajo, primero tenemos que entender que le está requiriendo el puesto. Por lo que inicialmente se definen los requerimientos críticos del puesto y utilizando las mismas dimensiones o parametros, hace una apreciación de las características predominantes del ocupante o candidato con el propósito de identificar las principales adecuaciones e inadecuaciones.

Los factores que componen el instrumento son:

Técnicas de diagnóstico organizacional para la especificación de puestos y funciones.

Técnicas de diagnóstico de comportamiento humano, para la definición de estilo, valores y preferencias de pensamiento.

Para la interpretación de los resultados, cada proceso de evaluación diagnóstica estará integrado por los siguientes elementos en forma gráfica:

- Características sobresalientes de la persona
- Adecuación e inadecuaciones de la persona al puesto
- Diferencias en la percepción del puesto según el jefe y el ocupante
- Iniciativa Direccional
- Guías para la supervisión
- Posibles limitaciones en su desempeño
- Adecuación integral de carrera
- Retroalimentación al evaluado y al jefe en una junta privada

Lo tocante a Sistema de Evaluación de efectividad Gerencial Map, es que el instrumento de evaluación Map (Managerial Assessment Proficiency) ha sido diseñado para identificar el potencial actual de las personas, para encausar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos de la empresa, estableciendo el plan de carrera individual y sucesión Gerencial.

Canalizo (op.cit) nos dice que el Map se basa en los principios de los Centros de Evaluación (Assessment Center). Las características principales del Map que lo diferencian de los Centros de Evaluación, es el someter al individuo a una serie de 12 episodios, en los cuales se le presentan una serie de videos con duración aproximada de 8 horas, en los cuales tendrá que evaluar 12 factores gerenciales y de supervisión; las respuestas obtenidas por el evaluado son calificadas a través de computadora, el reporte final es proporcionado en una gráfica de barras, en la cual se obtiene información estadística de una base de datos situada en los E. U., lo que permite hacer diferentes tipos de comparaciones a nivel mundial sobre las características y estadísticas de cada uno de los factores, donde se aplica el instrumento. A diferencia de los Centros de Evaluación, las dimensiones evaluadas por el programa están determinadas, no se definen operacionalmente con base en la descripción y perfil del puesto, las dimensiones que mide el sistema son las siguientes:

1. Grupo de factores para la administración del trabajo
2. Grupo de factores para la relación con los demás
3. Grupo de factores para la formación de equipos
4. Grupo de factores para un pensamiento objetivo
5. Evalúa dos escalas de liderazgo según la teoría X y Y
6. Evalúa ocho dimensiones de estilo de comunicación.

En lo que concierne a la Grafología, Canalizo dice que la grafología de acuerdo con Guralnik 1971(citado en Canalizo, 1994), es el estudio de la escritura, mediante ésta se pueden conocer las características y actitudes de la persona. Para algunas personas que se dedican a la contratación de personal, la grafología ha sido, durante los últimos quince años, una parte fundamental para el empleo del personal.

Algunos grafólogos presentan resultados de las evaluaciones en una forma no estructurada, lo cual dificulta las comparaciones de confiabilidad y validez entre los diferentes individuos y hace imposible el uso de métodos estadísticos para realizar comparaciones.

Para las conclusiones, Canalizo nos dice que particularmente, se considera que los métodos innovadores presentados en este estudio tienen limitaciones, que se consideran de acuerdo a 4 rubros:

1. carácter mercantilista
2. costo
3. tiempo
4. subjetividad.

Esto último que dice Canalizo es cierto en lo que respecta a los Centros de Evaluación, se han comercializado por ser algo novedoso, se considera junto con el Perfil Computarizado, el Sistema de Evaluación de Efectividad Map como los instrumentos más costosos.

Y aunado a esto nos dice el autor que algunas de las técnicas anteriormente mencionadas parecen ser aproximadas a las condiciones reales de trabajo, no existen estudios de estandarización alguna en México, esto es para los instrumentos mencionados.

Lo que podemos decir respecto a este estudio es que no tiene una estructura, una forma ya que a lo largo de éste existen algunas confusiones, ya que no especifica los temas o el porque los menciona como es el caso del capítulo 4, así también no hay citas dentro del texto que nos puedan llevar a las fuentes de información.

3.9 Factores Sociodemográficos y su Relación con Habilidades de Comunicación Organizacional en Alumnos de Posgrado con el Método de Assessment Center, Uribe (1996).

Y por último tenemos la tesis de maestría de Felipe Uribe Prado, realizada en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración perteneciente a la UNAM. Dicha tesis fue realizada para obtener el grado de Maestro en Administración de Organizaciones.

Antes de comenzar con la descripción del trabajo de Uribe hay que decir que es difícil poder resumirlo o extraer la información más relevante, debido a que la información integrada en la investigación es importante y actual, basada en una bibliografía bastante extensa y completa.

En la introducción que hace Uribe en su investigación, comienza hablando de la Teoría Organizacional con el siguiente párrafo.

La Teoría organizacional ha tenido una influencia diversa por diferentes campos del conocimiento, tales como: la economía, la sociología, la ingeniería, el derecho, la administración, la filosofía y la psicología entre otros.

Por su parte la psicología es uno de los campos de la ciencia que más a aportado a la Teoría Organizacional, específicamente la Psicología Social Organizacional, donde según Kast y Rosenzweig 1988 (citado en Uribe 1996) está conformado por un grupo de expertos prácticos y académicos especializados y generales.

Y para completar el marco en el que se encierra su investigación habla de los Centros de Evaluación diciendo que "una de las tecnologías creadas por la psicología con características metodológicas de confiabilidad, validez y estandarización es el método de "Assessment Center", el cual reúne la posibilidad de medición controlada mediante diversas técnicas, contando entre ellas la de la observación".

Posterior a la introducción dedica el 1er capítulo a una argumentación referente a la teoría de la organización como ciencia y la aportación histórica y por lo tanto valiosa por parte de las ciencias del comportamiento, en especial, por parte de la psicología.

Inicia diciendo que la Teoría organizacional es una ciencia que tiene como fin obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio, Ortega 1993 (citado en Uribe ,1996).

Entendiendo por organización a toda tendencia humana de agruparse y cooperar en relaciones interdependientes, incluyendo grupos sociales e institucionales. Domínguez y Casas citados por Uribe, comentan, que el desarrollo de la psicología ha sido paralelo a la evolución del mundo industrial (lo técnico), donde progresivamente se fueron introduciendo necesidades cada vez más complejas desde un punto de vista organizacional, que exigían nuevos modos de organizar y controlar el trabajo y su desempeño.

Después de revisar el análisis de la teoría de la organización de Solís (citado en Uribe, 1996) el cual divide en dos grandes enfoques de principios de siglo:

Enfoque Clásico

Enfoque Humanista

Y señala cuatro grandes enfoques para la segunda mitad de este siglo:

El estructuralista

Del comportamiento

Enfoque Sistemático

Enfoque Contingencial

Concluye que el desarrollo histórico de la sociedad y sus organizaciones, ha sido estudiado por medio de la Teoría de la Organización, la cual puede dividirse en el desarrollo de lo técnico y lo psico-social, además se ha visto permeada por diferentes enfoques o paradigmas. Sin embargo sus resultados no siempre funcionan de igual manera en todo el mundo, ya que las diferencias culturales, económicas y regionales son determinantes.

Pero, en el campo de la Teoría de la Organización, puede ser que la transferencia de tecnología fracase por una copia mecánica, utilitarista y pragmática, pero también sería un fracaso desechar tecnología científica por su mala aplicación.

Lo anterior da pie a Uribe para citar a Gómez, R.J. (1993) con lo siguiente, uno de los aspectos fundamentales de la ciencia es que no incluye a la creencia, ya que ésta no tiene valor de verdad en sí misma, pues no puede demostrarse ni como falsa ni como verdadera, y precisamente la característica fundamental de la ciencia es su capacidad para plantear explicaciones de los fenómenos en estudio de manera corroborable, esto es: cualquier enunciado científico, ley, teoría o hipótesis es susceptible de ser demostrado como verdadero o falso. Por otra parte, un problema que puede convertirse en fuente de error es el del subjetivismo y el lenguaje privado, ya que los enunciados que de ahí provienen no pueden verificarse objetivamente en su valor de verdad. Este criterio de verificabilidad es otra de las características de la ciencia.

Uribe posteriormente habla de las ciencias del comportamiento en las organizaciones enunciando que la aportación de las ciencias del comportamiento a lo largo de la historia de la Teoría Organizacional ha sido rica y productiva, recordando a Elton Mayo y sus estudios de Hawthorne con sus experimentos de satisfacción y productividad, los trabajos sobre motivación y personalidad de Abraham Maslow, el concepto de sistema social de Chester Barnard, Douglas McGregor y su tesis de la administración de la democracia participativa, Argyris y su propuesta de que las organizaciones tienen la necesidad de proporcionar relaciones auténticas a sus miembros, Likert y su concepto de relaciones de

interacción-influencia o los estudios de Wendelly Cecil en el campo del desarrollo organizacional, entre otros.

Y para finalizar este capítulo Uribe nos habla del desarrollo de la psicología. Pasando posteriormente al capítulo 2 el cual justifica diciendo que en las organizaciones ha sido notoria la participación de la psicología mediante la aplicación de "test" psicométricos en selección de personal, diagnóstico penitenciario, en desarrollo de recursos humanos y evaluación en general. Múltiples técnicas han sido desarrolladas para diversos fines, sin embargo el común denominador de todas ellas es "la medición", su valor radica en sus principios de investigación y control experimental dando a la psicología y a la ciencia en general un tema amplio, delicado y metodológicamente digno de tomarse en cuenta. Dicho capítulo lo dedica a la medición y conducta en psicología. Para lo que cita la definición de Nunnally 1970 la cual dice que la medición consiste en un conjunto de normas para asignar números a los objetos de modo tal que estos números representen cantidades de atributos

Y para referirse a la medición en psicología organizacional cita a Arias 1995, el cual dice que en relación a la evaluación de personal en las organizaciones, que cada ser humano tiene un conjunto de peculiaridades que es necesario descubrir a fin de darles una mejor canalización, ya que la adecuación entre cada ser humano y sus habilidades e intereses, con su trabajo, propicia no sólo una mayor satisfacción para esa persona sino incrementa la productividad, con las secuelas positivas para toda la sociedad. Sin dejar de reconocer las diferencias entre hombres y máquinas.

Añadiendo que la evaluación de las habilidades y los atributos de las personas es fundamental para la selección y colocación del personal, para la capacitación y el desarrollo, para el establecimiento de planes de carrera y vida, sucesivamente. Y que esta afirmación toma mayor vigencia dado que el valor intelectual se vuelve relevante ante la sustitución de las máquinas por el trabajo muscular.

Arias (1995), en Uribe recomienda que ante la medición y su importancia en las organizaciones es necesario, por lo menos considerar los siguientes puntos:

1. El propósito del diseño del instrumento de medición, que pueden ser clínicos, educativos, laborales, etc.
2. La edad del test, que se refiere a la antigüedad y por lo tanto al uso de un instrumento de medición. Por ejemplo en México, aún se utilizan pruebas generadas durante la segunda guerra mundial.
3. Los derechos legítimos de uso, que implica desde una mala traducción hasta el plagio intelectual que involucra problemas legales.
4. Adaptación a México, que implica tres pasos fundamentales, la estandarización, la confiabilidad y la validez.
5. Lo referente a la reputación profesional del responsable del diseño o de la difusión del test, donde se debe valorar el respaldo académico-científico del instrumento, basado al menos en la formación profesional de Psicología del Trabajo del autor, los estudios de posgrado que sustenten el trabajo, la experiencia en el área de recursos humanos que le permita al autor ser sensible al campo, la presentación de trabajos sobre el instrumento en congresos internacionales, así como la publicación de investigaciones sobre el instrumento en revistas especializadas.

Como parte del capítulo Uribe habla de la precisión de la medición, definiendo la escala nominal, escalas ordinales, escala de intervalos, escala de proporciones y cita que algunas ventajas de las medidas estandarizadas son:

- La objetividad
- La cuantificación
- La comunicación
- La economía

Complementa lo anterior con la utilidad científica de las medidas psicológicas, las cuales tienen como características la confiabilidad y validez, sobre la primera cita a Kerlinger(1988) quién dice que algunos sinónimos de confiabilidad son: seguridad, consistencia, predictibilidad, exactitud. Y sobre la validez nos dice que un instrumento de medición puede ser altamente confiable y, sin embargo no ser una medida válida de cosa alguna. Una fase de importancia esencial en el establecimiento de un instrumento de medición consiste en averiguar si éste es útil para algún propósito o no lo es. Esta fase se conoce generalmente como la determinación de la validez de un instrumento.

Todo lo anterior lleva a Uribe a resumir que la Psicología es una ciencia que al igual que otras se ha preocupado de la medición. Y para cumplir con el adjetivo de ciencia y medir el comportamiento humano en cualquiera de sus ámbitos, requiere de reglas, normas y herramientas metodológicas que debe respetar fundamentalmente bajo principios éticos.

En el capítulo 3, el autor presenta algunas técnicas desarrolladas por las ciencias sociales y en especial por la psicología, las cuales son utilizadas para la evaluación o medición organizacional. Para lo cual inicia citando a Pichot 1986, el cual dice que históricamente los primeros tests se habían construido como métodos de investigación en psicología diferencial. Pero desde sus primeros balbuceos el método tenía a la vista aplicaciones prácticas. Pero, si bien los tests mentales tienen un papel preponderante en todos los dominios de la psicología aplicada, no se debe minimizar su participación en el desarrollo de la psicología teórica.

Posteriormente proporciona la clasificación que hace Forns, Buirra y Doménech en 1980, según el objetivo de la medida y otras características.

- I.- Tests de Rendimiento
 - a) Test de Información General
 - b) Test de Instrucción
- II.- Tests de Desarrollo, Escalas o Tests Genéricos
- III.- Tests de Aptitudes Psicológicas
Dentro de los cuales podrían clasificarse:
 - a) Tests de inteligencia o de aptitudes cognitivas
 - b) Tests de aptitudes específicas (sensomotoras, de aptitud especial, mecánica, numérica, perceptiva, de memoria de atención, ...etc.)

IV.- **Tests de Aptitudes, de Personalidad, de Intereses**
Llamado también tests de "actuación típica", pretenden sondear aspectos conductuales como la sociabilidad, el temperamento, los valores, las referencias, la adaptación, los sentimientos íntimos,...etc)

V.- **Pruebas Proyectivas de Personalidad.**
La característica esencial de este tipo de pruebas es que el estímulo que pretende desencadenar la respuesta está muy poco estructurado, de modo que cada sujeto, según su forma de ser, va a darle un sentido y una estructuración propia.

Otra de las clasificaciones proporcionadas por Forns, Buirra y Doménech, citados en Uribe, es según el tipo de respuesta:

- I. Tests Obetivos
- II. Tests Subjetivos
- III. Tests Proyectivos

Clasificación, según el procedimiento utilizado es:

- I.- Colectivos
- II.- Individuales
- III.- Semi-colectivos.

Clasificación de acuerdo al material utilizado

- I.- Manipulativos
- II.- Lápiz y papel
- III.- Computadora
- IV.- Sistemas interactivos (multimedia).

Seguidamente Uribe nos proporciona información sobre el empleo de los cuestionarios, de lo cual extraímos lo siguiente:

Fèvege 1983, dice que en la práctica se utilizan cuestionarios estándar comercializados o bien cada cual construye el instrumento tras análisis de problemas planteados, por lo que podemos tener

- a) Los inventarios
- b) Cuestionarios a medida

Más tarde el autor habla de la sociometría y al respecto cita a Bastin 1965 el cual dice que se justifica el interés que tiene el psicólogo por un instrumento que pueda proporcionar información acerca de la vida íntima de los grupos, así como de la posición social y el papel de cada individuo dentro de un grupo.

Lo que da pie al tests sociométrico, el cual no constituye sólo un instrumento de diagnóstico individual; sino también en el estudio de relaciones interpersonales puede ser igualmente fructífero. En los casos en que el criterio de elección y rechazo tiene una tonalidad más o menos afectiva, no resulta difícil determinar las elecciones recíprocas (relaciones de afinidad: simpatía, amistad, etc) los rechazos recíprocos (relaciones conflictuales: rivalidad, odio, etc.) y las "relaciones de inferencia". El conjunto de las elecciones recíprocas constituye la trama de la estructura sociométrica del grupo y, cuando todos se encuentran representados en un sociograma colectivo, aparecen las redes de comunicación, o sea, las vías

por las que pasan todos los fenómenos psicosociales que tienen al grupo como marco.

Después de éste punto Uribe habla de algo muy importante que es la observación del comportamiento, en donde cita a Kerlinger 1988, quien dice que la observación cotidiana de la mayoría de la gente es insatisfactoria para la ciencia. Los científicos sociales también deben observar el comportamiento humano, pero están insatisfechos con las observaciones no controladas. Buscan observaciones confiables y objetivas a partir de las cuales puedan hacer inferencias válidas. Tratan a la observación del comportamiento como parte de un procedimiento de medición : asignan valores numéricos a objetos, en este caso actos humanos del comportamiento o secuencias de actos, de acuerdo con reglas. Según el autor, la observación del comportamiento humano requiere de un conocimiento competente del comportamiento, e incluso del significado del comportamiento. Si el observador tiene cuidado de no obstruir y de no dar a la gente observada el sentimiento de que se están haciendo juicios, entonces el observador, como estímulo influyente, queda casi nulificado.

Otro punto de la observación es su validez y confiabilidad, para éste punto Uribe cita de nuevo a Kerlinger quién dice que una importante clave para el estudio de la validez de las medidas de observación del comportamiento parece ser la validez de constructo. Si las variables que están siendo medidas por un procedimiento de observación se ubican en un marco teórico, entonces deben existir ciertas relaciones. La confiabilidad de los sistemas de observación es un asunto muy sencillo, aunque de ninguna manera fácil.

Tal vez la vía más segura consista en usar diferentes métodos para evaluar la confiabilidad como se haría con cualesquiera de las medidas usadas en la investigación del comportamiento: el acuerdo entre los observadores, la confiabilidad de la replicación y la aproximación del análisis de varianza.

Por lo que es importante, definir de manera precisa y sin ambigüedad lo que se vaya a observar. Esto significa que se debe proporcionar al observador alguna forma de definición operacional de la variable que está siendo medida; es preciso definir la variable desde un punto de vista del comportamiento.

Y el último método del que habla Uribe es la entrevista la cual define citando a Bahena 1987, quién la define y explica así:

Como una conversación con un propósito y el propósito se da en función del tema que se investiga. Existe en ella la transacción del dar y obtener información, un proceso de pregunta-respuesta, pregunta-respuesta hasta llegar a la obtención de lo que se desea.

De toda la información expuesta por Uribe en el capítulo tres concluye que la Teoría organizacional por medio de la Psicología puede proporcionar explicaciones científicas sobre los acontecimientos en relación al comportamiento humano. Para alcanzar dichas explicaciones, la Psicología cuenta con herramientas teóricas y aplicadas que con metodologías estandarizadas y controladas pueden alcanzar un grado de precisión científica en términos de confiabilidad y validez, es decir a partir de la medición.

Este concepto de medición puede tener diferentes usos en ciencia, de los cuales el más importante en psicología es cuando se le da el valor de evaluación, para tal efecto existen algunos métodos importantes como los tests, los cuestionarios, la sociometría, la observación y la entrevista, entre otros.

En las organizaciones la aplicación de este tipo de herramientas es inclusive un requisito para ingresar (selección de personal), ascender (evaluaciones de desarrollo), de diagnóstico (clima laboral), para obtener información (ajuste), para salir (entrevista de salida), de capacitación (en detección de necesidades), ante enfermedades (diagnóstico clínico terapéutico), para la determinación legal de imputabilidad (diagnóstico criminalístico), para evaluar rendimiento (exámenes escolares), entre otros.

En el capítulo 4 el autor reporta los resultados obtenidos de una investigación de libros y revistas nacionales e internacionales relacionados con la metodología de los Centros de Evaluación. Así también proporciona una visión de lo que es un Centro de Evaluación, procedimiento y características.

Dentro de las investigaciones que cita sobre Centros de Evaluación podemos encontrar por lo menos 30, como por ejemplo: Reclutamiento y Selección en los Países Bajos de Altink, Roe and Greuter 1991; Monografía del Journal of Applied Psychology, Meta-Analysis de la validez de Assessment Center de Gaubler, Rosenthal, Thornton III and Benstson 1987. Colorado State University; Validez Predictiva de un Assessment Center en una Oficina de Ingreso a Nivel Policiaco de Pynes and Bernardin 1989, del College of Business and Public Administration, Florida Atlantic University; Número de Dimensiones en un Assessment Center como Determinante de la Exactitud del Evaluador de Gaugler and Thornton III 1989, de la Rice University and Colorado State University; entre muchas otras.⁶

En el siguiente capítulo Uribe proporciona un marco teórico de lo que es la comunicación y su forma de estudio.

Uribe en 1995, dentro del ámbito organizacional al realizar una encuesta para conocer las habilidades más importantes según la opinión de directivos, supervisores y consultores de una empresa de la industria química encontró que la habilidad de comunicación era considerada como la más importante entre otras por los tres grupo.

Después de revisar algunas definiciones sobre comunicación Uribe retoma dos conceptos fundamentales para su investigación:

1.- Es una interacción social que representa cultura.

2.- Es un proceso dinámico que permite conocer variables para explicar cambios.

Partiendo de estos conceptos construye una definición:

"Comunicación es un proceso dinámico de interacción social que representa aspectos culturales, permitiendo conocer variables y reacciones para conocer cambios". (pág 105)

⁶A los interesados en llevar a cabo un Centro de Evaluación, se les recomienda revisar los títulos de las investigaciones, proporcionadas en Uribe (1996)

El autor para su investigación considera que la teoría organizacional debe ser vista como ciencia y que una forma de explicarla puede ser a partir de las ciencias del comportamiento mediante la investigación con un enfoque ambiental social y/o interactivo.

Y nos dice que las explicaciones ambientalistas sociales y serías proporcionar indicadores importantes que en términos culturales parecen ser leyes generalizables, las que por sus características si pueden llevarse al modelo interactivo, por ejemplo: el lenguaje se encontró en la influencia de la clase social sobre el mecanismo de expresión, Berteln 1979; Por su parte Jensen en 1967 demostró la influencia de la clase social sobre los mecanismos de mediación sintáctica; Brown y Gilman en 1960 encontraron una utilización diferencial de pronombres que reflejan relaciones sociales en variables como grupo nacional, clase social, situación, valores, etc.; Van Hoff en 1972 encontró diferencias comparativas en aspectos filogenéticos en la risa y la sonrisa; Hall en 1970 señala que los latinos interactúan en distancias más pequeñas que los norteamericanos; Little en 1960 encontró relación entre el grado de amistad y la intimidad de la relación con la distancia; Efron en 1970 encontró en diversos estudios la existencia de códigos diferenciales, a nivel Kinésico, en función de variables sociales como grupo cultural, nacionalidad, clase social, rol, factores de personalidad y el contexto; Exline en 1971 (los autores antes mencionados están citados en Uribe 1996), encontró en relación a la mirada diferencia en cuanto al sexo del emisor y el receptor manifestados en términos paralingüísticos. Posteriormente cita varios estudios y concluye que la investigación de la comunicación puede darse en diferentes situaciones, desde el análisis fino de la percepción y sus diferencias individuales, hasta la comparación y su vinculación a nivel organizacional con factores como la satisfacción, el poder y las diferencias culturales.

Seguidamente nos proporciona las formas de comunicación citando a Blake y Haroldsén, y en lo que se refiere a la comunicación verbal retoma a Salazar:

- 1.- Comunicación intrapersonal
- 2.- Comunicación interpersonal
- 3.- Comunicación organizacional
- 4.- El rumor
- 5.- Comunicación intermedia
- 6.- Comunicación de Masas
- 7.- Medios masivos
- 8.- Telecomunicación
- 9.- Comunicación no verbal
- 10.- Comunicación política
- 11.- Comunicación verbal

Y aclara que se puede ubicar a su investigación bajo un análisis de la comunicación organizacional considerando la comunicación verbal y no verbal.

Comunicación no verbal

La división de las señales no verbales se ha realizado en tres grandes categorías:

- 1.- La proxémica
- 2.- La kinésica

Gesto: gestos emblemáticos o emblemas
gestos ilustrativos o ilustradores

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

gestos que expresan estados emotivos
gestos reguladores de la interacción
gestos de adaptación o araptadores

Postura corporal

La mirada: mirada de negocios
mirada social
mirada íntima
mirada de reojo
bloqueo visual
mirada desde arriba

Uribe cita a Musitu(1993) quién analiza las funciones de la mirada:

- a)La mirada como reguladora del acto comunicativo
- b)La mirada como fuente de información
- c)La mirada como expresión de emociones
- d)La mirada como complemento de la comunicación no verbal
- e)La mirada como comunicadora de la naturaleza de la relación interpersonal.

La sonrisa: sonrisa sencilla
sonrisa sencilla de alta intensidad
sonrisa superior
sonrisa superior de alta intensidad
sonrisa amplia
sonrisa ansiosa
sonrisa falsa.

3.-La paralingüística

La comunicación verbal

Uribe para éste punto cita a Rangel 1992, quien dice que el diálogo es un proceso de intercambio de información, a través de la comunicación oral, en una relación cara a cara entre dos personas, donde el éxito se puede deber a dos factores: el externo (ruido, espacio o lugar), el interno (emociones, tensiones o problemas) tanto en el emisor como en el receptor. Para alcanzar esto se deben considerar las siguientes condiciones:

- a)Disposición a cambiar
- b)Código común
- c)Marco de referencia recíproco
- d)Interés mutuo
- e)Respuesta o retroalimentación
- f) Libertad de expresión
- g)Repetición y formulación

Sucesivamente habla de los problemas con interferencias con el emisor, según Rangel 1992.

Problemas con interferencias con el emisor:

- 1.-Emotividad excesiva o limitada
- 2.-Sincronización del tiempo
- 3.-El emisor extraviado
- 4.-La velocidad del mensaje

Problemas con interferencias en el receptor

- 1.-Actitudes contrarias
- 2.-Establecer conjeturas
- 3.-Suspiciosa o falta de aceptación

Como parte final de la comunicación oral cita el Manual de criterios de Medición de la Cia. Quaker Oat, utilizado para sus cursos de planificación y desarrollo de carrera, el cual define a la comunicación oral de la siguiente manera: "Habilidad para presentar ideas e información oralmente, de manera concisa y efectiva", en la medida en que la persona:

- Presenta sus ideas en forma lógica y organizada
- Usa términos apropiados, es clara, sencilla y concisa
- Se mantiene en calma y con confianza en sí mismo.

(Uribe midió la comunicación verbal en términos de discusión en grupo., citando la definición de Monroe y Enhinger en Rangel 1992, en donde definen a la discusión como "el proceso relativamente sistematizado, mediante el cual un grupo de personas intercambia y evalúa ideas e información con el propósito de entender un asunto o resolver un problema, en una atmósfera esencialmente cooperativa").

Otra forma de comunicación de la que habla Uribe es la comunicación escrita y al respecto nos dice que para la comprensión de un texto en una situación organizacional las bases mínimas a conocer son las relacionadas a las de la composición, y cita a González 1980, quien dice que para redactar es necesario conocer las distintas manera de como pueden relacionarse las palabras para integrar los párrafos de una composición, y las cualidades de ésta para transmitir ideas y sentimientos con la mayor precisión posible.

De igual forma cita a González 1980, quien proporciona los puntos que hay que tener en cuenta para desarrollar un párrafo, los cuales se enuncian a continuación:

- 1.-Los detalles pictóricos
- 2.-El orden cronológico de los acontecimientos
- 3.-Los ejemplos
- 4.-Las definiciones
- 5.-La enumeración
- 6.-Las razones
- 7.-La relación causal
- 8.-La comparación y la analogía

González a su vez nos dice que la composición es el conjunto de párrafos relacionados conforme a un método, ya sea inductivo o deductivo, o ambos, da origen a la composición. Sus cualidades esenciales son:

- a)Unidad
- b)La coherencia
- c)El éntasis
- d)El estilo

Dentro del capítulo 6 Uribe nos describe la metodología que se siguió para su investigación.

Y nos dice que existen diversas ciencias, formas y metodologías para abordar el fenómeno de la comunicación, empero es en el campo de las ciencias del comportamiento donde encontramos aproximaciones propias al estudio de la comunicación organizacional. Siendo tres las grandes alternativas que las ciencias del comportamiento ofrecen al estudio de la comunicación: el comportamiento como disposición individual; el comportamiento como función del ambiente y el comportamiento como una postura interactiva. Ahora bien la investigación realizada, es considerada por Uribe como un estudio exploratorio, no experimental o ex-post-facto debido a que es una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentes no manipulables.

En cuanto a las variables independientes nos dice que son los diferentes factores sociodemográficos que sólo fueron medidos y no manipulados por lo que son de tipo atributivos. Los factores se obtuvieron por medio de un cuestionario sociodemográfico que abarca el área personal, familiar, académica, laboral, otras actividades y autopercepción de comunicación.

Tomó como variable dependiente a la calificación que se asignó a cada sujeto evaluado con el Assessment Center y que representó el grado de habilidad de comunicación organizacional. Siendo de tipo atributivo y continuo ya que tomaron un conjunto ordenado de valores dentro de cierto rango.

La muestra estuvo constituida por 46 sujetos, 23 mujeres y 23 hombres, obteniendo un muestreo no probabilístico accidental. La población de la muestra fue de estudiantes activos de la Maestría en Administración de Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México.

El procedimiento se realizó en 4 etapas las cuales describe a detalle, pero primeramente las presenta en un cuadro en forma breve, dicho cuadro se reproduce a continuación.

ETAPAS	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS
1.-Análisis y descripción de dimensiones	En base a una investigación teórica se definieron 5 dimensiones de comunicación para ser evaluadas con el método de assessment center, obteniéndose un manual con las definiciones de las dimensiones.
2.-Elaboración de un ejercicio para medir habilidades de comunicación organizacional verbal y no verbal.	Se llevó a cabo un análisis de diferentes dinámicas de grupo conformándose una denominada comité de compensaciones. Este ejercicio fue pilotado con alumnos de licenciatura de la facultad de Psicología de la UNAM.

3.- Modelos, procesos de assessment center, capacitación y control de variables.	Se llevó a cabo la planeación de los modelos de Assessment Center a utilizarse para conocer el número de sujetos, el número de evaluadores, el número de dimensiones y ejercicios. Se planeó el control de algunas variables durante los procesos para homogeneizar los procesos de evaluación como sugieren algunos autores y según el TASK Force 1979.
4.- Evaluación	Previo a la evaluación se aplicó el cuestionario sociodemográfico. Se llevó a cabo la aplicación y utilización de lo planeado y preparado para las evaluaciones.

Al finalizar estas cuatro etapas, se procedió al análisis estadístico de los resultados y a su interpretación.
Cuadro tomado de Uribe 1996. Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones UNAM.

Las dimensiones evaluadas en la investigación se presentan en la siguiente tabla.

DIMENSION	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
1.- Comunicación Verbal	Aportar ideas, expresar opiniones y escuchar a los demás durante el proceso de discusión.
2.- Movimientos y Gesticulación	Utilización de gestos, movimientos de cercanía o alejamiento con respecto a los otros participantes así como posturas durante el proceso de discusión.
3.- Mirada	Utilización de miradas de interés, de bloqueo o rechazo en relación a los demás durante el proceso de discusión.
4.- Paralingüística	Calidad de voz basada en el tono, volumen y ritmo en la adaptación a la conversación durante el proceso de discusión.
5.- Comunicación Escrita	Análisis de la unidad, coherencia, énfasis, estilo y sintaxis de un texto escrito.

Tomado de Uribe (1996).

Las calificaciones correspondientes a las diferentes habilidades de comunicación, estuvieron en una escala de 0 a 5, siendo 0 la "no" observación de la dimensión, 1 la más "baja" calificación de la dimensión y 5 la más alta.

Para medir las habilidades de comunicación organización de tipo verbal y no verbal, se elaboró un ejercicio vivencial, denominado Comité de Compensaciones. Dicho comité consiste en reunir a diferentes representantes de una organización, donde la decisión final o el acuerdo al que se llegue después de someter un problema determinado a consenso será también resultado del grado de comunicación organizacional durante el proceso.

Para la etapa 3 y 4 es necesario aclarar que se realizaron 8 evaluaciones de assessment center, 6 fueron con un modelo de 6x3x5x2 (6 sujetos, 3 evaluadores,

5 dimensiones y 2 ejercicios), las otras 2 evaluaciones fueron bajo un modelo de 5x3x5x2 (5 sujetos, 3 evaluadores, 5 dimensiones, 2 ejercicios). Para esta investigación Uribe participó como administrador.

Para poder entender la etapa 3 y 4 es necesario decir que el proceso de evaluación como el método de assessment center se llevó a cabo durante el ejercicio de comunicación, utilizándose como marco de referencia para calificar las habilidades de comunicación, los criterios establecidos. En esta etapa se utilizó, el método de observación por parte de los observadores. Cada evaluador otorgó una calificación en la escala de 0 a 5 a cada sujeto observado. Cada sujeto recibió 2 calificaciones, una por los primeros 25 minutos del ejercicio por un evaluador y la segunda por los siguientes 25 minutos por otro evaluador. En la fase b, después de haber otorgado calificaciones de acuerdo a la fase A, cada evaluador expuso sus razones para haber asignado una calificación al observador que calificó a su mismo evaluador en los otros 25 minutos. Otorgando una calificación final por cada evaluador a cada sujeto. En la tercera fase los tres observadores tuvieron que ponerse de acuerdo para otorgar los tres una sola calificación a cada dimensión y una calificación final. Hubo oportunidad de discutir los tres diferentes puntos de vista para cada uno de los seis sujetos evaluados y estas calificaciones son las que se consideraron definitivas.

Los datos obtenidos se analizaron en el paquete estadístico SPSS, utilizando análisis de varianza con las pruebas "t" de student y "One-Way ANOVA" así como análisis de correlación de Pearson para conocer el grado de asociación entre algunas variables.

Por otro lado la investigación realizada por Uribe 1996 cumple con los "Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations" publicados en el Task Force de 1979 según More y Unsinger en 1987 (el cual se anexa en éste trabajo)

Uribe considera que la evaluación por su control de variables desde un punto de vista metodológico permite asegurar que tenemos un Assessment Center con características estandarizadas para la evaluación de alumnos de posgrado en México.

Las conclusiones a las que llega Uribe, son muy interesantes, por lo que se transcriben algunas.

La teoría organizacional es una ciencia que tiene como fin el obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio. El desarrollo histórico de la teoría organizacional ha sido enriquecido por dos grandes paradigmas, lo técnico y lo psico-social, representados por las ciencias administrativas y las ciencias del comportamiento. El apoyo teórico y metodológico proporcionado por diferentes áreas de la ciencia funcionan de manera distinta de acuerdo a las diferencias culturales, económicas y regionales.

En las ciencias del comportamiento la psicología ha tenido una participación paralela e importante mediante la psicología social organizacional principalmente. La tecnología desarrollada en la psicología como la medición de la conducta, ha sido tema de debate y controversia, sin embargo su aplicación a las áreas de administración de recursos humanos, específicamente en selección de personal, capacitación, evaluación, desarrollo, etc. es tal vez uno de los elementos más importantes con los que cuentan las organizaciones para la administración de personal.

Se ha desarrollado por la ciencia y la psicología criterios de medición como la confiabilidad, la validez y el control de variables con fines de aplicación e investigación organizacional. De esta manera se han logrado construir los "test" psicológicos, las pruebas proyectivas, los cuestionarios, métodos como la sociometría, la observación y el assessment center entre otros.

Es el Assessment Center una tecnología de las ciencias del comportamiento desarrollada en el extranjero desde hace más de 50 años y con aplicación práctica y de investigación organizacional. En México ha tenido aplicación práctica con limitaciones metodológicas y nula investigación en las organizaciones.

Se trata de un método que debe reunir criterios de medición, al igual que antecedentes de investigación obtenidos del extranjero, buscando no el traslado mecánico de un método del exterior, sino el conocimiento, adecuación y uso de una metodología que por sus características de medición se presta para la investigación en uno de los temas universalmente conocidos como distintivo de la especie humana ante cualquier otro ser vivo: " la comunicación".

La "comunicación es un proceso dinámico de interacción social que representa aspectos culturales, permitiendo conocer variables y reacciones para conocer cambios". Partiendo de esta definición la relación que pueda existir con factores como los sociodemográficos en la interacción social permite explicar cambios en variables específicas como la comunicación.

En el campo del comportamiento organizacional existen tres formas de explicar el fenómeno de la comunicación: el individual, el ambiental y el interactivo, los que se explican respectivamente a partir del individuo, del ambiente o de ambos, con sus restricciones.

De acuerdo con Uribe, se puede concluir que esta investigación logró una pesquisa que reúne las condiciones metodológicas necesarias para una investigación, tales como confiabilidad en los resultados obtenidos (coeficiente de Cronbach de .80), validez de contenido (soporte teórico y crítica interjueces), validez de constructo (al encontrar relaciones predichas por el marco teórico), además el control de algunas variables: como el sexo de los evaluadores, el número de dimensiones y especificidad situacional como lo sugieren algunos antecedentes de investigación y el apego a las normas dictadas por los "Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations"

publicados en el Task Force de 1979 según More y Unsinger en 1987, lo que permite decir con toda seguridad que se cuenta con el primer Assessment Center estandarizado que fue diseñado en México para estudiantes de posgrado de una universidad.

Esta última tesis, sin duda reúne todos los elementos para considerarla válida y confiable, debido a que hay elementos que otras muchas investigaciones dejaban

fuera de control y finalmente proponían que se tuvieran en cuenta el manejo de éstas sabiendo que era necesario su control para la confiabilidad y validez de la misma investigación, sin embargo es hasta ahora cuando se logra. Otro punto a favor de este trabajo y tal vez el más importante para un buen resultado y en el cual se sustenta esta investigación es sin duda la revisión bibliográfica tan extensa y completa que se llevó a cabo para la investigación, se sugiere revisar detalladamente todo el contenido de la tesis de maestría de Uribe 1996, la cual tiene información muy útil para la aplicación de un Centro de Evaluación manejando la confiabilidad y la validez del mismo.

CAPITULO IV

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE CENTROS DE EVALUACIÓN

Otras fuentes de información que se encontrarán, en la investigación documental referente a los Centros de Evaluación, fue la proporcionada por libros, revistas, congresos nacionales e iberoamericanos de los últimos años.

En lo que concierne a los libros algunos dedican capítulos enteros al tema y otros más simplemente lo mencionan brevemente como una técnica o método para la selección de personal, dicha información se recopiló en algunas de las Universidades más reconocidas en nuestro país.

4.1 Libros

A continuación se presenta lo más importante de la traducción de éstos.

4.1.1 Niehaus y Price(1990)

Niehaus y Price (1990) en el libro titulado Human Resource Strategies for Organizations in Transition, citan a Price, Lupton y Herry con la descripción de la selección de personal de empleados adecuados para una cultura corporativa en la empresa Diamond Star Motors, siendo esta la principal compañía que pertenece a Motores Chrysler.

El corporativo y la compañía de motores mitsubishi fue creada para usar el estilo de dirección japonés en la producción, lo que significaría que los empleados romperían con la forma tradicional americana de trabajo y el trabajo especializado adoptaría un espíritu de trabajo en equipo y comprometería grandemente a la compañía.

Lo que representaría para Diamond Star Motors un cambio para aceptar que desarrollarían al máximo su relación armoniosa entre sus compañeros de trabajo, gerentes y subsecuentemente se necesitaría más eficiencia en los puestos.

Los candidatos solicitantes fueron seleccionados por el departamento de seguridad de Illinois. Para los solicitantes quienes conocían el criterio preliminar para Diamond Star, el siguiente paso en el proceso de selección fue la aplicación de una batería de aptitudes generales. Después de revisar la aplicación de el test de aptitudes, los seleccionados fueron invitados a participar en la selección del

Centro de Evaluación de Diamond Star. Posteriormente fue necesario aplicar un examen físico el cual incluía rutina de exámenes para detectar alguna droga.

En lo que se refiere a los ejercicios del Centro de Evaluación, tenemos que la serie de ejercicios para los centros de evaluación fueron desarrollados para seleccionar personal que trabajara en equipo, para habilidades interpersonales, habilidad para la solución de problemas y habilidades de comunicación oral.

Para evaluar las dimensiones antes mencionadas, se prosiguió a la elaboración de los ejercicios como in-basket, grupo de asamblea, grupo para la construcción de proyectos y presentación.

En el siguiente cuadro se presentan las dimensiones evaluadas y los ejercicios que se utilizaron.

DIMENSIONES	TEST/EJERCICIOS
Experiencia Técnica	Cuestionario técnico
Aritmética simple	Batería de aptitudes generales
Lectura	Batería de aptitudes generales
Escritura	Batería de aptitudes generales
Destreza	Batería de aptitudes generales
Conocimientos de mecánica	Prueba de comprensión mecánica Bennett
Concordancia con el estilo de trabajo japonés	Cuestionario de supervisión de estilo
Dirección	Asamblea de grupo
	Construcción en grupo
Aptitudes interpersonales para el trabajo en equipo	Asamblea de grupo
	Construcción en grupo
Comunicación Oral	Asamblea de grupo
	Construcción en grupo
Habilidad para la detección de errores	Inspección
Liderazgo	Asamblea de grupo
	Construcción en grupo
Planeación y organización	Asamblea de grupo
	Construcción en grupo
Toma de decisiones	In-basket
Supervisión	Cuestionario de supervisión
Disciplina	Disciplina
Asesoría	Asesoría

Tomado de: Nehaus J. Richard y Price F. Karl 1990. Human Resource Strategies for Organizations in Transition, pag. 165

El proceso que siguió Diamond Star, estuvo constituido por 5 fases las cuales se presentan a continuación.

PRIMERA FASE	SEGUNDA FASE	TERCERA FASE (pruebas escritas)	CUARTA FASE (simulación de trabajo)	QUINTA FASE
<ul style="list-style-type: none"> revisión de la experiencia de los candidatos trabajo realizado previamente batería de aptitudes generales 	<ul style="list-style-type: none"> examen médico prueba de drogas 	<ul style="list-style-type: none"> prueba de aptitudes condiciones de trabajo cuestionario técnico cuestionario de estilo de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> individual grupal 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista final por Diamond-Star Motors Aceptación o rechazo

Tornado de Niehaus J. Richard y Price F. Karl, 1990. Human Resource Strategies for Organizations in Transitions, pág. 166.

Las conclusiones a las que llegó Diamond Star, fueron que los Centros de Evaluación han sido usados por muchos años para ayudar en la selección gerencial y en la selección de empleados para supervisión.

Ahora Diamond-Star Motors y muchas otras fábricas manufactureras automotrices japonesas y estadounidenses están confiando grandemente en los Centros de Evaluación para proveer información usada en la selección de empleados frecuentemente.

Específicamente se puede decir que los Centros de Evaluación permiten seleccionar mediante la observación de los candidatos en el trabajo simulado específicamente en el medio requerido y para evaluar en el caso de Diamond-Star fue lo más indicado debido a que se trataba de un medio ambiente en una cultura nueva.

Es difícil demostrar que tan efectivo fue el proceso de selección en Diamond-Star Motors, debido a que no han sido validados los estudios realizados. Sin embargo hay algunos indicadores que sugieren que el proceso es próspero, por ejemplo Diamond-Star ha extendido el grupo de líderes evaluados para la promoción interna del proceso en los planes de la compañía para continuar el proceso de futuros empleados a seleccionar en dicha empresa, otro ejemplo es que Chairman of Chrysler Motors ha seguido paso a paso el desarrollo de la planta, la cual recientemente es la mejor en el sistema y están seguros que constantemente están pensando en un carro singular, lo cual se debe a que la gente seleccionada sabe lo que tiene que hacer.

4.1.2 Cascio F. Wayne y Awad M. Elias (1981)

Cascio F. Wayne y Awad M. Elias (1981), en su libro titulado Human Resources Management, dedican el capítulo 10 a la selección y al puesto. Y nos dicen que las organizaciones están examinando la eficiencia y calidad de la selección de personal y más específicamente los programas de empleo. En algunas organizaciones el programa ha fallado debido a que éste no ha sido muy claro en cuanto a la especificación de la clase de persona requerida.

Y aunado a esto las técnicas de selección se han estado escogiendo al azar o se eligen las que en el momento dado están en voga. Dejando fuera lo concerniente a la validez y la confiabilidad de los instrumentos de selección, por lo que cada programa era una sentencia al fracaso.

En otras organizaciones, la selección de personal y el análisis de puesto son cuidadosamente investigados y validados, el resultado de esto se pudo ver representado en los puntajes de productividad, gran fuerza de trabajo y considerablemente salvaron a las organizaciones del fracaso. Para ésto fue necesario hechar mano de métodos, modelos y tecnología sofisticada lo cual es indispensable para mejorar efectivamente la selección y los programas de empleo, esto sirvió para incrementar el uso de estos modelos y métodos.

Por lo anterior los autores presentan en este capítulo métodos de selección, modelos y técnicas con la convicción de que todos los gerentes de recursos humanos estarán concientes de que es necesario mejorar la práctica de la selección de personal.

Y nos dicen que hoy día el proceso de selección es más sofisticado, pero el principio básico no ha cambiado. Algo muy importante en la selección de personal es el análisis de puesto, el cual nos provee de ciertas características concernientes al tipo de desenvolvimiento que se necesita dentro del trabajo, esto como un buen predictor que nos puede proporcionar confianza y es necesario para la efectividad en la ejecución del trabajo.

Dentro de las técnicas de selección de personal tenemos

a) La decisión basada en la teoría de la aproximación. Tradicionalmente la teoría de la aproximación dentro de la selección de personal se aplicaba en los lugares donde se basaba la selección en un porcentaje en cuanto a resultados. Dicha selección se hacía sin considerar las estrategias óptimas de selección, solo se dejaban llevar por el tipo de persona que les había dado resultado en otros puestos.

b) Investigación de diferencias individuales. Lo que se conoce como análisis de puesto el cual nos dice que es lo que se va a evaluar

c) Test e Inventarios. Los test investigan el producto de la habilidad mental y los requerimientos típicos para la ejecución de la tarea. Los inventarios son instrumentos que proporcionan un reporte en el cual detectan aspectos de personalidad como intereses, valores, motivaciones, actitudes y temperamento, generalmente reportan actitudes, creencias y opiniones.

Los autores nos dicen que los requerimientos básicos de todos los métodos de evaluación, que son primeramente requeridos en la investigación, son validación y confiabilidad lo que es esencial para todo tipo de investigación.

d) Instrumentos de predicción. Es conveniente hablar de los instrumentos científicos, básicos para la selección de personal, los cuales se consideran instrumentos predictivos. Los que se usan más son los test de habilidades cognitivas, de ejecución y situacionales.

e) Inventarios de personalidad e interés. La mejor clase de inventarios de personalidad son objetivos y proyectivos, exploran las respuestas típicas de una persona en diferentes situaciones mediante la presentación de un estímulo. Los inventarios de interés nos hablan de las preferencias de los individuos por ejemplo los inventarios vocacionales.

f) Técnicas proyectivas. Al respecto nos dicen que una revisión hecha desde 1940 hasta 1966, reporta resultados negativos en la aplicación de técnicas proyectivas en selección de personal .

g) Interpretación de gráfica de polígonos de frecuencia. Hacen preguntas sobre religión, creencias y hábitos sexuales entre otras, y se debe de contestar de acuerdo con la frecuencia con la que se realizan. El contenido de las gráficas de frecuencia representan una invasión a la privacidad y un insulto a la dignidad del individuo. Por lo que ya no es muy usada.

Los autores también nos dice que el método de los Centros de Evaluación es hoy día tal vez el método más popular de selección gerencial. AT&T por ejemplo a evaluado 40,000 personas aproximadamente cada año, para varios niveles en puestos gerenciales, además los centros de evaluación son usados extensivamente por IBM, J. C. Penney, Sears, General Electric, y muchas otras firmas y agencias de gobierno a todos los niveles.

Su aplicación no es nueva, fue usada primeramente por psicólogos militares Alemanes durante la segunda guerra mundial. Ellos sintieron que las pruebas de lápiz y papel ya eran obsoletas; más tarde ellos comenzaron la observación de la conducta de los candidatos en situaciones complejas para lograr una aproximación holística de él o ella. Y sobre éste trabajo se basó la War Office Selection Board de la armada Británica en 1940 y la U.S. Office of Strategic Services usaron el método para seleccionar espías durante la segunda guerra mundial. Cada candidato tenía que desarrollar una historia personal la cual le permitiera mantener encubierta su verdadera identidad, durante la evaluación.

La prueba de habilidad para mantenerse encubierto fue crucial y la prueba del ingenio situacional fué designada para seleccionar a los candidatos.

Hoy día los Centros de Evaluación toman diferentes formas, estos son usados en una variedad de escenarios. La flexibilidad de la forma y contenido es tal vez la más grande cualidad del método, pero prescindiendo de su uso, todos los centros de evaluación tienen ciertas características en común.

La primera característica en común es que todos los centros se esfuerzan por predecir como se comportará la persona en el siguiente nivel de trabajo gerencial y si él o ella pueden ser promovidos.

El contenido específico designa y administra cada centro, el cual debe apoyarse en las características del trabajo en cuestión. Previamente nosotros debemos detectar los pasos necesarios para designar la prueba de ejecución. Esto debe seguirse al pie de la letra, comenzando con un estudio cuidadoso de cada puesto, las características que deben ser evaluadas y el tipo de método de evaluación que deberá ser el mejor para extraer las características.

La segunda característica en común del Centro de Evaluación es el uso de múltiples técnicas de evaluación. Mientras la forma específica de las técnicas de evaluación varían de acuerdo a su aplicación, AT&T en sus estudios realizados desde 1956 sobre los métodos de evaluación proporciono información sobre algunas dimensiones generales relacionadas con el éxito gerencial de AT&T las cuales son las siguientes:

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1. Habilidad administrativa | ejecución en la prueba in-basket |
| 2. Habilidad interpersonal | discusión en grupos de líderes |
| 3. Habilidad intelectual | pruebas de habilidad de papel y lápiz |
| 4. Control en la ejecución | in-basket, grupo de discusión, liderazgo |

-
- 5. Motivación en la orientación de trabajo - test proyectivos, entrevistas y simulación
 - 6. Orientación de carrera - test proyectivos, entrevistas, cuestionarios de personalidad
 - 7. Dependencia de otros test proyectivos

La tercera característica en común de un Centro de Evaluación es el entrenamiento de los evaluadores para estandarizar la interpretación de la conducta de los candidatos. Los observadores, típicamente son elegidos de la línea gerencial dos o más niveles arriba del candidato a evaluar, los observadores son usualmente entrenados en técnicas de entrevista, observación de conductas y evaluación en la ejecución del ejercicio. Suena razonable el uso de la línea gerencial como observadores. Primero por que ellos están familiarizados con los requerimientos de trabajo para los candidatos que son evaluados. Así también ellos están en mejores niveles para poder juzgar las aptitudes requeridas para un buen desempeño en el puesto. En segundo lugar por medio del involucramiento de la línea gerencial en el programa contribuyen substancialmente para elegir una línea gerencial parecida. Tercero, la participación por la línea gerencial es desarrollar la experiencia para ellos. Cuarta los observadores pueden ser más objetivos en la evaluación de la ejecución del candidato ya que ellos usualmente no conocen la personalidad del candidato.

La cuarta característica en común de los centros de evaluación es la mezcla de juicios de múltiples observadores en la evaluación de la conducta de cada candidato. En suma, la propuesta en común es el uso de múltiples técnicas de evaluación, estandarización del método para la interpretación de la conducta y la combinación del juicio de los asesores son las características en común de los Centros de Evaluación.

Esto contribuye en gran medida al éxito obtenido del método durante los últimos 25 años lo cual se refleja en la buena producción y organización. El método también ha demostrado consistentemente una alta validez y una justa y equitativa selección de hombres y mujeres de minorías y mayorías.

Muchas organizaciones, en especial las organizaciones pequeñas no han usado el Centro de Evaluación por su costo. Sin embargo el balance al respecto debe de considerar la validez del método en contraste a las alternativas de otros métodos de selección. Aquí es importante preguntarse ¿Es más alto el costo del centro de evaluación que la pérdida reflejada en bajas ventas y declinación en la producción a causa de selección de la persona equivocada?.

4.1.3 Jaime A. Grados Espinosa (1989)

Jaime A. Grados Espinosa, en su libro Inducción, reclutamiento y selección, publicado en 1989, nos habla de los Centros de Evaluación de manera sencilla. En donde nos dice que debe entenderse por Centro de Evaluación la serie de pruebas y simulaciones de ejecución, individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados; por otros previamente entrenados

quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados. Para Grados (1989) los Centros de Evaluación se derivan de las necesidades de la Segunda Guerra Mundial. Y las primeras organizaciones que se ocuparon de un centro de evaluación en 1945, fueron entre otras British War Office Selection Board (WOSB), la U.S. Office of Strategic Services (OSS) y la British Civil Selection Board (CSSB), las cuales conducían programas de forma independiente. Entre otras, las aplicaciones se hicieron en un hospital, con psicólogos clínicos como candidatos y en el Institute of Personality Assessment and Research (IPAR), otro antecedente es el estudio longitudinal de AT&T en 1956.

Los objetivos del Centro de Evaluación de los que habla el autor son:

- ⇒ selección de supervisores
- ⇒ selección de gerencia media
- ⇒ identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales
- ⇒ identificación de individuos con potencial para llegar a alta gerencia
- ⇒ selección de individuos con habilidades especializadas
- ⇒ selección de individuos para aprender actividades especializadas
- ⇒ selección de vendedores

Para administrar un centro de evaluación, se requieren elementos humanos y de tipo material.

Humanos	administrador observadores candidatos
Materiales	sala grande cubículos videograbadoras

La técnica está compuesta por simulaciones de problemas y situaciones estrechamente relacionadas con el trabajo actual. Los participantes deben manejar tales situaciones bajo la vigilancia de los observadores entrenados para ellos, quienes registran la conducta que observan y la clasifican y distribuyen de acuerdo a las dimensiones identificadas por la empresa como la conducta mínima requerida para triunfar en el puesto o puestos de consideración.

Durante los ejercicios que realizan los candidatos se observan patrones de conducta que posteriormente son clasificados en dimensiones, que fueron establecidas con anterioridad entendiendo como dimensión un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de manera confiable ejemplos específicos de conducta. Las dimensiones son calificadas por los observadores empleando una escala de 1 a 5.

Los pasos a seguirse para implementar un centro son:

1. Establecer las metas
2. Planear el programa
3. Identificar y definir las dimensiones de ejecución del trabajo
4. Seleccionar los ejercicios
5. Entrenar a los observadores
6. Conducir el control

Retroalimentar tanto a los participantes acerca de sus limitaciones y alcances que fueron observados a lo largo del centro, como al centro que realizó la administración. De igual manera el autor cita las dimensiones de las que habla Development Dimensions. Posteriormente explica algunos ejercicios individuales y de grupo, y lo que incluye la retroalimentación.

4.1.4 Wayne F. Cascio (1991)

Por último tenemos a Wayne F. Cascio, quien en 1991, publicó el libro titulado *Applied Psychology in Personnel Management*. En el cual destina algunas páginas a los Centros de Evaluación y explica que los Centros de Evaluación son un método no un lugar. En donde se conjuntan varios instrumentos y técnicas de selección gerencial. Lo cual ha sido útil, como es el uso de las múltiples técnicas de evaluación para estandarizar el método y la combinación de juicios de múltiples asesores en la evaluación del comportamiento de cada candidato, lo que permite poder tener la probabilidad de predecir un buen resultado en el futuro desempeño. Considerablemente, las investigaciones recientes soportan esta hipótesis.

Múltiples procedimientos de evaluación fueron usados primero por los psicólogos militares Alemanes durante la segunda guerra mundial. Ellos eligieron observar la conducta del candidato en una situación compleja, para llegar a una evaluación "holística" de su comportamiento. Sobre este trabajo la War Office Selection Board de la British Army en 1940. La U. S. Office Strategic Services uso el método para seleccionar espías durante la Segunda Guerra Mundial.

La primera firma industrial que adoptó este método fue AT&T en 1956, y realizó un estudio progresivo gerencial. Este estudio longitudinal es el más largo y más comprensible en el desarrollo de carreras gerenciales que jamás se había emprendido. Esta propuesta es muy tentativa para entender que características cognitivas, motivacionales y de actitud son importantes para una carrera exitosa de jóvenes empleados, desde el momento que ellos son empleados en el Sistema Bell, ellos pudieron continuar moviéndose en el nivel medio y alto gerencial. La investigación comprendió una muestra original que estuvo compuesta por 274 hombres universitarios y 148 hombres no universitarios, se valoraron durante 1956 a 1960. En 1965, 174 de los hombres universitarios y 145 hombres no universitarios aún estaban contratados por la compañía.

El orden para la selección y para definir las características a evaluar, se hizo mediante una revisión extensa de literatura, la cual fue completada con entrevistas profundas de las experiencias tenidas con el personal del Sistema Bell y también para conocer las características que ellos consideraban importantes para el éxito gerencial. Las técnicas que fueron seleccionadas y desarrolladas para evaluar las dimensiones fueron 25 variables:

- » Organización y Planeación
- » Toma de decisiones
- » Creatividad

-
- » Relaciones Humanas
 - » Conducta flexible
 - » Impacto personal
 - » Tolerancia a la incertidumbre
 - » Resistencia al stress
 - » Aptitud escolar
 - » Rango de interés
 - » Estándares de trabajo propio
 - » Privacidad de trabajo
 - » Comunicación oral
 - » Percepción de las señales o indicaciones sociales
 - » Objetivos propios
 - » Energía
 - » Realismo en las expectativas
 - » Valores orientados al Sistema Bell
 - » Objetividad Social
 - » Necesidad de progreso
 - » Habilidad para demostrar gratificación
 - » Necesidad de aprobación superior
 - » Metas flexibles
 - » Tener seguridad
 - » Proyectar aprobación

Los hombres se llevaron 3 ½ días en un Centro de Evaluación, los grupos estuvieron formados por 12 evaluados. Durante este tiempo las técnicas disponibles a ser usadas fueron: pruebas de papel y lápiz, prueba de charola de entrada, test proyectivos, entrevista clínica, participación en problemas de grupo, y grupos de discusión. Cada candidato también completó una historia personal mediante un interrogatorio, y presentó un pequeño ensayo sobre su autobiografía, así como una descripción personal. Inmediatamente después de esto el cuerpo evaluador discutió cada participación, pero anteriormente acordaron independientemente las 25 características de cada uno de los evaluados. Posteriormente se pasa a la retroalimentación del desempeño de cada uno de los evaluados, lo cual queda por escrito.

El análisis del desempeño arrojó siete variables como factores de soporte. Las cuales fueron habilidad administrativa, habilidad interpersonal, habilidad intelectual, estabilidad en el desempeño, motivación orientada al trabajo, orientación de carrera y dependencia en otros. Cada año (para el seguimiento de 8 años) fueron reunidos los gerentes de la compañía y los hombres evaluados para determinar el progreso de éstos últimos. Los resultados son impresionantes, como es el uso operacional del método que ha extendido rápidamente. Prevaldecientemente varios miles de negocios, gobiernos y organizaciones mundialmente usan el método de Centros de Evaluación, para mejorar la precisión de sus decisiones en la selección gerencial, que ayudan a determinar el adiestramiento individual y desarrollo de necesidades y para facilitar la planeación del recurso humano.

Desde los estudios pioneros por Bray y sus colaboradores asociados en AT&T, nuevas aplicaciones del método de Centros de Evaluación han sido multiplicadas casi todos los años. Esto no es uno de los mejores caminos para estructurar un centro, mas bien es designar su específico contenido, administración y costo del

mismo ya que esto fluctua dependiendo del grupo, así como del objetivo del Centro. Algunas firmas combinan la evaluación con el propósito de desarrollar ciertas áreas que han sido identificadas a través del proceso de evaluación, tratando tal vez de motivar al empleado. El uso más común de los Centros de Evaluación es identificar el potencial para los primeros niveles de supervisión. Revisando los sucesos predominantes de la aplicación del método de los Centros de Evaluación, subrayan la flexibilidad del método y el suceso de evaluación potencial, en varias ocupaciones diferentes. Con el crecimiento regular del método se está usando a niveles altos de gerencia. Aquí el propósito es estimular su propio desarrollo y plan de carrera a través de avivar el propio conocimiento (Byham 1986, citado en Wayne y Cascio 1991).

La evaluación de la gerencia media representa una valiosa oportunidad para integrar la evaluación con el recurso humano y la planeación de la organización desde el reporte del Centro de Evaluación, lo que ayuda a coordinar proyectando las necesidades con el personal presente. El nivel más alto de evaluación se enfoca a un gran rango, planeándose la designación de la organización.

La duración de un típico Centro varía con el nivel de los candidatos a evaluar. Los Centros para los primeros niveles de posición superior frecuentemente son de un solo día, mientras los Centros de Evaluación para nivel gerencial medio y alto tal vez dos o tres días. Cuando la evaluación es combinada con actividades de adiestramiento, el programa tal vez tenga una duración de 5 a 6 días. En el presente, casi todas las organizaciones que usan el método para la selección o promoción también usan esto para diagnosticar necesidades de adiestramiento. Sin embargo en los últimos 15 años, el gran número de firmas que usan la metodología la utilizan únicamente para diagnóstico de necesidades de adiestramiento casi en dos días del Centro, por otro lado los asesores usualmente invierten dos días adicionales para comparar sus observaciones y realizar la evaluación final de cada uno de los candidatos. El proceso de algunos Centros invierten la combinación de asesores y participantes sobre 3 a 1 ó 1 a 1.

En lo que se refiere a los observadores algunas organizaciones utilizan a la línea de gerentes o a los administradores para participar como observadores, pocas usan un equipo de psicólogos profesionales como observadores lo que indica que la validez de los Centros es más alta cuando algunos de los observadores son psicólogos, substancialmente incrementa la validez obtenida en los resultados cuando los observadores son adiestrados.

Leap L. Terry y Crino D. Michael (1993), en su libro titulado *Personal Human Resources Management*, habla de los Centros de Evaluación en el capítulo referente a la selección de personal, tocante a los centros de evaluación dice que el uso de éstos ha crecido considerablemente durante la última década, éste ha comenzado a ser popular por su información que proporciona del candidato por parte de un supervisor y un gerente. El Centro de Evaluación es una locación física céntrica donde un grupo de participantes son evaluados por observadores entrenados, en ejercicios de situaciones simuladas. La idea principal es evaluar gerentes en un tiempo de 1 a 2 ½ días de observación y más tarde evaluar la conducta que fue observada a través de una serie de ejercicios seleccionados o ejemplos de trabajo. Los aspirantes son requeridos para participar en ejercicios como in-basket, grupo de trabajo de líderes, simulación por computadora, role playing y simulación de actividades designadas que requieren solución inmediata para el éxito en la ejecución, como es en el trabajo actual. Después de la observación de la conducta de los participantes, los observadores discuten sus observaciones. La decisión respecto a la ejecución de cada uno de los candidatos es basada en la discusión de las observaciones. El resultado se ordena por rango, lo cual es apropiado para tomar la decisión de selección. Así como la información es reunida, se procede a la discusión que es parte del método. La confiabilidad y validez predictiva de la información depende particularmente de la implementación en cada organización en la que se implanta el Centro de Evaluación. Lo que implica el trabajo relacionado con los atributos o cualidades a evaluar, para el uso de cada ejercicio; la riqueza y el valor de la información proviene de los ejercicios utilizados, el uso de la información, el entrenamiento y la experiencia de los asesores o evaluadores y el proceso global de la evaluación final, es considerado importante para un centro de evaluación con éxito. Esto es evidente en la confiabilidad, validez de contenido y validez predictiva del centro de evaluación es suficientemente grande el mérito para considerarlo como una propuesta de selección sería. En suma a juzgar ha tenido una favorable impresión justa debido a los resultados del empleo y el uso del mismo.

El uso de los Centros de Evaluación se ha incrementado así como el mal uso de la lógica que debe seguir. El tercer congreso internacional del método de Centros de Evaluación ha desarrollado una serie de estándares (Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations) y requerimientos para el Centro de Evaluación. Dentro de los más importantes están:

- ⇒ Múltiples técnicas
- ⇒ Múltiples observadores/asesores quienes son entrenados previamente para participar en el centro, como evaluadores
- ⇒ El juicio final de los resultados para la decisión de la selección de personal, se basa en datos en común los cuales provienen de múltiples asesores y técnicas.
- ⇒ La evaluación final de la conducta del candidato es hecha por los observadores en forma individual y separada, posteriormente los observadores presentan y discuten sus observaciones.

⇒ Todos los ejercicios usados en el Centro de Evaluación son piloteados y elaborados para brindar confiabilidad, objetividad e información relevante de la conducta, como de las dimensiones establecidas, atributos, características o cualidades determinantes para el éxito en el desempeño de un puesto.

4.1.6 Crane P. Donald (1979)

De igual forma Crane P. Donald (1979) en su libro *Personnel. The management of Human Resources*. Escribe sobre la planeación de los recursos humanos y el reclutamiento. Y nos dice que afortunadamente algunas organizaciones serias emplean técnicas objetivas en la planeación de sus recursos humanos. Compañías como J.C. Penney, AT&T y IBM, quienes han utilizado la investigación de Centros de Evaluación, lo cual les ha reportado resultados positivos en la aplicación para la evaluación de empleados. Muchas organizaciones también predicen la necesidad de especificar destreza y talento. Ellos anticipan el cambio organizacional para proyectarlo a 10 años en el futuro.

El Centro de Evaluación difiere de los procesos de selección convencionales en especial por el entrenamiento de la línea gerencial de los niveles más altos que los candidatos, pero no de su inmediato superior, usa múltiples ejercicios para evaluar de 6 a 12 individuos al mismo tiempo. Los candidatos para empleo, promoción o desarrollo participan en un proceso de evaluación comprensible que incluye entrevistas personales, juegos gerenciales, grupo de líderes en discusión, presentación individual, imitación de entrevista, ejercicios escritos, pruebas de lápiz y papel e inventarios de personalidad e interés.

Durante los tres días típicos de la evaluación en condiciones de trabajo simuladas, los gerentes previamente entrenados observan y evalúan a los candidatos. Los evaluadores utilizan adicionalmente dos días o más para estimar el rango potencial de los candidatos para informar a la presidencia. El reporte de la evaluación se comparte con los candidatos, generalmente se resumen sus puntos fuertes y débiles, haciendo recomendaciones adecuadas para mejorar en su empleo o promoción.

AT&T es pionera en este método de selección, mínimo 300 organizaciones más han corrido un Centro de Evaluación, y el número crece constantemente. Sears, IBM, Standard Oil of Ohio, J.C. Penney y General Electric son de las pocas firmas importantes de una gran lista que reportan el éxito en el uso de este método.

Una ventaja del método es que todos los candidatos se presentan bajo condiciones similares que requieren aptitudes y habilidades, los candidatos tienen la misma oportunidad para mostrar sus habilidades, otro aspecto favorable en esto es que el talento sobresale y puede ser detectado y reconocido.

De igual forma pueden existir desventajas o inconvenientes en la investigación de los Centros de Evaluación. Como sería el proceso el cual representa tiempo consumido, ya que estamos hablando de 1 a 4 días para evaluar al candidato y aunado a esto el tiempo necesario para evaluar los resultados.

Sin embargo el éxito del Centro de Evaluación depende en gran medida del entrenamiento de los asesores u observadores quienes deben de estar familiarizados con la ejecución del trabajo y la administración de las pruebas. En suma, el centro requiere de un compromiso considerable de recursos, particularmente el tiempo del supervisor y del gerente de personal.

4.1.7 Humphey S. Watts (1987)

Siguiendo la misma línea Humphrey S. Watts, publica un libro en 1987 el cual es titulado *Managing for Innovations*. Dentro del capítulo 8 habla de la identificación y desarrollo del talento profesional para lo cual habla de los Centros de Evaluación y nos dice que los Centros de Evaluación proveen un práctico y efectivo camino para argumentar el juicio del gerente inmediato. Es típico su uso para evaluar docenas de gerentes jóvenes con potencial alto los cuales son expuestos a ejercicios y pruebas por varios días. Su ejecución es observada para ser evaluada por el staff de dos o tres profesionales entrenados y 4 o más gerentes observan. El programa contempla un número de ejercicios individuales y presentaciones, así como asignación de equipos inestructurados. Cada ejecución individual es evaluada en cada ejercicio y al final los observadores y los evaluadores del staff combinan sus puntos de vista del potencial de cada individuo y las necesidades de un plan de carrera.

Badawy en 1982 citado por Humphrey, discute algunos puntos de cada programa y proporciona un sumario de los puntos en contra y a favor:

- ⇒ Varios asesores realizan mejor la evaluación que un simple supervisor
- ⇒ El uso de un criterio estructurado de evaluación ayuda a proporcionar un juicio más completo
- ⇒ La participación de los gerentes en cada programa, ayuda a la obtención de una clara observación de las habilidades a evaluar
- ⇒ Los candidatos generalmente encuentran en los ejercicios una utilidad respecto a su trabajo y a ellos mismos
- ⇒ Se comienza por elegir y contruir los ejercicios para evaluar a los candidatos, dándoles la oportunidad de mostrar justamente sus habilidades en situaciones reales

Los puntos que menciona Badaway en contra son:

- ⇒ Se cumple una profecía, ya que aquellos que tienen mejor desempeño serán o tendrán mayores oportunidades de promoción
- ⇒ Los candidatos que tienen un desempeño pobre, comienzan a desanimarse y pierden la confianza en sí mismos lo que provoca que se obstaculice o se corte una carrera promisoría
- ⇒ A quienes no se les da la oportunidad para asistir al programa, pueden tener grandes habilidades lo que sería un inconveniente
- ⇒ El stress en la evaluación puede ser muy serio, particularmente para aquellos que no tienen una ejecución buena en comparación a los otros
- ⇒ Los programas de Centros de Evaluación son generalmente costosos para ser operados.

4.1.8 Mc Farland E. Dalton (1979)

Continuando Mc Farland E. Dalton en 1979 publica su libro Management, Foundations and Practices. Nos dice al respecto que el Staff facilita grandemente el establecimiento del Centro de Evaluación. Cada centro representa una nueva técnica usualmente encontrada en las grandes organizaciones. El Centro de Evaluación realiza una conjunción de todos los procesos para reorganizar y evaluar las capacidades individuales requeridas y adecuadas para selección, desarrollo y promoción de personal. La sistematización del Centro es aplicable para gerentes empleados y no empleados, lo que quiero decir que principalmente se usa para evaluar gerentes. Para los empleados es favorable la decisión tomada mediante un Centro de Evaluación ya que sustituye la decisión sistemática y caprichosa del supervisor, la cual afirma el talento personal que muchas veces no se observa.

Un típico Centro de Evaluación conduce programas periódicamente, dichos programas consisten en la evaluación mediante ejercicios de simulación en grupo, situaciones gerenciales. Los ejercicios incluyen in-basket, grupo de discusión entre líderes y otros ejercicios situacionales para apreciar la habilidad individual de pensar en acción.

Los test psicológicos, evaluaciones, entrevistas y otras técnicas familiares son también usadas conjuntamente con el Centro de Evaluación.

La sesión de evaluación puede tomar de un día a dos semanas, dependiendo de la extensión y alcance del centro. Cada grupo está formado de 6 a 8 empleados. Un observador es designado por cada dos miembros del grupo. Los observadores son psicólogos o gerentes de línea, pero para candidatos de nivel medio y alto, se utilizan más los psicólogos.

El Centro de Evaluación es costoso para establecerse y operar, sin embargo si el número de evaluados es suficientemente grande el costo puede ser factible.

El principal beneficio del Centro de Evaluación yace en el riguroso proceso para la interpretación de la información es decir el consenso y el correcto tratamiento de cada candidato para su progreso así como el alto entrenamiento de los psicólogos y otros especialistas en la planeación y conducción de la evaluación.

La mayoría de las personas que se encuentran en el proceso de los Centros de Evaluación pueden saber que los resultados del avance no son inmediatos. Posiblemente algunos evaluados se encuentran en el inventario de mano de obra disponible mientras que otros son designados.

4.2 Revistas, Congresos Nacionales e Iberoamericanos.

Otra fuente de información que encontramos en la investigación documental fue la proporcionada por revistas, congresos nacionales e iberoamericanos de los últimos años.

4.2.1 Assessment Center (artículo, noviembre de 1992)

En noviembre de 1992 aparece un artículo de Víctor Heredia Espinosa, sobre Centros de Evaluación en la Revista Laboral, el cual lleva por título "Assessment Center".

En el artículo antes citado nos dice que las técnicas de simulación utilizadas en los Centros de Evaluación se basan en la premisa: "El comportamiento predice el comportamiento".

El uso que las organizaciones hacen del Assessment Center depende principalmente, de sus necesidades y objetivos, pero por lo general se usa para los propósitos de selección y/o desarrollo.

Heredia considera que los Centros de Evaluación tienen beneficios adicionales como es el formar evaluadores de personal dentro de la organización.

Los elementos que considera el autor para un Centro de Evaluación son:

- a) participantes o evaluados
- b) staff o evaluadores
- c) herramientas

Los pasos para desarrollar un Assessment center según Heredia son:

1. Descripción del puesto
2. Habilidades requeridas
3. Dimensiones a medir
4. Diseño de ejercicios
5. Adiestramiento de asesores

El artículo de Heredia no proporciona información nueva; éste no da una definición de lo que es el método de Centros de Evaluación, de igual forma no habla de la validez y confiabilidad del método. Tal parece que diera una receta en la que hay que seguir los pasos. Y por último hay que decir que la información proporcionada no está respaldada por ninguna cita bibliográfica o de investigación.

4.2.2 La Metodología Científica de los Assessment Center (ponencia mayo de 1994)

Para mayo de 1994 se presenta una ponencia individual realizada por Felipe Uribe Prado, para el 5o Congreso Nacional y el 2o Congreso Iberoamericano de Psicología Industrial y de Recursos Humanos, el cual tuvo lugar en Guanajuato, Gto. México.

La antes mencionado tuvo por título "La Metodología Científica de los Assessment Center, la diferencia entre Ciencia y Ficción", (título que posteriormente retoma como Assessment Center: ¿Ciencia o Ficción? para una publicación en la Revista Laboral, a pesar de la similitud en los títulos, el contenido es totalmente diferente) y fue producto de la primera fase de la investigación que realizaba para su tesis de maestría, la cual ya fue descrita. En la ponencia Uribe nos habla del problema más importante en la ciencia de la psicología el cual es la obtención de métodos adecuados de medición, ya que para la psicología y para cualquier ciencia, la medición siempre será un tema importante, por lo que las relaciones que se predicen entre las variables medidas deben ser estrictamente controladas. E invita a reconocer que la psicología que se está haciendo en las organizaciones no es científica, porque seguimos utilizando pruebas psicométricas no estandarizadas que se fabricaron durante la segunda guerra mundial (ARMI BETA), inventarios sin estandarización, validez y confiabilidad de otros países, además de ser confusos por su traducción (Inventario de Cleaver), y en resumidas cuentas no estamos haciendo ciencia, todavía.

Con las intenciones de fomentar los Centros de Evaluación como una alternativa científica y sobre todo despertar en aquellos que los realizan o estén interesados en el método interés por su realización bajo condiciones científicamente controladas, para que siendo un método tan interesante, científico y psicológico, no sea desprestigiado, manipulado o aplicado sin rigurosidad científica, como es el caso de las pruebas psicométricas, las entrevistas y otras técnicas utilizadas por el psicólogo. El ponente lo da a conocer desde otro punto de vista.

Uribe nos dice que en México, los Assessment Centers como él los denomina, han sido aplicados desde hace poco más de una década, por algunos psicólogos, pioneros en esta área y como toda innovación y sobre todo en el campo de la psicología con problemas de conceptualización y metodología, tales como desde la misma definición, hasta la confiabilidad y validez.

Posteriormente nos habla de su historia, de la teoría en la que se deben sustentar, el tipo de empresas que lo han aplicado en México, del costo y de las investigaciones que existen en otros países.

4.2.3 Investigación realizada en la Industria química (ponencia, mayo de 1995)

En el año de 1995 específicamente en mayo, Uribe aparece de nuevo con el reporte de una investigación realizada en la industria química, el cual presentó en el 6o Congreso Nacional y el 3o Congreso Iberoamericano de psicología industrial y de Recursos humanos, el cual tuvo lugar en Zacatecas, México.

Uribe nos dice que al menos en México, la tecnología (por ejemplo centros de evaluación) no sólo se traslada, sino que se traslada mal, confirmando su afirmación en un sentido social mucho más complicado y una alternativa de generar tecnología propia es la investigación, que nos permita al menos desechar o aprovechar aquellos criterios elaborados en los países desarrollados para un correcto aprovechamiento del avance científico en otros países como Alemania, Inglaterra, Israel, Estados Unidos, entre otros. Por lo que hay que iniciar una serie de investigaciones con el fin de generar antecedentes científicos acorde a las necesidades en México. Por lo que pretende iniciar un avance respecto a la mala aplicación de metodologías, es decir establecer investigación en México con el método de Assessment Center, que si cumpla con requisitos de confiabilidad y validez.

Tal vez el primer paso para este propósito es la investigación que reporta Uribe la cual se llevó a cabo mediante un experimento de campo, para conocer la importancia de las dimensiones (según la metodología de assessment centers o centros de evaluación) más importantes para ser consideradas en diferentes situaciones de selección, capacitación, promoción y productividad a partir de la descripción y análisis de 117 puestos en una empresa de la industria química, encontrándose que las dimensiones de Comunicación, Planeación y Organización son las más significativas de un total de 10.

El autor para ésta investigación nos dice que el método de Centros de Evaluación se puede dividir en 5 grandes fases:

1. La descripción de puestos para dimensionar
2. La evaluación de los candidatos con dimensiones
3. El consenso de los observadores
4. Los resultados finales
5. La retroalimentación

La información que posteriormente presenta referente al análisis de puesto, dimensiones comúnmente medidas en Centros de Evaluación y evaluación es similar a la que se describe en su Tesis de Maestría, por lo que al final aclara que esta investigación forma parte del proyecto de dicha Tesis.

Tenemos conocimiento de que otros profesionales como Eduardo Mouret y Carlos Gómez Rebollar también han participado en estos congresos con ponencias en relación al tema de Centros de Evaluación, pero por motivos diversos no fue posible obtener la información.

4.2.4 Assessment Center: ¿Ciencia o Ficción? (artículo, mayo de 1996)

Lo último que tenemos en cuanto a Centros de Evaluación son los artículos del Mestro Felipe Uribe Prado, publicados en la Revista Laboral en el mes de Mayo de 1996.

El primer artículo titulado Assessment Center: ¿Ciencia o Ficción? es la primera parte de una serie de tres artículos.

En este artículo Uribe nos da una introducción de lo que es el método de Centros de Evaluación hablando de lo que diversas personas entendían por Assessment Center y se concluyó en que la metodología ha ganado espacios, que la gente la conoce e inclusive, que ha participado en eventos de Assessment Center. Sin embargo la metodología es todavía desconocida por sus cualidades científicas. Posteriormente habla de la historia, da una definición y describe una serie de pasos sistemáticos a seguir para dicho método así como las reglas requeridas para este al respecto el autor nos dice que existen diferentes documentos, congresos, asociaciones, e instituciones para cubrir las necesidades metodológicas y éticas del uso de tecnologías como el Centro de Evaluación. Algunos ejemplos a nivel mundial son:

Los Standards and Ethical Consideration for Assessment Center Operations publicados en los Task Force generados en congresos internacionales de metodología o los Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures de la División of Industrial-Organization Psychology de algunas asociaciones. Asociaciones como la American Psychological Association, American Educational Research Association o la National Council on Measurements in Education.

En México se ha iniciado una labor importante en este sentido, aunque todavía insuficiente mediante documentos como la Ley Federal del Trabajo y el Código Ético del Psicólogo, con Instituciones como la Sociedad Mexicana de Psicología, la Asociación de Psicólogos Industriales, La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) mediante la División de Educación Continua de su Facultad de Psicología o con eventos como los Congresos Nacionales de Psicología del Trabajo o los Iberoamericanos de Recursos Humanos.

La mayoría de la información del artículo es un resumen de los puntos más importantes del 4o capítulo de la investigación realizada por el mismo autor para su Tesis de Maestría.

4.2.5 Assessment Center: Psicología, Ética, Sociedad y Normas de Operación (artículo, septiembre de 1996)

El segundo artículo del Maestro Felipe Uribe Prado es titulado Assessment Center: Psicología, Ética, Sociedad y Normas de operación. Por coincidencia este artículo vino a ser el último entre los citados, el cual encierra en una forma global uno de los puntos que todos los autores dejan de lado respecto a los Centros de Evaluación, esto es la metodología y la ética dentro de la aplicación de los mismos.

En el cual explica que la Psicología Laboral se ha distinguido entre muchos campos de la ciencia por ser una de las que más aportaciones metodológicas ha generado en el terreno de la Administración de los Recursos Humanos. Sin embargo en la Administración de Recursos Humanos es frecuente hacer uso del Sentido común, la información basada en el sentido común es insuficiente, confusa y aunque en ocasiones funcione no tiene cavidad dentro de la ciencia. Por lo que la Psicología Laboral se basa en los datos, los principios y generalizaciones de la Psicología como ciencia. Por esto se considera a la

Psicología Laboral como una disciplina que sustenta sus marcos conceptuales en principios científicos de la Psicología para colaborar en el campo de la Administración de los Recursos Humanos. Dichos principios deben ser expresados en un marco legal, objetivo y claramente definido por la aplicación de sus metodologías en las organizaciones.

Uribe cita a Altink, Roe y Greuter (1991) quienes en una investigación en los Países Bajos encontraron que en las áreas de recursos humanos son los psicólogos, administradores y los consultores especializados los que realizan actividades de reclutamiento y selección de personal, coincidiendo con investigaciones norteamericanas y británicas. Según los autores muchos esfuerzos a nivel mundial para eliminar prácticas discriminatorias y problemas asociados con la ética están sustentados en la investigación, el desarrollo de normas, códigos éticos y la profesionalización de las áreas de recursos humanos. Por lo anterior la Psicología del Trabajo, la Administración de Organizaciones, el Profesional de Recursos Humanos y una metodología como el Assessment Center son elementos íntimamente relacionados con la investigación, el desarrollo de normas, códigos éticos y la profesionalización en el campo de la Psicología.

El Centro de Evaluación es una metodología relacionada con el uso de pruebas y métodos de registro, medición y evaluación, lo cual, es una actividad propia de la profesión del Psicólogo. Cualquier profesionista que realice actividades propias de la profesión del psicólogo como es el caso del profesional de Recursos Humanos y que sea usuario de metodologías como el Centro de Evaluación debe conocer y adherirse al cumplimiento de algunos principios, recordando que estos lineamientos más que limitativos para la profesión son éticos.

Algo muy importante que menciona Uribe que tal vez no se tenga contemplado en la formación académica de un Psicólogo en la UNAM y que es tiempo de considerarlo ya que estamos en un mundo cambiante constantemente el cual nos va exigiendo cada vez una preparación más amplia; hay que considerar a la Psicología Laboral, a la Administración de Organizaciones y al Trabajo como Derecho Social y los Profesionales del Reclutamiento, la Selección y el Desarrollo de Personal, llevan a un nuevo Perfil de Especialistas del área de recursos humanos, el que sin duda en México está siendo requerido por necesidades como la competitividad organizacional y la búsqueda de profesionales con visión técnica, ética y social.

Lo que en realidad vendría ha ser un profesionista interdisciplinario con conocimientos de psicología laboral, administración, derecho, sociología, economía y hasta antropología.

Uribe comenta que en nuestro país el crecimiento de los Centros de Evaluación se ha venido dando desde los años 80. Así también nos dice que en 1979 en el VII Congreso Internacional del Método (Task Force on Assessment Center Standards) llevado a cabo en la ciudad de New Orleans (USA) se creó un documento importante para la aplicación de Assessment Centers desarrollado y compatible con otros documentos de arbitraje internacional en el ámbito científico,

como los Standards for Educational and Psychological Tests y los Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures, dicho documento se denominó "Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations", los conceptos y principios universales que contiene el documento pueden ayudar a la normatividad ética y social de una actividad profesional como es la del Profesional en Recursos Humanos y específicamente en la aplicación del método de Centros de Evaluación. (el contenido de éste se anexa) Y por último nos dice que es tiempo de profesionalizar, de vencer a la retórica y al sentido común los cuales deben ser el medio para no olvidar que el trabajo es un derecho social y que sólo mediante condiciones éticas se garantiza la calidad científica y profesional de quienes tomamos decisiones importantes para la vida futura de los demás. (se recomienda revisar el artículo completo, ya que contiene puntos muy importantes para los profesionales de Recursos Humanos)

Uribe demuestra una clara visión del momento que viven los Centros de Evaluación en nuestro país y hace un razonamiento de la ética, sociedad y normas de operación que rodean a los Centros de Evaluación. Toda la información en la que se basa para justificar su punto de crítica y análisis, proviene de fuentes muy importantes y claras.

SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS ENTRE LOS AUTORES

En el instructivo para la titulación en la Licenciatura (Lemini, 1993), una tesis documental comprende "la realización de actividades de recabamiento, categorización y ordenamiento, análisis e integración, interpretación y reinterpretación, crítica y exposición sistemática de la información que ha sido obtenida de las fuentes"; lo que se pretende en éste trabajo, para lo cual se ordena y categoriza la siguiente información.

5.1 ¿Qué es un centro de evaluación?

Villagómez (1975), cita a
Byham (1970).

Un programa de Centros de Evaluación se define por las siguientes características:

- 1.- Técnicas múltiples. Como ejercicios situacionales, entrevistas, tests objetivos y proyectivos, escalas similares y otras medidas son empleadas; al final toda técnica empleada requiere de interacción del grupo. Las técnicas son seleccionadas para encontrar la ejecución relativa a dimensiones previamente identificadas como sucesos importantes para el trabajo.
2. De 4 a 6 asesores entrenados dirigen el programa. Generalmente se desconocen entre si los asesorados; no dirigen directamente a los asesorados y existen dos o tres niveles de supervisión arriba de ellos.
- 3.- De 6 a 12 participantes son observados al mismo tiempo y existe una menor proporción de asesores que de asesorados (1-1; 1-4) que permite la observación directa y sistemática y múltiples evaluaciones de cada asesorado por varios asesores.
- 4.- El grupo dirigente de asesores integra e interpreta sus observaciones de cada asesorado juiciosamente y pueden emplear pruebas psicológicas u otras medidas psicométricas que complementen este juicio. Las debilidades y potencialidades de un individuo en cada dimensión son evaluadas, seguidas por una medida global, que es una predicción general basada en la elaboración de asesoría.
5. El centro de evaluación es llevado a cabo fuera del trabajo pero no necesariamente fuera de las premisas de la organización generalmente en uno o tres días.

Montes (1978), cita a

Castaña A. y Sánchez B.

"Un Centro de Evaluación Gerencial es un área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integra conjuntos de técnicas y procedimientos para diagnosticar las habilidades y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de los actuales y futuros servidores ejecutivos y en general personas con puestos de mando.

Huse (citado en Montes 1978)

"Es el procedimiento que intenta identificar las características de habilidad personal con lo cual se podrá predecir el éxito en el trabajo, en sus diferentes aspectos".

El catálogo de ejercicios de Asesoría y Desarrollo

"El centro de evaluación es un proceso formal incorporado a un grupo o al individuo, y consiste en ejercicios para la identificación de gerentes o de vendedores exitosos, identificados como importantes para la posición o nivel particular de gerente."

Gómez (1981) cita a

Byham (1976)

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

Cohen, Moses y el propio Byham (1974)

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

Castaña y Sánchez .

"Un centro de evaluación gerencial es un área de asesoría.....".

La compañía Development Dimensions en su catálogo de ejercicios (1975)

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

Douglas Bray sin fecha

"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".

Gómez (1981)

"El centro de evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos señalarán los más adecuados en

función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito en puestos de tipo gerencial”.

Ibarra (1986) cita a:

Developmet Dimensions:

“Un Centro de Evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones

Byham (1975)

“Un centro de Evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios.....”

Cohen, Moses y el propio Byham (sin fecha)

“El centro de Evaluación es un programa comprensible y estandarizado

Douglas Bray (sin fecha)

“El método es un procedimiento donde diferentes tipos de técnicas de

Ibarra (1986)

“El Centro de Evaluación es un método empleado para la identificación de talento gerencial, utilizando una serie de simulaciones tanto grupales como individuales, actividades que son evaluadas por un grupo de asesoría para predecir el desempeño que tendrá el candidato en un futuro puesto, registrando y analizando las conductas, reacciones y habilidades relevantes para el éxito en el desempeño de puestos directivos”.

Lizaola y Salazar, (1993) cita a Mouret, 1990

“Los centros de Evaluación son conocidos como la aplicación de una metodología conductual, específica y sistemática para la obtención de información acerca de las fortalezas y debilidades de una persona en relación a un puesto determinado”.

Huerta (1993) cita a Filer y Filer (1977)

“El Centro de evaluación, es como su nombre lo indica, un método para evaluar las potencialidades individuales; i.e., evaluar a los individuos. Aún cuando la utilización del término “centro” indica que dicha evaluación se lleva a cabo en un momento y en un lugar específicos, la característica distintiva fundamental del centro de evaluación es su metodología, no su ubicación física.

Finkle (1976); Moses y Byham (1977)

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

Wether y Davis (1990) opinan que los centros de evaluación son una forma estandarizada para la evaluación de ejecutivos que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores.

Sikura (1979)

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

Huerta también cita todas las definiciones antes expuestas por Gómez

Canalizo (1994) cita a Gómez 1981 con la definición ya expuesta.

Uribe (1966) cita a:

Gatewood y Feild (1990) y More y Usinger (1987) en 1980 se publicó el "Force on Assessment Center Standards" de 1979 conteniendo los "Standards and ethical considerations for assessment center operations" el cual contiene la siguiente definición:

"Un assessment center consiste de una evaluación estandarizada de la conducta en múltiples situaciones. Utilizando varias técnicas y observadores entrenados. Se realizan juicios sobre la conducta observada, por una parte, de las evaluaciones de simulaciones desarrolladas, y por otra, de los juicios que son proporcionados por los evaluadores, quienes discuten los datos obtenidos hasta llegar a un acuerdo de la dimensión o conducta evaluada. Ninguna opinión externa a la evaluación debe tomarse en cuenta"

Cascio y Awad (1981)

"El assessment center es un método, no un lugar, que trae consigo muchos de los instrumentos y técnicas de selección"

Livy (1979)

"Un programa de assessment center es un método para identificar el potencial de una persona para realizarse en un puesto (normalmente de alto nivel) que incorpora de manera simultánea evaluaciones de algunos individuos por un grupo entrenado de observadores usando una variedad de ejercicios individuales y grupales".

Phillips (1990)

Nos dice que se refiere a un procedimiento para evaluación de la ejecución de un individuo, donde es capaz de demostrar habilidades particulares de conocimientos.

Gómez (1981)

"Es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal....."

Uribe 1996)

"Es un método objetivo para la medición de conductas, llamadas dimensiones, que debe tener confiabilidad y validez, así como el control de variables en forma estandarizada. Debe utilizarse más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso. Las técnicas de medición pueden variar en la fidelidad de su ejecución. Los evaluadores

serán supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos".

Historia

Villagómez (1975) cita a

Byham (1970). Los centros de evaluación, sus programas, primero llamaron la atención de psicólogos durante la segunda guerra para la selección de militares de alto nivel.

Desde 1956 la American Telephone & Telegraph Company introdujo el proceso de assesment center a la industria de los Estados Unidos.

Montes (1978)

Período Inicial.- su aplicación se fue prolongando y mejorando, sobre todo por los psicólogos militares de Alemania en 1911 que usaron esta técnica para la selección de oficiales de alto mando.

Período de industrialización temprana.- mayor desarrollo, introduciéndose en la industria: la primera empresa que utilizó un programa de investigación longitudinal fué la AT&T, en un estudio iniciado por psicólogos en 1956.

Período de aplicación general.- comienza en los últimos años de los sesentas, cuando ésta técnica 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.¹

Gómez (1981) cita a Cohen, Moses y Byham (1974)

Cohen, Moses y Byham "definen 3 períodos en el desarrollo del Centro: El período inicial, el Primario Industrial y el de Aplicación General. Actividades anteriores a 1956: Período Inicial, a mediados de los años 50's, el período Primario Industrial y fines de los 60's, el período de Aplicación General.

Período inicial: Los métodos de evaluación fueron empleados para una variedad de propósitos incluyendo validación de técnicas, investigación de la personalidad y selección (Taft, 1959), pero generalmente no fueron bien recibidos a causa de su falta de validez empírica. Antes de la II Guerra Mundial, ningún estudio de validez fue reportado a pesar de la esporádica actividad de evaluación, primero conducida por psicólogos militares alemanes en 1911 para seleccionar oficiales militares y posteriormente por Henry Murray (1938) en investigación de la personalidad. Los programas de Centro de Evaluación captaron la atención de los psicólogos durante la II Guerra Mundial para la selección de militares de alto rango y apoyo al área de personal. La British War Office Selection Boar (WOSB) (Harris, 1959; Morris, 1949); la U.S. Office of Strategic Services (OSS) (OSS Assessment Staff, 1948); y la British Civil Service Selection Board (CSSB) (Vernon, 1950) condujeron en forma independiente tales programas para oficiales de la milicia, el servicio secreto y servicios civiles, respectivamente.

¹ No hay cita para remitirnos a la fuente original.

Período industrial primario, la primera aplicación extensa del método de centro de evaluación encabezado por la A.T. & T. tuvo lugar en la industria. Un programa longitudinal de investigación el Management Progress Study (Estudio de progreso Gerencial) fué iniciado por los psicólogos en A.T. & T. en 1956.

Período de aplicación General que se inicia a fines de los 60's. En este período se realiza una aplicación ya extensa y externa de la A.T. & T. hacia muchas industrias e inclusive agencias gubernamentales, siendo los programas desarrollados para usarse a todos los niveles gerenciales".

Ibarrá (1986)

Durante la Segunda Guerra Mundial, la policía particular de Adolfo Hitler, empleó un método de selección, el cual consistía en simulacros de posibles problemas y como serían resueltos por los participantes. De aquí surge la idea de los Centros de Evaluación. Posteriormente, en Estados Unidos de Norteamérica, al concluir la Segunda Guerra Mundial, se manifestó particular interés sobre el método. La Agencia Central de Inteligencia (CIA) trató de adaptar el método, pero no progresó en su intento debido a la falta de estructuración estadística, con los puestos y las dimensiones correspondientes.

En 1956 el Sistema Bell realizó significativas inversiones en programas para el desarrollo de ejecutivos, para llevar a cabo uno de los estudios, se contrató a Douglas W. Bray para diseñar y realizar la investigación; a él se le considera el pionero y fundador del método. Al estudio se le denominó "Estudio del Desarrollo Ejecutivo.

"La compañía American Telephone and Telegraph (AT&T) realizó estudios importantes, contando para ello con psicólogos profesionales como asesores y a ella se le atribuye el primer uso industrial de un Centro de Evaluación".

De acuerdo con Barry M. Cohen y William Byham, se puede hablar de tres períodos en el desarrollo en las aplicaciones del método. Estos períodos son 1) el Período Inicial, 2) el período industrial temprano y 3) el período de aplicación general.

En el período inicial se puede considerar el uso de diferentes métodos y el desarrollo de la tecnología de la evaluación. El siguiente período que es el industrial temprano, se toma a partir de mediados de los cincuentas, en el cual es adaptada la tecnología de la evaluación a la industria y se dan las bases de investigación para ser empleado como soporte en la aplicación de los Centros de Evaluación y el tercer período de aplicación General en el que se adapta el método en diferentes organizaciones propiciando subsiguientes investigaciones en donde la información disponible es procedente de las aplicaciones realizadas en el segundo período, esta etapa tiene sus inicios a fines de 1960" (no hay cita de referencia).

Huerta (1993) resumen

Los Centros de Evaluación, al igual que las primeras pruebas de lápiz y papel surgen antes y durante la II Guerra Mundial. El ejército Británico creó las juntas de selección de oficiales británicos de guerra (British War Officer Selections Board -WOSB-), que además de adoptar muchas de las técnicas y los procedimientos alemanes, diseñaron técnicas adicionales que se han difundido desde la citada II Guerra Mundial.

En 1943 la Oficina Norteamericana de Servicios Estratégicos (American office of Strategic Services -OSS-), adoptó la técnica centros de evaluación para seleccionar agentes de inteligencia.

La oficina de Servicios, en 1948 publicó un volumen original titulado "Assessment of Men" el cual esbozaba con mucho detalle la razón fundamental y el funcionamiento de sus procedimientos de evaluación. La primera vez que se utilizó el centro de evaluación en el sector privado fue en 1956 y se dio en el contexto de una investigación, dando

origen al desarrollo del estudio "Progreso Gerencial", dirigido por la American Telephone and Telegraph Company.

Para 1970, varias compañías habían adoptado la técnica .

Durante los meses de abril, junio y julio de 1976 la Dirección General de Egresos hizo una serie de publicaciones, a través del boletín informativo, denominadas: importancia de los Centros de Evaluación en el Sector Público. Así mismo, otorga crédito a una organización de asesoría (DANDO, S.A.) por ser quien mantiene vigente la información respecto a cursos y representaciones de Development Dimensions, Inc., con el objetivo de dar a conocer la metodología de la técnica. (no hay cita)

Canalizo (1994) cita a Grados Espinosa (1992)

Los Centros de Evaluación surgieron en Alemania, antes de la segunda Guerra Mundial, para fines específicos de reclutamiento de soldados nazis capaces de dirigir a un batallón.

Así también cita a Cohen, Moses y Byham quienes definen tres períodos de desarrollo ya antes descritos.

Uribe (1996)

Nos da un panorama bastante amplio de la historia de los centros de evaluación y finalmente concluye que se puede decir que el método se inicia alrededor de 1920, enlazado al desarrollo de la psicometría en Europa.

Posteriormente las necesidades de selección y evaluación en las áreas clínica, militar e industrial en países como Alemania, Inglaterra, Canadá y Estados Unidos, principalmente llevan a dicho método por diversos caminos en cuanto a uso y aplicación.

Al finalizar la II Guerra Mundial ya existe una investigación y aplicación importante que empieza a transformar al assessment center como un método útil en la evaluación gerencial.

Y con el estudio longitudinal de Douglas W. Bray en A. T. & T, no acaba la historia. En realidad es cuando comienza una nueva etapa de la metodología, debido a que se une más a la historia de la Psicología, sólo que en este caso, a un movimiento más fuerte, que es el del movimiento Gestáltista en la Psicología Social y que posteriormente derivó en la investigación formal que hoy en día se está realizando.

5.2 Objetivos de un Centro de Evaluación

Montes (1989) cita el catálogo Development Dimensions.

1. Selección de personal para ser contratado ya sea para ocupar puestos de mando o para ser entrenado en este tipo de puestos.
2. Desarrollo de habilidades gerenciales en las personas que fungen como evaluadores del centro.
3. Selección de personal que ya trabaja en la empresa, para efectos de ascensos y promociones.
4. Evaluación de la actuación personal de mando para efectos de apreciación y consejo.
5. Evaluación de habilidades gerenciales con fines de diagnóstico, de capacitación y desarrollo de ejecutivos.
6. Diagnóstico de comportamiento y habilidades gerenciales para efectos de asesoría y consejería administrativa y psicosocial.

Gómez (1981) en su tesis habla de finalidad y de su propósito principal, para efecto de este trabajo lo tomamos como objetivos.

"La finalidad principal de apoyar el proceso de selección de personal. Esta idea puede tener una mención diferente por parte de cada autor, pero en esencia ese es su propósito principal

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.

Ibarra (1986)

"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".

Ibarra también cita a Niehoff (1983), quién habla del propósito, para este trabajo lo consideramos como objetivo.

"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 promover desarrollo de carrera tanto para el individuo como para la organización".

Lizaola y Salazar (1993)

Los Centros de Evaluación tienen dos objetivos o propósitos fundamentales si son cuidadosamente estructurados y controlados. El objetivo tradicional es utilizarlo para la selección de personal o para promociones eventuales, porque estas personas cuentan con cierto potencial administrativo. Existen varios pasos importantes en el proceso para la identificación del potencial administrativo y ninguno de ellos puede ser ignorado. Se debe realizar un análisis de puesto: las dimensiones o habilidades deben ser especificadas, los ejercicios deben encajar con las dimensiones a evaluar y los reportes finales deben ser confiables y reflejar las conductas que emite el candidato en el transcurso de los ejercicios.

Un segundo objetivo de los Centros de Evaluación está relacionado con planeación de carrera. Es decir, los resultados obtenidos por medio de esta técnica ofrecen un sondeo de las áreas fuertes y las áreas débiles en cuánto habilidades administrativas del personal evaluado de esta forma, se obtiene una guía para posibles alcances que pueda tener una persona dentro de la organización.

5.3 ¿Cómo está compuesto un Centro de Evaluación?

Montes (1978)

Catálogo de Ejercicio de Asesoría y Desarrollo. "El centro de evaluación gerencial está compuesto de un sistema de simulaciones de trabajo, de problemas y situaciones actuales".

Gómez (1981) cita a Cohen, Moses y Byham (1974)

"Un Centro de Evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones, de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar".

5.4 Procedimiento

Villagómez (1975) cita a

Byham (1971). Por parte del centro de evaluación los participantes son evaluados para la selección y adiestramiento cuando carecen de planeación. Múltiples técnicas de observación son utilizadas y cada participante es evaluado a lo largo de un número previamente determinado de situaciones para medir su ejecución en éstas. Un grupo de asesores observan y evalúan a cada participante en el desarrollo y hacen un juicio total del potencial de cada participante por adelantado.

Montes (1978) cita el catálogo Development Dimensions (op. cit.), Montes enuncia lo siguiente como los elementos que forman un Centro típico de Evaluación Gerencial, pero por su contenido lo consideramos como procedimiento.

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.
3. Por dos días los participantes toman parte en ejercicios desarrollando y demostrando conductas que se estima son importantes para la organización en particular.
4. El participante debe jugar el juego de los negocios, completar los ejercicios de la canasta de ejecutivos, participar en los grupos de discusión, un ejercicio individual y participar en una entrevista.
5. Seis asesores observan la conducta de los participantes y toman nota en formas especiales de observación; después de dos días los participantes regresan a sus trabajos y los asesores pasan dos días más comparando sus observaciones y haciendo una evaluación final de cada participante.

Se integra un reporte de cada participante poniendo de manifiesto su potencial y definiendo la acción de desarrollo apropiada para ambos, la organización y el individuo.

Gómez (1981)

Va describiendo a lo largo de su trabajo el procedimiento seguido en Teléfonos de México, por ser demasiado amplio, se recomienda revisar la fuente original.

Ibarra (1986)

“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.

Lizaola y Salazar (1993) lo describen como desarrollo, pero para fines de éste trabajo lo encasillamos como procedimiento.

La tarea más importante para desarrollar un Centro de Evaluación, es la de establecer metas y prioridades. Para plantear estas metas u objetivos, el departamento correspondiente a la selección de personal o la gerencia que requiera del Centro, puede

plantear las siguientes interrogantes, para así delimitar los objetivos. A continuación se presentan las posibles preguntas:

- 1.- ¿A quiénes evaluaremos?
- 2.- ¿Quiénes harán el trabajo de evaluación?
- 3.- ¿Cómo se hará uso de los reportes del Centro, especialmente en cuanto al desarrollo de la fuerza humana?
- 4.- ¿Quién tendrá acceso a los reportes finales?
- 5.- ¿Se discutirán los reportes con los candidatos?

(Keil, E.C. 1981)

Al responder estas preguntas, se establecen los objetivos, y con ello se demarca quienes participan en el Centro y que papel desempeña cada uno de ellos. En general se pueden establecer tres roles diferentes de los que participan en un Centro de Evaluación; el evaluado o evaluados, el administrador del programa y los observadores".

Consideraciones básicas para llevar a cabo un Centro de Evaluación

Los siguientes elementos son esenciales para que el proceso sea considerado como un Centro de Evaluación:

- 1.- Análisis del puesto: Se deben establecer las conductas relevantes correspondientes al análisis del puesto y determinar las dimensiones, los atributos, el desempeño del trabajo para el éxito laboral.
2. Clasificación de las conductas: "Las observaciones conductuales hechas por los observadores deben ser clasificadas en categorías significativas y relevantes, tales como las dimensiones, los atributos, las características, las aptitudes, cualidades, habilidades, destrezas, conocimientos o evaluaciones anteriores".
3. Las técnicas de los Centros de Evaluación: Las técnicas utilizadas en los Centros deben ser diseñadas para proveer información para la evaluación de las dimensiones previamente determinadas por el análisis de puesto.
4. Simulaciones: Las técnicas de los Centros de Evaluación deben incluir un número suficiente de trabajos relacionados con las simulaciones, para permitir la observación de las conductas de los candidatos relacionadas con cada dimensión que será evaluada.
5. Observadores: Se deben de utilizar varios observadores para observar y evaluar a cada candidato.

Cuando se selecciona a un grupo de observadores, se deben considerar varias características: diversidad de razas, edad, sexo, y áreas de trabajo. "Una proporción típica de candidatos con observadores es de 2 a 1"

6. Entrenamiento de los observadores.

7. Grabación de las Conductas: Los observadores deben realizar un procedimiento sistemático para grabar las observaciones de las conductas específicas, con la precisión del tiempo en que ocurrieron.

8. Integración de Datos: Al final del proceso, los observadores o evaluadores se juntan en una reunión para así realizar la integración de las conductas, lo que debe estar basado en una combinación de información de los observadores y de las técnicas utilizadas, o bien a través de algún proceso estadístico validado de acuerdo con los estándares profesionales. Aion, A. Baker, D; et al. 1989. (citado en Lizaola y Salazar, 1993).

Huerta (1993) cita el modelo de:

Filer y Filer (1977) de dos días, Gibson, Ivancevich y Donnelly (1987) que consta de tres días y el de Byham de 4 días. (los cuales no se transcriben por la gran cantidad de información).

Uribe (1996) cita a Thornton III y Byham (op. cit.), dichos autores también se citan en el capítulo dos de éste trabajo, por lo que no se considera necesario volver a repetir la información.

5.5 Pasos para el comienzo de un Centro de Evaluación

Montes (1978)

1. Establecimiento de metas
2. Plan del programa
3. Identificación de las dimensiones de la conducta de trabajo
4. Selección de ejercicios
5. Entrenamiento de evaluadores

Lizaola y Salazar (1993) lo refieren como los pasos para iniciar un Centro de Evaluación.

1. "Determinar los objetivos del programa.
2. Definir las dimensiones que se ha de evaluar
3. Seleccionar ejercicios que obtengan o correspondan a las dimensiones requeridas para el puesto (o puestos) en cuestión.
4. Diseñar un programa para el Centro de Evaluación
5. Anunciar el programa, e informar a los asesores y participantes, así como manejar los detalles administrativos.
6. Entrenamiento a los asesores.
7. Conducción del Centro de Evaluación
8. Realizar la Integración de los reportes de los participantes.
9. Proporcionar la retroalimentación a los participantes esto incluye, resumen de su participación en el Centro y de sus acciones para el desarrollo del mismo.
10. Evaluar el Centro
11. Diseñar los procedimientos pertinentes para comparar la validez del Centro con los criterios sobre el éxito en el trabajo". Huck, 1973. (citado en Lizaola y Salazar, 1993)

Canalizo (1994) no menciona pasos para el comienzo, lo denomina características necesarias para considerar un Centro de Evaluación, por la información, lo colocamos en éste punto.

1. Es necesaria una planeación y programación metódicas que tomen en cuenta todas las condiciones para darte formalidad y de este modo garantizar resultados confiables y de aprovechamiento.
2. Las simulaciones que se utilicen en el Centro deben garantizar la obtención de pautas o patrones conductuales específicos a las actividades de trabajo.
3. Tales pautas o patrones de conducta se tendrán que definir operacionalmente de modo que al manejarlas dentro de la evaluación, todos aquellos que se vean involucrados en el proceso comprendan lo mismo en cuanto a conceptualización.
4. Los elementos principales son los participantes, los observadores y el administrador.

5. Tanto el administrador, como los observadores deberán estar altamente capacitados en su actividad.

5.6 Dimensiones

Montes (1978) cita el catálogo Development Dimensions (1975)

Se llama dimensiones a los diferentes conceptos o parámetros que se evaluarán en las personas que participan en el centro.

Gómez (1981) cita a Development Dimensions. Catálogo (1975)

"Es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual, ejemplos específicos de conducta humana, puedan ser racionalmente agrupados y clasificados de modo confiable" y Gómez, amplía dicha definición con lo siguiente: "racionalmente agrupadas" se refiere a aquellos factores que tengan un elemento común y que por lo tanto pueden agruparse en función de lo mismo.

De igual forma Gómez hace un comentario respecto a las Dimensiones, las Dimensiones no siempre tienen que estar en un número definido ni que tengan que estar definidas siempre de un modo específico, las dimensiones deben estar en función de los requerimientos del puesto y puedan ser tantas como características tenga dicho puesto además de tener una definición que signifique exactamente lo mismo para ese medio en particular aunque fuera del mismo pueda significar algo totalmente diferente.

Ibarra (1986) cita a Development Dimensions

"Es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual, ejemplos"

Ibarra también dice que las dimensiones que se evalúan en un Centro son diferentes de una empresa a otra, además la cantidad de variables cambia en cada compañía y en cada puesto a consideración.

Al parecer la siguiente definición fué creada por Ibarra (1986)

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 éstas proporcionan las potencialidades de un candidato, las necesidades de desarrollo en algunas dimensiones y otros factores que se involucran en el desempeño".

Lizaola y Salazar (1993)

"Una dimensión es un término conveniente para un grupo de conductas que tienen un común denominador" (Keil C. C. 1981)

Se concluye, que la definición de las dimensiones, se crea a partir de las mismas necesidades que demanda el puesto y una vez que estén claramente definidas, ya sean compuestas (comunicación-relaciones interpersonales) o simples (control) se diseña o planea el ejercicio que las ha de medir de manera confiable, válida y objetiva.

Huerta (1993) cita a autores como

Byham y Cohen llaman dimensiones a las habilidades gerenciales necesarias para el éxito y además encuadran ahí las características que mide el centro. Otros como Jaffe y Moses las denominan variables pero son, en esencia, prácticamente lo mismo: la serie de características que se consideran como necesarias para el éxito administrativo y que pueden ser razonablemente agrupadas bajo un rubro o encabezado.

Las dimensiones son tan sólo áreas comunes de interés a las que estudios de análisis de trabajo, han identificado como importantes para el éxito en posiciones particulares. Jaffe menciona cuatro características importantes de las variables:

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

Uribe (1996)

cita a More y Unsinger (1987) los cuales a su vez citan la definición de Turner en 1978 "Una dimensión puede ser definida como parte discreta y medible de conducta individual que es asociada con éxito o fracaso en un puesto o en un nivel de puesto".

¿Cómo determinar las dimensiones?

Gómez (1981)

La manera es bien simple si se conoce el método para hacer análisis de puestos y/o de tareas. De la misma manera en que se hace un análisis de puestos, se establece cada dimensión, con la única diferencia de que en vez de factores particulares, estos se agrupan por funciones y se definen u operacionalizan para la empresa en particular en la que ha de realizarse el centro.

Ibarra (1986) utiliza el término de identificar dimensiones, el cual nosotros lo adaptamos como determinar, por la información que contiene.

"para identificar las dimensiones que deben ser evaluadas, se toman en cuenta los requerimientos necesarios para desempeñar un determinado puesto, esto se puede obtener mediante la descripción del puesto, además se observa el trabajo de los candidatos para conocer qué los hace efectivos o inefectivos, cuál 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".

Lizaola y Salazar (1993)

Las dimensiones se establecen partiendo de un buen análisis de puesto.

Huerta (1993)

Cada empresa tendrá tantas dimensiones o variables como requiera, dichas dimensiones se establecen por medio de perfiles de puesto.

Uribe (1996) cita a More y Unsinger 1987, quienes dicen que el objetivo primario de un análisis de puesto es identificar, definir y establecer las dimensiones conductuales que

son esenciales para la ejecución exitosa del puesto y describen las siguientes fases para un análisis:

Fase 1 Levantamiento de Información: concierne a los deberes y conductas que caracterizan la efectividad en un puesto, pudiéndose levantar por medio de la observación, entrevistas individuales con personajes relacionados al puesto.

Fase 2 Análisis de la información levantada: se realiza una lista tentativa de las dimensiones, para detectar las dimensiones más comunes y calidad de la definición tentativa de las definiciones

Fase 3 Cuestionario de la evaluación de la Dimensión: Un cuestionario para identificar dimensiones, para detectar las dimensiones más comunes y evaluar la claridad de la definición tentativa de las definiciones.

Fase 4 Cuestionario para pesar la Dimensión: la propuesta de este cuestionario fue determinar el relativo peso que debe ser aplicado a las dimensiones, aunque todas las dimensiones pueden ser identificadas para el éxito, algunas pueden tener más peso que otras.

5.7 Dimensiones que se señalan

Montes (1978) cita el catálogo Development Dimensions (1975)

Impacto	Habilidad para comunicación oral
Ambición profesional	Habilidad para presentación oral
Liderazgo	Habilidad para comunicación escrita
Sensibilidad	Habilidad para escuchar
Flexibilidad	Tenacidad
Iniciativa	Habilidad analítica
Delegación	Criterio
Decisión	

Gómez (1981)

Impacto	Habilidad para comunicarse verbalmente
Creatividad	Habilidad para comunicarse por escrito
Energía	

Gómez cita una plática impartida dentro del programa de entrenamiento de evaluadores por J. L. Moses, de la Sección de Investigación de Personal de la American Telephone & Telegraph Co., en los Estados Unidos de Norteamérica, y publicado en octubre de 1969 por la misma empresa, bajo el título "Las Variables del Programa de Evaluación de Personal" de dicha plática sólo extraemos las dimensiones las cuales se hicieron conocidas como las variables de evaluación.

Aptitud Escolástica (habilidad mental general)	Habilidad de Comunicación Oral
Habilidades de Comunicación Escrita	Habilidades de Liderazgo
Potencia (forcefulness)	Aceptación
Percepción del Medio Ambiente Social	Flexibilidad de Conducta

Necesidad de Aprobación de sus Superiores
Auto Objetividad
Estándares de Trabajo Internos
Resistencia a la Presión
Organización y Planeación
Energía.

Necesidad de Aprobación de sus
Compañeros
Identificación Gerencial
Rango de Intereses
Toma de Decisiones

Ibarrá (1986) cita a Development Dimensions con 26 dimensiones de las más comunes:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1. Impacto | 14. Habilidades de comunicación oral |
| 2. Energía | 15. Habilidades de presentación oral |
| 3. Habilidades de comunicación escrita | 16. Creatividad |
| 4. Rango de intereses | 17. Tolerancia a la presión |
| 5. Motivación | 18. Estandar de trabajo |
| 6. Ambición de carrera | 19. Liderazgo |
| 7. Habilidad para vender sus ideas | 20. Sensibilidad |
| 8. Habilidad para escuchar | 21. Flexibilidad |
| 9. Tenacidad | 22. Toma de riesgo |
| 10. Iniciativa | 23. Independencia |
| 11. Planeación y organización | 24. Control directivo |
| 12. Delegación | 25. Análisis de situaciones |
| 13. Juicio | 26. Toma de decisiones |

Lizaola y Salazar (1993)

Existen tantas dimensiones como las necesarias para puestos o niveles específicos que existan o como lo requieran las necesidades de la empresa. Lizaola y Salazar citan las dimensiones señaladas por Mouret 1990.

- ◇ Impacto
- ◇ Energía
- ◇ Habilidad de comunicación oral
- ◇ Habilidad de presentación oral
- ◇ Rango de interés
- ◇ Liderazgo
- ◇ Tenacidad
- ◇ Control administrativo
- ◇ Juicio

Huerta (1996)

Las dimensiones a continuación enlistadas no son sino áreas sugeridas sobre las cuales una empresa deberá estar interesada y que merecen una inversión de tiempo e investigación.

Impacto	Energía
Habilidad de comunicación verbal	Habilidad de presentación oral
Creatividad	Habilidad para comunicarse por escrito
Rango de intereses	Tolerancia a la tensión
Motivación	Estándares de trabajo

Ambición de carrera	Liderazgo
Habilidad de ventas/persuasión	Sensibilidad
Habilidad para escuchar	Flexibilidad
Tenacidad	Toma de riesgo
Iniciativa	Independencia
Planeación y organización	Uso de delegación
Análisis de problemas	Juicio
Decisión.	

Las habilidades necesarias para interactuar efectivamente con otras personas para lograr la realización de un trabajo, las cuales son requeridas por un gerente.

Energía	Forcefulness-fortaleza
Toma de decisiones	Comunicación escrita
Liderazgo	Organización y planeación
Comunicación oral	Tolerancia a la presión

Uribe (1996) cita a Gatewood y Feild (1990) con las dimensiones conductuales más comúnmente medidas en assessment center

Comunicación Oral	Planeación y Organización
Delegación	Control
Toma de decisiones	Iniciativa
Tolerancia al Stress	Adaptabilidad
Tenacidad	

Aunque en realidad éstas pueden variar de acuerdo al puesto y su contexto.

5.8 Administrador

Gómez (1981)

Un administrador es designado usualmente dos meses antes de la fecha en que se piensa arrancar el primer centro. En este tiempo el administrador tendrá que prepararse, entrenarse hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados del centro.

El administrador es el elemento clave sobre el cual recae la responsabilidad de la buena marcha del centro y sus resultados. El administrador será el personal que funcione siempre de acuerdo al programa del centro y se convierta en especialista.

El administrador puede ser el Gerente de Relaciones Industriales, el jefe de personal o algún funcionario que pueda entrenarse y hacer la labor.

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

Deberá vigilar la reproducción de las formas necesarias y algo muy importante, participará en la introducción o presentación del programa a la línea de la organización, mediante presentaciones en reuniones de grupo.

Es necesario que el administrador esté ya plenamente identificado con los ejercicios, haya estudiado las formas de calificación y evaluación y sienta que puede disipar cualquier duda durante la marcha del centro.

Huerta (1993) cita la misma información que Gómez.

Uribe (1996)

Es el responsable de la planeación, ejecución y control del proceso de evaluación. Sus funciones son obtener todos los estándares de calidad durante todas las etapas del proceso. Deberá ser un especialista de la conducta, por lo que el Psicólogo, Psiquiatra, Pedagogo, etc. pueden ser candidatos a esta actividad. La administración del proceso indudablemente requiere de una capacitación metodológica y de investigación académica seria y profunda.

5.9 Participantes

Montes (1978) cita el catálogo Development Dimensions (1975)

Los participantes deben manejar estas situaciones bajo la observación de un asesor especializado y entrenado para observar.

Normalmente cada participante aprende de su conducta demostrada en las sesiones del Centro de Evaluación, de la cual recibe retroinformación de cualquiera de los administradores del centro o del capacitador especializado.

Gómez (1981)

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

Ibarra (1986)

Los participantes pueden ser elementos internos de la empresa en la cual se aplica el Centro 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 misma.

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

La selección de los participantes puede variar, pero generalmente lo que el método indica, es pedir a los jefes o superiores que propongan a quienes consideren los mejores elementos para esta oportunidad, aunque dicho criterio tiene la desventaja de ser influenciado. Es aconsejable que además se recurra a fuentes directas de información como son: el departamento de personal y las encuestas de opinión de los compañeros del mismo nivel y subordinados en caso de que los tenga.

Lizaola y Salazar (1993) habla de la identificación de candidatos..

Depende mucho, de las necesidades de cada empresa, de los candidatos que se requieran en ese momento. Aún así, se planteará lo que corresponde a lo más común:

-Pueden ser por los supervisores:

- a) Aquellos empleados con buen desempeño
- b) Cualquier otra característica que la empresa seleccione, para evaluarlos.

-Pueden ser candidatos: por auto-nominación, es decir que los candidatos se nombren a así mismos, o bien sea porque se les pidió su participación. (Usualmente esto está planeado para ser consistente con las consideraciones éticas). Cualquiera que reúna los mínimos requerimientos formales para una oportunidad debe permitirle la oportunidad de participar.

-Se puede establecer una regla de que la evaluación será automática, para candidatos que alcancen ciertos niveles jerárquicos o de desempeño en la empresa.

Huerta (1993) cita la misma información que Gómez.

Uribe (1996)

Es la persona o grupo evaluado, que reúne un conjunto de características mínimas, que les permita ser evaluados en dimensiones que estén de acuerdo a ellos (no debemos evaluar comunicación escrita en una persona analfabeta). La mayoría de las veces en el caso de psicología industrial los evaluadores pueden pertenecer o no a la organización que los evalúa, lo que implica fuentes de reclutamiento y selección previos al proceso.

5.10 Asesores u Observadores

Montes (1978) cita el catálogo Development Dimensions (1975)

Estos asesores registran la conducta que ellos observan, luego clasifican y seleccionan la información de acuerdo a las diferentes dimensiones identificadas como criterio de éxito. Sólo después de que toda la conducta observada es registrada y ha sido ya discutida sobre todo para evaluar la participación individual del candidato se procede a la evaluación.

Esta evaluación es hecha por todo el grupo de asesores ya entrenados, quienes típicamente son gerentes de línea íntimamente relacionados con el contenido y los requerimientos del puesto o el nivel del puesto en cuestión.

Gómez (1981) cita a Development Dimensions Administering An Assessment Center Manual Development Dimensions sin fecha

Los observadores se eligen normalmente de entre los gerentes de línea y dos niveles por arriba del que va a ser evaluado.

Registra los hechos, las conductas de su observado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio. Lo hace en forma continua, tomando anotaciones del tiempo, de las expresiones y, si es posible, de sus palabras en forma textual. Posteriormente, al llenar su forma de reporte, clasifica tales conductas en las dimensiones, de acuerdo a la definición previa que tiene para ello. El criterio para emitir una calificación estará en función de la presencia o ausencia de tales Dimensiones dentro del contexto del ejercicio mismo y los efectos que haya podido tener sobre el curso de éste. Es así como evalúa, pero para defender su criterio debe respaldar tal evaluación con los hecho o patrones conductuales que ha escrito y que son irrefutables.

Los administradores también pueden verse a sí mismos actuando como observadores cuando un observador particular está atrasado en sus anotaciones por alguna razón.

Ibarra (1986)

El número de los asesores utilizados, suele estar en función del número de evaluados, pero hay diferentes relaciones, una, es que haya un asesor por cada candidato, otra opción es que corresponda un observador a cada dos participantes y una alternativa más, es que intervenga un asesor por cada cuatro candidatos, aunque ésta, no es muy practicada, porque el observador no puede prestar la debida atención a cada candidato. Los asesores 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 necesarios que manejen bien las técnicas que se utilizan y que tengan suficiente experiencia para realizar las evaluaciones porque hay variables difíciles de medir que requieren de un juicio amplio. Los asesores u observadores pueden ser psicólogos y/o miembros directivos. Los asesores no identifican las variables a ser evaluadas, esa es tarea aparte de un psicólogo organizacional.

Para que un Centro de Evaluación pueda llevarse a cabo, se requiere de algunas actividades por parte de los asesores. En primer lugar, deben tener un buen manejo de todas las técnicas a utilizar y que vayan de acuerdo con las dimensiones que se quieren medir, éste es un paso decisivo para que el asesor trabaje eficientemente.

Un asesor: Registra los hechos, las conductas del candidato durante el desarrollo del ejercicio. Lo realiza en forma permanente, haciendo anotaciones de tiempo, de las expresiones y, si es posible, de sus palabras, etc. Posteriormente, al llenar su forma de reporte, Clasifica tales conductas en las dimensiones de acuerdo a la definición previa que tiene para ello. El criterio para emitir una calificación estará en función de la presencia o ausencia de tales dimensiones dentro del contexto del ejercicio mismo y los efectos que haya podido tener 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 los 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.

Lizaola y Salazar (1993) cita a Keil, 1981

Identificación de asesores.

-Los antecedentes de trabajo del asesor dependen del propósito del Centro de Evaluación específico.

-Generalmente son personas a nivel gerencial o dirección del interior de la empresa, y ellos frecuentemente son los elegidos porque expresan el interés de ser asesores y porque pertenecen a uno o dos rangos superiores a los mismos candidatos.

-Generalmente no tienen una relación familiar o personal con los candidatos.

-Asesores de diferentes áreas de la empresa:

Se pueden establecer e impartir programas de entrenamiento de asesores, para detectar a los que son apropiados para el rol que tendrán que desempeñar.

-Se puede contratar los servicios profesionales de un psicólogo o asesores externos, con las principales características:

1. Que haya recibido el entrenamiento adecuado para reconocer las conductas, que serán evaluadas.
 2. Que sea un evaluador justo.
 - 3.-Que cuente con la habilidad y conocimientos necesarios.
-

Rol de los asesores.

"Una enorme cantidad de conductas son emitidas por los candidatos. El asesor debe decidir continuamente, si, lo que es observado es información útil y entonces decidir de que manera se clasifica (lo que significa qué es). Warmke, 1985. (citado en Lizaola y Salazar, 1993).

- Los asesores, al escribir el reporte, deben estar muy bien preparados en la discriminación de conductas, por ejemplo: dimensiones como sensibilidad y pasividad. También deben ser capaces de reunir la información relevante de las conductas del candidato y decir: "porqué el candidato hizo o dijo (.....), y concluyó con (.....)". Jones 1984 (citado en Lizaola y Salazar 1993).

Por otro lado se necesita recordar que el reporte de los Centros de Evaluación no es sólo la base para la promoción del puesto, también influye el desempeño pasado, las recomendaciones de superiores, y la accesibilidad, siendo todo esto de gran importancia. Entonces el reporte del Centro es sólo un poco de la información que la organización utiliza para promover a la persona, y un reporte negativo no significa necesariamente que el candidato está automáticamente descalificado.

Se recomienda que no se les asignen periodos prolongados ya que la evaluación corre el riesgo de convertirse en rutina, así como el propiciar una relación de ayuda de parte del asesor hacia el participante o candidato y que como parte del proceso se realiza una sesión de retroalimentación.

Las conclusiones o el reporte final, son el resultado de las observaciones del grupo de asesores lo cual amplía el grado de certeza de las conductas evaluadas.

Las funciones que los asesores deben realizar son:

- 1.- Observar
 - 2.- Registrar
 - 3.- Clasificar
 - 4.- Evaluar
 - 5.- Reportar
 - 6.- Retroalimentar
- Mouret, 1990 (citado en Lizaola y Salazar, 1993)

Huerta (1993) cita la misma información que Gómez.

Uribe (1996)

Son la parte que realiza la evaluación, su capacitación técnica y sentido común deben estar soportados por un alto grado de conocimiento teórico y práctico (lo ideal es que reúna ambos) en lo relacionado al puesto. Deben contener una capacitación previa en relación al proceso, es decir deberán estar preparados para poder observar conducta. Puede ser psicólogos y/o personas relacionadas con lo que se va a evaluar.

5.11 Entrenamiento de los Observadores

Montes (1978)

El entrenamiento de los evaluadores es extremadamente importante, ya que el entrenamiento mínimo necesario para un típico centro de evaluación incluye:

- a) Discusión de las definiciones de las dimensiones.
- b) Práctica en la observación y en el reconocimiento de conductas, así como en la escritura del reporte, por lo menos una en cada tipo de ejercicio usado en el centro.

-
- c) Práctica en la preparación y conducta en una entrevista para obtener información de las conductas pasadas de los participantes.
 - d) Discusión de varios métodos de manejo en cada uno de los ítems de la canasta.
 - e) Familiarización con el proceso de investigación de las decisiones finales.

Gómez (1981) menciona lo siguiente al respecto: lo principal del entrenamiento de observadores es que no se pierda de vista que pueden ser especialistas o funcionarios de las más diversas índoles. Por esta razón, no puede existir en nuestra particular opinión ninguna "receta" o "fórmula" rígida o continúa para entrenar observadores. La misma razón puede ser valedera para la elaboración propia de los ejercicios a aplicar. Lo que puede existir es una base común, una infraestructura que puede seguirse con flexibilidad para de ahí adaptar los cambios necesarios de acuerdo a las particulares necesidades de una empresa. Todo esto, siempre y cuando uno se apege a la forma que menciona la técnica cuando se adquiere de Development Dimensions, que menciona que los observadores debe ser parte de la empresa misma y de por lo menos dos niveles arriba del personal que se va a evaluar.

Ibarra (1986)

Deben ser empleados varios asesores y además, ellos deberán recibir entrenamiento previo para que se pueda desarrollar el Centro de Evaluación. Los juicios resultantes se basan en la información de los asesores y de los técnicos y dependen del profesionalismo de los evaluadores. El trabajo de los asesores depende del propósito específico del Centro.

Los asesores deben ser entrenados para su trabajo. Se requiere que se familiaricen con los ejercicios participando ellos mismos, viendo cintas de video, etc. Esto es necesario porque si los asesores no tienen claras las dimensiones, no conocen las técnicas, no saben identificar comportamientos, no tienen las herramientas suficientes para poder evaluar a un candidato, no tienen idea de en que términos se redacta un reporte, como se realiza una entrevista, que dimensiones mide cada ejercicio, cuales son los criterios para evaluar a los participantes, como debe darse la retroalimentación, etc., la labor de asesoría no podría ser eficiente, por estas razones se ven presentes las necesidades de entrenamiento que tienen los asesores.

Puede ser que al formular sus juicios presenten mayor atención a algunas técnicas que a otras. 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 dos a tres semanas de entrenamiento intenso dependiendo de las necesidades de capacitación.

Lizaola y Salazar (1993)

Actualmente, el programa de entrenamiento es un poco variable, algunos asesores están cuidadosamente entrenados en como observar la conducta, como distinguir entre varias dimensiones y cómo escribir el reporte, probablemente a otros asesores, no se les dá más allá de una o dos horas de orientación.

Para lograr esto, es necesario un entrenamiento riguroso. Esto incluye que los asesores sean intelectualmente flexibles, que comprendan el propósito de cada ejercicio sobretudo, que estén alertas de su estilo de referencias (efecto de halo) para que sus observaciones sean objetivas.

Generalmente, se les provee a los asesores con una descripción o análisis del puesto, para el cual los candidatos serán evaluados. Ellos estarán previamente preparados con la hoja de registro de conductas, para ayudarse a utilizar toda la información que atestiguarán en el desarrollo de los ejercicios. Esta hoja de registro, identifica los elementos (o constructos) por ejercicio, contienen ejemplos de la conducta que lo califica como un signo de la dimensión y una guía de cómo integrar la conducta que exhibe el candidato, y por último, una guía de cómo conducir la entrevista, la cual es a menudo una parte de la globalidad del Centro de Evaluación. Latham, G. P. et al. 1975 (citado en Lizaola y Salazar, 1993)

Uribe (1996)

Habla del entrenamiento que el dio a sus 5 observadores dentro de su propia investigación.

Sugerencias al ser Observador

Gómez (1981) cita a Development Dimensions

- ◊ Elabore un programa y apéguese a él, con profesionalismo y seriedad
- ◊ Consulte con el administrador para averiguar qué participantes se van a observar
- ◊ Mantenga el programa dentro del tiempo. Todos los ejercicios están diseñados para ser terminados en el tiempo asignado.
- ◊ Prepárese antes del tiempo programado para cada ejercicio.
- ◊ Verifique si tiene las formas necesarias para cada ejercicio.
- ◊ En situaciones de grupo, asegúrese una posición que le permita máximas observaciones con mínimas interrupciones al grupo.
- ◊ Nunca indique al participante, con una sonrisa o movimiento de cabeza ni de ninguna forma, si lo está haciendo bien o pobremente durante un ejercicio
- ◊ Utilice cualquier oportunidad para calmar, continuamente, la ansiedad de los participantes, ya sea durante la comida, cena, descansos para tomar café y entre uno y otro ejercicio.
- ◊ No dé retroalimentación personal sobre el desarrollo.
- ◊ Registre observaciones informales importantes en las comidas u otras ocasiones y reporte esto en la discusión de evaluación.
- ◊ Trate de no mostrar particular amistad o atención a los participantes de su departamento o región.
- ◊ Use los nombres de pila en todo momento.
- ◊ Mire siempre con la seguridad de saber lo que está haciendo.
- ◊ Sea serio aún cuando los eventos sean divertidos.
- ◊ Cuide la seguridad de los ejercicios y todas las formas.
 1. No deje su manual de observador.
 2. Asegúrese que todo el material del ejercicio se reúna y regrese al administrador.
 3. Trate de recolectar las notas hechas por los participantes.
 4. Use sobres o folders para mantener junto todo el material de un individuo.
- ◊ Obtenga de los participantes asignados, cualquier material escrito hecho por ellos.
- ◊ Complete las formas de Reporte de Observador tan pronto como sea posible, después de un ejercicio.
- ◊ No discuta con otros observadores información detallada sobre el desarrollo de los participantes observados, a menos que puedan perjudicar las observaciones de ejercicios subsecuentes.

-
- ◇ Conozca el orden en que los participantes serán discutidos en la discusión de evaluación, de tal manera que se asigne en el reporte escrito.
 - ◇ No intente hacer o recibir llamadas telefónicas, excepto en los descansos programados
 - ◇ Conozca la localización de los útiles o ayudas, blocks de papel etc.
 - ◇ Mantenga una actitud amistosa y de ayuda hacia los participantes; ayúdelos a gozar la experiencia y a sentir que hay "diversión" en todo el contenido.
 - ◇ De toda la información relacionada con los participantes al administrador, tales como las Formas de Reporte del Participante y Formas de Resumen de Calificación cuando termine la discusión de evaluación.
 - ◇ Pregunte al administrador si tiene dudas, puede haber confusiones.

Lizaola y Salazar (1993)

Esta información es parte de la administración del ejercicio individual, sin embargo por su contenido, la clasificamos en esta parte.

En la lista debajo de cada una de las dimensiones, a que corresponda la conducta descrita, colocar ya sea un (+) cuando sea una conducta negativa o algo que la persona no realizó. Para este punto se consulta la definición de cada una de las dimensiones.

Para asignar un puntaje a cada dimensión, considere las conductas marcadas con un (+) y también las marcadas con un (-) y en función de esto, evalúe de acuerdo a la escala. Mouret 1990, propone lo siguiente.

Instrucciones para el asesor:

1. Escribir en la hoja de registro las conductas que se observen del evaluado preparándolas en dos partes.
 - a) Desempeño individual (30 minutos)
 - b) Desempeño en grupo (1:00 hora)
2. Marcar debajo de cada una de las dimensiones a que corresponde la conducta descrita, ya sea con un (+) cuando realiza una conducta positiva o de algo que si realizó la persona y con (-) cuando sea una conducta negativa, o algo que la persona no realizó. Para este punto se consulta la definición de cada una de las dimensiones.
3. Para asignar un puntaje a cada dimensión, considere las conductas marcadas con (+) y también las marcadas con (-) y en función de esto, evaluar de acuerdo a la escala, ya presentada anteriormente en el ejercicio individual.

Uribe (1996)

En su propia investigación formo grupos de 6 candidatos.

5.12 Duración

Montes (1978) cita el catálogo Development Dimension

La asesoría del Centro varía en duración y complejidad de acuerdo a sus propósitos y el nivel organizacional de los participantes. Ejemplo, nivel inicial por lo menos de un día, para altos ejecutivos por lo menos tres días y para supervisores de primer nivel por lo menos uno o dos días completos.

Gómez (1981)

La mayoría de los centros de 2 ½ a 3 días, de 6 observadores y 12 participantes.

Ibarra (1986)

"La duración dependerá del tiempo que se invierta en cada actividad y del número de ejercicios planeados. En un Centro Típico se emplean de uno a seis días para los participantes de dos a diez para los asesores incluyendo el tiempo en el entrenamiento".

Lizaola y Salazar (1993) se refieren al tiempo requerido para evaluar.

El tiempo puede variar; de tres a cinco días es lo más común, muchos Centros pueden comenzar un lunes o un miércoles por la mañana y terminar esa semana. En la actualidad es menos tiempo; lo que indica que en la práctica puede tomar toda la mañana, desde las 9:00 a.m. y parte de la tarde hasta las 6:00 p.m. para evaluar a un grupo de 8 personas con sus correspondientes asesores, todo depende básicamente del número de evaluados, el ritmo del grupo, y de las otras técnicas o herramientas que se necesiten emplear.

Huerta (1993) cita la misma información de Gómez.

Uribe (1996)

Uribe nos dice que los assessment center se distinguen de otros métodos, por el uso múltiple de técnicas, y pueden realizarse hasta en tres o más días. Una evaluación puede contener técnicas tales como: entrevistas, observaciones, tests proyectivos, ejecución de ejercicios o ejercicios situacionales.

Tamaño de los Grupos

Montes (1978), formo grupos de 12 personas en su propia investigación.

Gómez (1981), al respecto menciona lo siguiente

Si algún criterio es dejado al administrador, deberá seguir las siguientes reglas:

Varía el tamaño de los grupos de ejercicios durante el centro. Todos los participantes deberán tener la oportunidad de ser vistos en grupos pequeños (4 hombres) y grupos grandes (6 hombres). Grupos de 4 y 6 hombres parecen ser el tamaño óptimo.

No tener grupos de más de 6, si es posible. Los grupos mayores de 6 no permiten la cantidad necesaria de observaciones sobre cada individuo.

Algunos ejercicios son hechos para números específicos de individuos; esto es, papeles asignados en la discusión de grupo sin liderazgo, se diseñan para los 6 participantes.

Ejercicios de problemas gerenciales y ejercicios de discusión de grupo de análisis/presentación, parecen trabajar particularmente bien con 4 participantes en grupos.

Ibarra 1986

Cuando se trata de que participen varios candidatos, se seleccionan de seis a doce personas, rara vez se forman grupos de veinticuatro, los cuales, se subdividen en grupos

de seis participantes generalmente, porque de este modo, pueden trabajar mejor en los ejercicios previamente elegidos, siendo menos complicada la observación.

Lizaola y Salazar 1993.

En los ejercicios grupales se forman grupos máximo de 7 a 8 candidatos.

Urbe (1996)

En su investigación, el autor formó grupos de 6 personas.

5.13 Ejercicios utilizados en un Centro de Evaluación

Montes (1978)

Entrevista	Juego de negocios	Liderazgo en grupos de discusión
Análisis	Entrevista simulada	Hechos encontrados y decisiones tomadas
Canasta	Presentación escrita	Liderazgo en grupos de discusión (asignando roles)
	Presentación oral	

Gómez (1981)

"Los ejercicios que ahora tienen más uso son los difundidos por Development Dimensions pero desde luego es necesario tomar en cuenta que correspondan a una idiosincrasia diferente y que fueron elaborados en forma general. Lo importante al emplear un ejercicio es lo siguiente: Si por necesidades propias de la compañía en que se aplica el centro se han elaborado Dimensiones diferentes a las ya existentes, deberá asegurarse que el empleo de un ejercicio determinado evocará patrones conductuales que permitan calificar tales dimensiones.

El ejercicio puede estar elaborado en términos de una comunidad específica de funciones, es decir, emplear los términos y significados de un gremio en particular si se quiere nombrar personal que se identifique con tales funciones o puede ser general si se va a extraer de un universo mayor y se pretende identificar una persona con las características en particular.

Por otra parte, los datos en información deben estar elaborados de forma que permitan la disertación, la discreción entre los candidatos pero nunca la confusión".

"Además de esto, un ejercicio, en nuestra particular opinión deberá probarse antes de aplicarse y esto puede lograrse en los observadores durante su entrenamiento".

Ibarra (1986)

"Por lo general se aplican dos o más ejercicios para evaluar una dimensión, aunque ciertas técnicas no miden solo 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 (In basket), ejercicios de grupo (problemas de promoción), presentación escrita, problema de fabricación, juego de negocios, discusión de grupo sin liderazgo asignado y discusión de grupo con liderazgo asignado, School and College Ability Test (SCAT), pruebas de habilidad (Q-sort),

presentación oral, prueba de conocimientos generales, prueba de información general y entrevista".²

Lizaola y Salazar (1993) citan a Mouret, 1990.

- ◊ Entrevista de antecedentes
- ◊ Juego de Negocios
- ◊ Charola de Correspondencia (in - Basket)
- ◊ Discusiones de grupo (Roles no asignados)
- ◊ Discusiones del grupo (Roles asignados)
- ◊ Análisis y solución de problemas.
- ◊ Enfrentamiento ante hechos y toma de decisiones
- ◊ Simulación de Entrevista.
- ◊ Presentación de reportes escritos
- ◊ Presentación oral

Huerta (1993)

Charola de Entrada	Discusión de grupo sin liderazgo
Juegos Gerenciales	Presentaciones individuales
Pruebas objetivas	Pruebas proyectivas
Entrevista	Otras técnicas(ejercicio escritos)

Uribe (1996)

cita a More y Unsinger los cuales dicen que una vez que el análisis de puesto ha sido completado el resto para quien desarrolla un test es crear una evaluación con los recursos disponibles para los que toman la ejecución donde puedan demostrar sus conocimientos y habilidades en relación a la ejecución y éxito en un puesto.

5.14 Programación de ejercicios en un Centro de Evaluación

Gómez (1981)

1. Los ejercicios deberán ser ordenados de forma tal, que ninguno de los ejercicios de grupo o individuales, estén juntos. La programación deberá prever una variedad de tipos de ejercicios cada día.
2. Usualmente es mejor programar un ejercicio de grupo como primer ejercicio. Esto retaja a los participantes y es menos que un ejercicio individual.
3. Si es posible cierta flexibilidad puede darse en el transcurso de ejercicios individuales. Esto es, la entrevista de antecedentes deberá ser ordenada de forma tal, que si el observador quiere tomar un minutos extra, puede hacerlo sin afectar el programa de otros observadores.
4. El factor fatiga debe ser tomado al efecto. A los observadores y participantes no se les puede pedir que se queden demasiado tarde en las noches. Si es necesario hacer trabajo tarde, es mejor el primer día del centro de evaluación, más que tarde en la semana.

²Los ejercicios se explican brevemente en Ibarra (1986)

5. Donde sea posible usar descansos normales, tales como tiempos para café y alimentos, para dividir ejercicios. Es bueno dar a los participantes un pequeño tiempo de libertad entre ejercicios, para que se recuperen y se calmen.

6. Usualmente es de ayuda programar discusiones de grupo de papeles no asignados al principio del centro de evaluación. Cuando tales ejercicios son empleados cerca del final de un centro, después de que los participantes han estado en varios ejercicios de grupo, los participantes algunas veces dividen el problema, tomando cada uno una porción y escribiendo una respuesta.

7. La consideración del tiempo del observador para escrituras, es probablemente el único determinante importante del programa. Los ejercicios deberán ser ordenados de forma que los observadores tengan por lo menos una hora después de cada ejercicio para escribir un reporte. Se requiere una mayor cantidad de tiempo para los primeros ejercicios que para los últimos.

5.15 Formatos

Gómez (1981)

Dentro de la fase de programación y planeación no se puede prescindir de la elaboración de formatos y hojas de chequeo que permitan llevar un control previo, durante y posterior al centro y su desarrollo. No obstante, considerando particularmente que no es conveniente exagerar esta situación o se corre el riesgo de "empapelarse" hasta perder el verdadero sentido del centro en su propósito, y los controles pueden parecer excesivos.

Lo anterior está en función directa del hecho representado por un excesivo número de formatos que pretende traer la técnica, cuando es conocida de su fuente de difusión en Estados Unidos; indicio inequívoco de que está contemplada bajo un criterio, en mucho, de tipo comercial y no pedagógico, funcional o de propagación de la técnica. Lo más conveniente, creemos, es que a medida que un centro se vaya implementando, que vaya siendo parte de la empresa, se vayan creando los formatos necesarios y aprovechar así para ir conociendo su verdadera utilidad. Probablemente no sea el excesivo número de los existentes lo que más debe atacarse, sino de querer tenerlos todos cuando aún no se sabe si serán o no empleados y si será esa la forma mejor de usarlos.

No debemos descartar el hecho de que probablemente al paso del tiempo se requieran más de los originalmente o sugeridos para nuestra empresa en particular.

Desarrollo

Gómez (1981)

Avisos de Apertura a los Observadores

(Puntos a cubrir durante la sesión de apertura, anterior a la apertura formal del centro)

- A. Importancia de la Tarea.
 - B. La tarea es observar y consignar específica la conducta observada
 - C. Reporte Escrito
 - D. Programa difícil. Debe mantenerse a tiempo.
-

-
- E. Remarque a los observadores estar en la sala de reunión bastante antes del horario programado, de forma que puedan preparar sus formas de Reporte de Observador...
 - F. Recuerde a los observadores que ellos deberán tomar la responsabilidad para coleccionar todo el material escrito por los participantes que están observando.

Avisos de Apertura a los Participantes.

(puntos a cubrir sugeridos)

- A. Bienvenida
- B. Introducción
- C. Propósito
- D. Nombre del programa
- E. Antecedentes del Método de Evaluación.
- F. Nuevo procedimiento para la compañía
- G. Descripción de los ejercicios.
- H. Papel de los observadores
- I. Uso de los resultados
- J. Entrevista de retroalimentación.
- K. La promoción es aún una función de la ejecución. Los resultados del centro o son suplemento de otra información acerca de usted.
- L. Cómo viene el aprendizaje.
- M. Formas de reporte del participante.
- N. Discusión de los ejercicios.
- O. Horas de duración.
- P. Anuncios Administrativos.
- Q. Sugerencias finales.

Administración de Ejercicios

Gómez (1981)

La administración de los ejercicios no es difícil, pero requiere de cuidadosa planeación y organización para tener éxito.

5.16 Tiempo de los ejercicios

Gómez (1981)

Con excepción de los casos extremos los límites de tiempo establecidos deben ser estrictamente respetados. Es la responsabilidad del administrador ver que la conducta observada se disperse a través del ejercicio y no se manifieste dentro de los dos últimos minutos mediante el recordatorio periódico al grupo de su restricción de tiempo.

Administración de Ejercicios Escritos

Gómez (1981)

El medio del ejercicio es la presentación escrita de un problema o tarea seleccionada para extraer ciertas dimensiones. Un mayor uso de la presentación escrita en términos de tener al participante haciendo una presentación oral de su análisis y/o participar en una discusión de grupo, depende del tiempo disponible y las dimensiones vistas.

"Los ejercicios escritos no requieren ser rigidamente cronometrados, pero cada uno debe tener estrictamente el mismo monto de tiempo.

Ibarra (1986) habla de presentación escrita, por el contenido de la información lo contemplamos en este apartado.

"Mide la habilidad de comunicación escrita y pueden "observar", no medir, dimensiones como juicio, análisis de situaciones, creatividad, rango de intereses, 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 un 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".

5.17 Administración de Ejercicios de Presentación Oral

Gómez (1981)

"Algunas veces el ejercicio de presentación oral se monta por sí mismo como un ejercicio de centro de evaluación separado, pero es más frecuente combinarlo con un ejercicio escrito. El participante escribe un reporte de trabajo y entonces hace una presentación formal oral. Otras veces la presentación es seguida por una discusión de grupo del mismo material".

Ibarra (1986) aquí citamos lo que Ibarra denomina ejercicio de grupo debido a la información que proporciona.

Este método mide algunas dimensiones como habilidad 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; otro ejercicio es más competitivo y se emplea para medir estilo de liderazgo; el tercer ejercicio dentro de este 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".

Instrucciones

Gómez (1981)

Esté familiarizado con las direcciones orales para leerlas en voz alta. Algunas "Instrucciones para administradores" tienen instrucciones diferentes. Asegúrese de que aquellas, al usarse, estén marcadas.

Lea las instrucciones exactamente como están presentadas.

Hable amistosamente, de manera alegre. No suene como maestro de escuela administrando un examen.

Lizaola y Salazar (1993) hablan de información a los participante pero por su información lo clasificamos en este apartado.

La organización está obligada a hacer un anuncio previo a la evaluación, así los participantes estarán completamente informados acerca del proceso o programa que se llevará a cabo. Este anuncio puede abarcar información como la siguiente:

1. Objetivo (s) - El objetivo(s) del programa y el propósito de los Centros de Evaluación.
2. Selección - Como son seleccionadas las personas para participar en un Centro.
3. Oportunidad(es) - Cualquiera de los individuos tiene oportunidad de participar en los Centros de Evaluación como una condición de empleo, de mejora, de desarrollo etc.
4. Equipo.- Información general del equipo de observadores incluyendo su composición y entrenamiento de los mismos.
5. Materiales.- Todo lo que incluye el material y mantenimiento del mismo, lo cubre la organización.
6. Resultados.- Como se utilizarán los resultados de los Centros de Evaluación y por cuanto tiempo se mantendrán los resultados en los expedientes de cada uno de los participantes.
7. Retroalimentación - Cuando y que clase de retroalimentación será dada a los participantes.
8. Reevaluación.- El procedimiento para una reevaluación (si es dada)
9. Acceso.- Quien tendrá acceso a los reportes de los Centros de Evaluación y bajo que condiciones.
10. Contacto.- Quien es la persona a contactar que será responsable de los expedientes y en dónde se localizarán los resultados. Alon, A, Baker, D; et al. 1989 (citado en Lizaola, C y Salazar, P 1993).

5.18 Función del Administrador Durante los Ejercicios.

Gómez (1981)

La función del administrador es asegurar que el máximo de conducta está expuesta por el ejercicio y pueda ser observada por los observadores. Así, él deberá estar siempre enterado de la dinámica del ejercicio y sentir libertad de hacer alguna intervención si fuera necesario, para asegurar que el ejercicio trabaja como se intenta. El administrador no deberá abordar su trabajo como si fuera un administrador de prueba, cuya función primaria es mantener la confiabilidad de la prueba a través de una administración completamente consistente. La confiabilidad de la administración, debe ser sacrificada algunas veces, por la cantidad y calidad de las observaciones en los centros de evaluación.

5.19 Escala de calificación.

Gómez(1981)

"Los observadores califican cada dimensión sobre una escala de 1 a 5.

5. Una gran cantidad de la dimensión fue mostrada (excelente)
 4. Bastante fue mostrado.
-

3. Un monto moderado fue mostrado (promedio).
2. Sólo un pequeño monto fue mostrado.
1. Muy poco fue mostrado o la dimensión no fue mostrada en absoluto (pobre).

Ibarra (1986)

"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 y se realiza para cada una de las características evaluadas"-

"La escala puede variar de empresa a empresa, teóricamente, se evalúa sobre una escala que va de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación.

Y cita a James Huck y Douglas W. Bray, 1976.

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.

4. Satisface lo 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.

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.

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.

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".

Lizaola y Salazar (1993) citan la escala considerada por Mouret (1990)

0	=	No observado
1	=	Malo
2	=	Deficiente
3	=	Regular
4	=	Satisfactorio
5	=	Bueno
6	=	Sobresaliente
7	=	Excelente

La escala anterior va del 0 al 7, en donde del 1 al 3 constituye el área débil de la persona, esto puede ser interpretado como las conductas que presenta el individuo, sin ser muy desarrolladas. Es decir, como la presencia en conductas por más mínimas que sean. Esto no quiere decir que carezca de ellas, sino que hace falta desarrollarlas

impulsarlas, según el grado de calificación obtenida. Es posible que ciertas conductas no sean observadas, como un 1 por ejemplo.

El número 4 indica la presencia de una habilidad a nivel satisfactorio, lo que quiere decir que el individuo presenta la conducta, es decir, emitió palabras, o demostró hechos que muestran la presencia de esa habilidad. No quiere decir que sea buena o mala.

Del número 5 al 7 constituye el área fuerte de una persona.

Urbe (1996)

Las calificaciones utilizadas en su propia investigación estuvieron en una escala de 0 a 5, siendo 0 la "no" observación de la dimensión, 1 la más "baja" calificación de la dimensión y 5 la más alta.

Evaluación

Gómez (1981)

En la parte de conducción de la discusión de evaluación, cada participante es discutido individualmente por los observadores. La sala de discusión debe estar libre de interrupciones y distracciones.

Pasos en la discusión:

- ⇒ El administrador alista a los observadores.
- ⇒ Establece los nombres de los participantes.
- ⇒ Muestra fotografías si están disponibles.
- ⇒ Checa que todos los reportes estén a la mano.
- ⇒ Checa que los observadores tengan las formas necesarias.
- ⇒ Los observadores leen sus reportes siguiendo las instrucciones en la última hoja de las formas de Reporte del Observador.
- ⇒ Los observadores evaluarán y enjuiciarán observaciones como se requiera.
- ⇒ Los observadores y el administrador toman breves notas sobre las dimensiones observadas, usando las formas proporcionadas.
- ⇒ Los observadores discutirán la consistencia e interrelación de las observaciones como se requiera.
- ⇒ Después de que los reportes han sido leídos y discutidos, cada observador desarrolla un resumen general calificando cada dimensión. Los observadores califican cada dimensión sobre una escala de 1 a 5.
- ⇒ El administrador registra las calificaciones de los observadores para cada dimensión.
- ⇒ Los observadores discuten lo siguiente como se requiere:
 - desarrollar acciones apropiadas para que tome la compañía
 - desarrollar acciones apropiadas para que tome el individuo
 - programas de entrenamiento apropiados, tiempos.
- ⇒ Sugerencias para el administrador en el reporte de retroalimentación.

Ibarra (1986)

"Se entiende por el método de calificación el o los procedimientos que se siguen para determinar una calificación y segunda, los criterios se refieren, a todas las variables sobre las cuales se toma una decisión.

Algunos métodos que son útiles para la evaluación:

Uno de ellos es la apreciación que realizan los asesores sobre los comportamientos de los participantes en grupo o en forma individual, los asesores califican sobre una cierta escala y siguiendo patrones comunes de evaluación.

Otro método de evaluación, es que al interactuar los grupos en diferentes ejercicios, los mismos participantes se forman un juicio de los demás candidatos. La tarea del asesor, es llamar a cada candidato para que cada uno evalué a los demás en determinados aspectos y así al asesor se le facilita el proceso para dar sus conclusiones.

Algo que es conveniente, es filmar las actividades del grupo en los ejercicios, porque esto mejora lo observado por los evaluadores.

Un método más, 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 las tareas del proceso de información".

Uribe (1996)

Posteriormente Uribe describe los pasos en el proceso de evaluación descritos por Thornton III y Byham, dichos pasos también se citan en el segundo capítulo de éste trabajo, por lo que no se considera necesario volver a transcribir.

5.20 Retroalimentación

Montes (1978) cita a Development Dimensions (1975)

"Normalmente cada participante aprende de su conducta demostrada en las sesiones del Centro de Evaluación, de la cual recibe retroinformación de cualquiera de los administradores del centro o del capacitador especializado. De acuerdo con el proceso total de los Centros de Evaluación, esta sesión está estructurada alrededor de las dimensiones sobre las cuales el participante fue evaluado.

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".

Gómez (1981)

La retroalimentación puede darse por el administrador o por alguno de los observadores que se entrene para ello en forma adecuada. Como en todo proceso, la planeación de la misma tiene un papel fundamental y puede garantizar el éxito de la misma y su objetivo: Hacer que el participante enfoque, acepte y procure mejorar, en la medida de lo posible sus puntos débiles así como reafirmar y mantener los positivos a un nivel aceptable".

La retroalimentación debe hacerse en una entrevista con cada participante, teniendo como base el reporte final que hizo el administrador y las anotaciones específicas que hayan sido pertinentes al caso particular".

"Nosotros consideramos, de acuerdo a nuestro particular punto de vista, que el reporte final no es sino la base de retroalimentación del centro, cuando hablamos del centro mismo, como una herramienta, como un proceso de la empresa".

Ibarra (1986)

"La retroalimentación puede ser escrita o por medio de una entrevista. En la mayoría de los casos, los participantes prefieren una entrevista y ésta es practicada una semana

después de haberse llevado a cabo el Centro de Evaluación, un psicólogo o un asesor proporcionan a cada candidato una imagen de sus potencialidades y debilidades. Primeramente, se hace una descripción de todas las características evaluadas. Después se leen los informes relativos al desempeño del candidato en cada ejercicio, dándole a conocer o no la calificación en cada dimensión, eso depende de la empresa. Se le informa cómo ha sido evaluado y qué información ha sido utilizada para formular su calificación. Cuando la retroinformación concluye, el participante sabe qué se ha dicho de él a la compañía y posee un valioso conocimiento que le ayudará a planificar su propio desarrollo.

La retroalimentación de los resultados, es manejada de forma diferente en cada empresa de acuerdo a los objetivos originales del programa".

Lizaola y Salazar (1993)

Proveer retroalimentación del desempeño de una persona es importante ya sea para fines de selección o de planeación. Pero si se trata del caso de selección, la retroalimentación es específica al trabajo para el cual el candidato fue evaluado. Se especifican aquellas dimensiones relevantes al trabajo (o grupos de trabajos). Se muestra poca atención, por ejemplo, de la adecuación para el movimiento de trabajo lateral.

Uribe (1996)

Habla de la retroalimentación como parte del proceso y al respecto dice que dependiendo del propósito del programa, otra discusión puede tomar lugar, se pueden proponer sugerencias, retroalimentación, comentarios a los jefes, supervisores, u otros involucrados, etc. de manera escrita y/u oral.

5.21 Requerimientos Físicos para el Desarrollo de un Centro de Evaluación.

Gómez (1981) cita a Development Dimensions

Para aprender a observar, Development Dimensions, recomienda el uso de un implemento que eleva el costo de un centro: Una grabadora de video-tape que además puede ofrecer otras ventajas tales como grabar un ejercicio y enviarlo a otra localidad para que algún gerente tome su decisión, probar confiabilidad de criterio, observar la mejoría de tal o cual candidato, afinar criterios de calificación, tener un archivo estupendo al cual acudir cuando es difícil tomar una decisión entre los observadores.

Gómez cita a Development Dimensions Administering An Assessment Center Manual Development Dimensions (fotocopia) con lo siguiente:

Medios internos con ventajas

- ◊ Instalación de videotape y accesorios
- ◊ Ayuda secretarial y otras de oficina (por ejemplo, facilidades de copiado, papelería, etc.)
- ◊ Gente extra para jugar el papel de entrevistado en simulaciones y como personal recurso en ejercicios de hallazgo de hechos.

Medios externos tienen ventajas como:

- ◊ 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 interrupciones que puedan causar las llamadas "oficiales" o "importantes".
 - ◇ Proporcionar un "descanso" psicológico de la oficina, lo que tiene gran ventaja de ayudar a los participantes a concentrarse en los deberes del centro.

Puede emplearse al efecto los moteles u hoteles que tienen salas y medios apropiados como los empleados en lugares aislados, o de clima cómodo pero no del tipo turístico.

Salas de Reunión

Las salas necesarias y el tamaño de las mismas, varía de acuerdo a la complejidad del centro y el número de personas que van a evaluarse en cada ocasión. Una forma que sugiere la técnica para saber cuantas habitaciones son necesarias, es dividir el número de participantes entre 2 y sumarle 2. Así un centro de 12 participantes requiere un máximo de 8 salas pero puede arreglarse con menos.

La mayoría de los centros de 2 ½ a 3 días, de 6 observadores y 12 participantes, requieren:

- ◇ Una sala de reunión grande
- ◇ Dos salas de reunión pequeñas
- ◇ Seis salas para sostener entrevistas
- ◇ Una habitación para oficina administrativa

En general, las salas de reunión deben tener:

- ◇ Una mesa redonda de tamaño apropiado para el número de participantes
- ◇ Sillas para cada participante, ordenadas alrededor de la mesa
- ◇ Sillas para los observadores, ordenadas alrededor de la mesa, atrás de los participantes.
- ◇ Las sillas deberán ordenarse por el administrador, antes de la reunión.

Equipo en la Sala

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

Ibarra (1986)

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

Huerta (1993) cita la misma información de Gómez.

Uribe (1996)

Llevó a cabo su investigación en un salón que reunía los requerimientos necesarios para llevar a cabo el ejercicio de comunicación previamente diseñado por él.

5.22 Utilidad

Villagómez (1975)

Artículo "Assessment Center".. Byham, Cohen Moses. Apuntes del curso. Numerosos programas de asesoría han sido diseñados para necesidades específicas tales como: necesidad de entrenamiento, desarrollo y colocación, identificación primaria del talento, selección de supervisores, etc.

Ibarra (1986)

"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 el auto desarrollo, en la selección de personal, para detectar necesidades de capacitación, además sirve como indicador de futuro éxito de los ejecutivos".

Lizaola y Salazar (1993)

Los resultados obtenidos, se utilizan principalmente en lo siguiente:

- 1.- Desarrollo de ejecutivos
 - 2.- Selección de ejecutivos
 - 3.- Promoción de ejecutivos
 - 4.- Transferencias (promociones)
 - 5.- Planeación de recursos humanos
- Moret, (1990)

Canalizo (1994)

Los Centros de Evaluación se usaron originalmente para identificar el potencial administrativo de un individuo, con propósitos esenciales de selección de 1958 a 1970; desarrollo en 1975 y, planeación de la carrera en 1977.

Validez

Villagómez (1975)

Byham en 1971, arguye que la validez de los centros de evaluación se debe a razones de que los ejercicios son ejemplos por lo general de trabajo o de los tipos de trabajo esperados. Los asesores dan una total atención a la observación. La observación está reposada del juicio, y por lo tanto, forzando a investigar más sobre los hechos antes de tomar las decisiones y la conducta es usada para predecir conducta. Concluyendo que el método del centro de evaluación es un método más válido para la selección de directores que otros tradicionales tales como el de pruebas de papel y lápiz.

Gómez (1981) cita a Fleishmann y Bass (1976) , publican un artículo de Bray y Campbell titulado "Selección de Vendedores por Medio de un Centro de Evaluación que proporciona evidencias de la validez de un centro de este tipo para predecir el desempeño en el trabajo de los representantes de ventas".

Así también Fleishmann y Bass dicen lo siguiente "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".

Lizaola y Salazar (1993)

La validez predictiva de los Centros de Evaluación se ha convertido en un punto esencial al hablar de esta Técnica. Sin embargo para sustentar adecuadamente la validez en general de los Centros de Evaluación, se habla tanto de su validez predictiva y de contenido, así como de la confiabilidad de la misma. Los modelos de pronóstico (como es el caso de los Centros de Evaluación), implican dos aspectos básicos, como lo propone Mouret, 1990. (citado en Lizaola y Salazar, 1993):

1. Que las medidas utilizadas para pronosticar algún desempeño sean en verdad proporcionadas a esas funciones y a la inversa.
2. Que las medidas del desempeño mismo, sean igualmente proporcionadas a los pronosticadores.

Estos dos enunciados deben ser verdaderos para validar cualquier medida de pronóstico. A este respecto, la pertinencia de los ejercicios de simulación como pronosticadores serios ha sido bien documentada. Asimismo, la consistencia de los resultados en los Centros de Evaluación parece ser suficientemente justificada para que las organizaciones presten una seria consideración en la utilización de esta Técnica. (sobretudo en E.E.U.U.). No obstante, el concepto de validez del contenido ha surgido como un parámetro más realista contra el cual evaluar dichos resultados.

"La validez de contenido se refiere al grado en que las anotaciones en un "test" representan el desempeño dentro del área de contenido, específicamente definida, lo que la prueba o el "test" se propone medir Kerlinger, F.N. 1988 (citado en Lizaola, C y Salazar, P. 1993). En relación con el proceso del Centro de Evaluación, significa que, por ejemplo si un ejercicio está estructurado para medir el concepto de liderazgo, es válido en contenido, sólo si existe alguna evidencia que pruebe las pautas o signos del liderazgo (como quiera que éste se defina) en el trabajo. La definición de liderazgo puede definirse sólo en el contexto del trabajo particular en cuestión. Entonces, realmente no importa cómo se le denomine al concepto, sino cómo este es definido conductualmente.

Para evidenciar la validez de los Centros de Evaluación, específicamente con respecto al contenido de validez de los "elementos constructivos" (habilidades), cabe mencionar el hecho de que el gobierno de E.E. U.U. a través de las normas E.E. O. C. ("Equal Opportunity Commission") determina el concepto como un medio viable para determinar la validez de la "Técnica de Centros de Evaluación". ("Equal Employment Opportunity Commission" 1970).

Por otro lado, existe el acuerdo de que la base para aprobar la validez de contenido de la Técnica es la exactitud con que se conduzcan los análisis de puestos que en un momento dado, pretenden ser ocupados por los candidatos evaluados en el Centro de Evaluación. Esto se basa en el hecho de que los análisis de puestos proporcionan el fundamento para el diseño de los ejercicios de simulación, y que el contenido de estos ejercicios, relativo al contenido del puesto, proporciona la base de la validez del contenido.

Huerta (1993)

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

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

Después de varias investigaciones y cifras relacionadas con la validez, Huerta concluye con lo siguiente:

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

Uribe (1996)

Nos dice que en su investigación se logró una pesquisa que reúne las condiciones metodológicas necesarias para una investigación, tales como confiabilidad en los resultados obtenidos, validez de contenido, validez de constructo (proporcionando datos estadísticos).

Confiabilidad

Gómez (1981) cita a Cohen, Moses y Byham (op. cit)

Después de la aplicación de los Centros de Evaluación en A.T. & T. en 1956, se llegó a lo siguiente: "Partiendo de que los resultados de la evaluación fueron usados para investigación más que para propósitos organizacionales, proporcionaron una rica fuente de datos relacionados con la contribución de varias técnicas de evaluación para el progreso gerencial así como para la estabilidad y confiabilidad del método en sí mismo".

Lizaola, C y Salazar, P. (1993)

En un Centro de Evaluación se relacionan respectivamente factores de proceso interno tales como estabilidad en "test-retest" consistencia inter e intra-ejercicios y objetividad del evaluador. Además, la confiabilidad se refiere a la consistencia con la que se administra el proceso del Centro de Evaluación.

"La consistencia realmente significa justicia en la aplicación de las mismas medidas, estándares y procesos a todos los candidatos". Mouret, 1990 (citado en Lizaola y Salazar, 1993). Tomando lo anterior en cuenta, se pueden examinar los efectos de la confiabilidad sobre la validez.

Si el proceso se emplea en forma no sistemática y ciertos estándares no se acatan, hay pocas posibilidades de que haya congruencia entre sus partes. La confiabilidad reportada en los Centros de Evaluación es generalmente muy alta. Algunos estudios indican que "la confiabilidad de los evaluadores varía de .60 a .98 con la mayoría sobre .75" Schmitt, 1977 (citado en Lizaola, y Salazar, 1993).

Por otro lado, en que la inter-evaluadores sea alta, no es para sorprenderse, ya que el proceso del Centro de Evaluación hace lo posible para asegurarla. Los evaluadores son enfrentados en forma similar en cuanto y a cómo observar la conducta y usando los mismos estándares de desempeño para evaluarla. A este respecto, "un estudio reportó confiabilidades inter-evaluadores muy bajas para evaluadores no entrenados y confiabilidades muy altas para los evaluadores entrenados" . 1979 (citado en Lizaola y Salazar 1993)

El propósito de uniformar un programa de Centros de Evaluación es asegurar que los candidatos reciban el menor tratamiento diferencial que sea posible durante el programa. Es decir, todos deben ser tratados por igual. Esto evitará que un candidato experimente una ventaja o desventaja injusta en relación con los otros candidatos. La información de esta naturaleza permitirá mayor confianza en la organización, en el proceso y en sus resultados, además, si se usa como instrumento de selección, posiblemente mantenga credibilidad y aceptación de parte de los candidatos como un programa justo. Mouret, E. 1990 (citado en Lizaola y Salazar, 1993)

Canalizo (1994)

La confiabilidad presentada en los Centros es muy alta; varía de 0.60 a 0.98. El que esa confiabilidad inter-evaluadores sea alta, se debe a que son entrenados en forma similar en cuanto a cómo observar la conducta y a usar los mismos estándares de desempeño para evaluar

Uribe (1996) ver punto anterior.

En este capítulo podemos observar que los diferentes autores hablan de los puntos más importantes, sin embargo otros solo hablan de la definición y la historia de los Centros de Evaluación. Lo que nos da pie a pasar al análisis de la información concentrada aquí, lo cual nos permitirá establecer diferencias entre los autores que se presentan en el análisis, para establecer sus puntos de convergencia y divergencia.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como ya se había dicho antes, la presente investigación es un análisis documental, debido a que se realizó una síntesis de documentos referentes a los Centros de Evaluación como fuente de datos, analizando cada uno de éstos.

Para lo cual se realizó una revisión bibliográfica extensa del tema, con el propósito de realizar una investigación que amplíe el conocimiento acerca del método de los Centros de Evaluación, lo que permitirá establecer el progreso alcanzado del método en nuestro país, así como los resultados obtenidos en su aplicación.

El conocimiento del progreso logrado en México sobre los Centros de Evaluación, permitirá a los interesados en el tema, desarrollar la metodología y ampliar su conocimiento. De no ser así los investigadores realizarían una duplicación innecesaria de proyectos de investigación con carencias que se han venido arrastrando como es el caso de la metodología, confiabilidad y validez, específicamente de los Centros de Evaluación, lo cual no aportaría nada.

Esta investigación brinda a los psicólogos y a los interesados en el tema de Centros de Evaluación, no informados, los conocimientos relativos a la metodología adecuada a seguir, la cual ha sido probada, con el tiempo, ser útil en el campo de la Psicología Industrial.

Por lo que se considera una contribución significativa para el desarrollo de los Centros de Evaluación en nuestro país, ya que se marca una línea determinante para las futuras aplicaciones e investigaciones sobre el método.

A consecuencia y con base en todo el análisis de la información recopilada sobre Centros de Evaluación, podemos decir lo siguiente:

De 1975 a 1996 han surgido varios trabajos respecto al método de Centros de Evaluación., como es el caso de tesis de licenciatura, tesis de maestría, artículos de revistas especializadas, capítulos en algunos libros, congresos, cursos y conferencias, por lo que hoy día ya no podemos considerar a los Centros de Evaluación como una metodología nueva.

El método llega a nuestro país, considerando su aplicación a la industria que fue en 1956, después de 19 años .

Por las fuentes que se consultaron podemos decir que en México los Centros de Evaluación arribaron a nuestro país como una metodología para la selección gerencial dentro de las industrias.

Es lógico que los Centros de Evaluación estén evolucionando paulatinamente a lo largo de 21 años en nuestro país, ya que año con año se han establecido nuevas reglas para su aplicación, se tiene mayor información en cuanto a investigaciones realizadas en otros países, información referente a las variables que se han manejado, los resultados obtenidos en su aplicación y las fallas que se han tenido.

En nuestro país se han tenido carencias metodológicas como fue el caso de la investigación realizada por Montes en 1978, quién fue tal vez la pionera en utilizar los Centros de Evaluación de una manera formal. Estas carencias pueden ser explicadas por la ausencia de información que se tenía respecto al tema en aquel tiempo.

A lo largo de la investigación documental sobre el método de Centros de Evaluación, nos podemos percatar que en México, se tiene conocimiento del método desde 1975, dato que proporcionó Villagómez en 1975, en base a la opinión de un profesionista con 27 años de experiencia en el área de selección, quien consideraba a los Centros de Evaluación un método recomendable para la selección de personal.

En el análisis de la información podemos marcar 3 grandes aportaciones que han ayudado a la evolución de los Centros de Evaluación en nuestro país. El primero de ellos es el de Carlos Gómez Rebollar 1981 quién da a conocer la aplicación de los Centros de Evaluación en Teléfonos de México, respaldado en la información proporcionada en un curso impartido por Byham, quién es uno de los más conocidos exponentes del tema en E.U. Por lo que se considera importante la información presentada así como actual, válida y relevante.

El segundo trabajo pero con ciertas modificaciones en cuanto a algunos puntos, es el de Lizaola y Salazar quienes citan autores nuevos como Latham, G.P. et al 1975, Alon A. Baker et al 1989, Keil 1981 y principalmente a Mouret 1990. Las autoras tomaron un curso sobre Centros de Evaluación impartido por Mouret quien a su vez aplicó los Centros de Evaluación en Celandese, éste aportó su experiencia en la investigación de las autoras y por último tenemos la mayor aportación hasta el momento, que es la investigación realizada por Uribe 1996, la cual está respaldada por una rica bibliografía y una metodología que las otras no habían manejado, adaptada a población mexicana, obteniendo confiabilidad y validez en la misma.

De estos tres trabajos se desprenden los demás, Villagómez solo menciona los Centros de Evaluación como un método de selección y por lo tanto solo habla de la historia, lo que contribuye como antecedente del método.

En el caso de Montes 1978, a lo largo de su trabajo se puede leer la traducción hecha del Manual de Development Dimensión, en la mayoría de los puntos y aplica los Centros de Evaluación sin ninguna metodología.

Escalante 1985 no aporta absolutamente nada, ya que lo que escribe es exactamente los mismo descrito 3 años antes por Gómez 1981.

Ibarra 1986, tiene como fuente de información artículos fotocopiados, su aportación fué el dar a conocer las empresas que habían utilizado

Centros de Evaluación o utilizaban el método, esta información se toma como antecedentes.

Huerta 1993, no aporta información debido a que describe la información obtenida de un curso impartido por Carlos Gómez Rebollar, está información en su mayoría es la misma que se encuentra en la tesis de licenciatura de Gómez. Con la única variante que se aplicó a una institución Bancaria.

Canalizo 1996, no aporta información relevante, ya que habla del método como técnica de selección en Instituciones Bancarias, y la información presentada respecto al tema es muy breve.

Las referencias que encontramos en las tesis y tesinas, en su gran mayoría nos refieren a fuentes no muy claras, como son copias, apuntes de cursos, comunicaciones verbales y artículos sin fecha. A excepto de Uribe 1996.

Con base en toda la información revisada, podemos decir que los mayores expertos o conocedores del método en nuestro país son: Uribe Prado Felipe, Carlos Gómez Rebollar y Eduardo Mouret . Personas que se han interesado en el tema y quienes lo han trabajado.

Respecto a los puntos considerados en el capítulo 4, que se fueron extrayendo de cada trabajo, es preciso decir que de los 9 trabajos revisados solo 5 aplicaron el método de Centros de Evaluación. De las definiciones presentadas sobre Centros de Evaluación, los autores en su mayoría tienen algunos puntos en común que son:

- Es un método objetivo
 - Utilización de técnicas múltiples
 - Procedimiento estandarizado
 - Ejercicios individuales y grupales
 - Utilización de una serie de simulaciones
 - Objetivo, medición de conductas
 - Principal propósito es de selección
 - Hay un grupo de observadores entrenados
 - Aplicarse en forma ética.
-

En lo que se refiere a la historia, podemos decir que cada autor propone datos diferentes en cuanto al surgimiento del método, entre los puntos que marcan destacan 4:

1. En 1956 en la industria con AT&T
2. Los tres períodos que marcan Cohen, Moses y Byham
 Período Inicial
 Período Industrial
 Aplicación General
3. Durante la 2a Guerra Mundial
4. 1920 inicia enlazado al desarrollo de la Psicometría en Europa

Lo que escribe Ibarra (op.cit), de que en la 2a Guerra Mundial Adolfo Hitler empleó un método de selección y que aquí surge la idea de los Centros de Evaluación, lo cual es falso, tal vez la autora quiso asociar los Centros de Evaluación con un hecho relevante o trascendental.

Por lógica los Centros de Evaluación tienen sus orígenes en 1920 junto con el desarrollo de la Psicometría en Europa, dato que concuerda con los tres anteriores.

Los Centros de Evaluación tienen diversos objetivos, como lo dicen los autores, el principal objetivo fue de selección para identificar talentos y posteriormente surgieron otras utilidades como las promociones, ascensos, desarrollo de habilidades y planeación de carrera.

Por los puntos de vista de los autores, respecto al procedimiento, podemos decir que definitivamente el objeto de la utilización del método de Centros de Evaluación, marca el procedimiento que se seguirá en cada uno de los casos. De aquí surge la característica de flexibilidad del método ya que se adapta a las necesidades. Pero no hay que olvidar los lineamientos establecidos que se deben seguir para su buen funcionamiento.

La definición de dimensiones, es planteada diferente por cada autor, pero dentro de las ideas principales están:

- Conceptos o parámetros
 - Habilidad
 - Variables relevantes para el éxito
-

Características, atributos o conocimientos a evaluar

Grupo de conductas con un común denominador

Parte discreta y medible de conducta individual asociada con éxito o fracaso

La forma en que se determinan las dimensiones y el número de éstas, es similar en todos los autores ya que el establecimiento de las dimensiones a evaluar es con base en análisis de puestos y/o tareas, o la descripción de puestos, el número de las dimensiones a evaluar en cada Centro de Evaluación se establece en función de los requerimientos del puesto.

Las dimensiones más conocidas o tal vez las más utilizadas, de acuerdo al propósito del Centro de Evaluación son:

Habilidad de comunicación oral y escrita

Liderazgo

Creatividad

Flexibilidad

Toma de decisiones

Impacto.

Todos los autores al referirse al administrador, observadores o evaluadores y participantes, principalmente describen las actividades a realizar, que características deben de reunir y quienes pueden participar como tales.

A continuación enunciamos los puntos en los que convergen los autores:

Administrador

Requiere capacitación metodología y de investigación académica

Debe de tener responsabilidad, planeación, ejecución y control en todo el proceso

Puede ser una persona con 2 o 3 niveles más arriba que el evaluado

Debe obtener estándares de calidad

Debe ser especialista en conducta, de preferencia psicólogo.

Participante o Evaluado

- Debe reunir un conjunto de características mínimas que le permitan ser evaluado
- Estar consciente que será observado y evaluado por un asesor u observador
- Puede ser gente interna o externa de la empresa

Asesor u Observador

- Observan, clasifican, registran y evalúan la conducta del participante
- Deben de ser capacitados previamente en relación al proceso
- Tener un entrenamiento previo de las actividades ha desarrollar
- Deben ser éticos en su trabajo, demostrando profesionalismo y seriedad
- No debe existir relación personal con el candidato
- Puede ser una persona 2 o 3 niveles más arriba del evaluado como miembros directivos o gerenciales, personas ajena a la compañía o psicólogos preferentemente.

De acuerdo con Gómez (op.cit) no hay una receta para el entrenamiento de los observadores, ya que el entrenamiento dependerá del propósito específico del centro, en especial del establecimiento de las dimensiones, sin embargo todo observador debe de conocer las técnicas, que hay que observar, reconocimiento de conductas y el proceso que se sigue en la evaluación.

La duración de los Centros de Evaluación, es un punto en que los autores varían un poco. Pero se entiende que los Centros de Evaluación son un método flexible, y por lo tanto su duración cambia dependiendo del objetivo y el número de dimensiones ha evaluar. Que puede estar entre horas y hasta 5 días, dependiendo de la programación.

El número óptimo de participantes para cada grupo es de 4 a 6 personas, ahora bien dado que los ejercicios son diseñados para un número específico de participantes algunos autores como Ibarra (op.

cit) nos llegan ha hablar de grupos hasta de 24 personas, lo cual no permitiría una apreciación clara de la conducta, ya que las intervenciones de las personas serían muy breves.

En lo referente a los ejercicios utilizados en un Centro de Evaluación, preferentemente son situaciones vivenciales. Es óptimo que cada Centro de Evaluación diseñe los ejercicios de acuerdo a las dimensiones ha evalúan, la población que va ser evaluada, objetivos y necesidades; diseñados con un sustento teórico y con el debido pilotaje de estos para poder obtener una confiabilidad y validez dentro del Centro de Evaluación.

Compartiendo con Gómez (op. cit) al elaborar ejercicios para dimensiones diferentes a las ya existentes, se deberá asegurar que el empleo de un ejercicio determinado evocará patrones conductuales que permitan calificar tales dimensiones.

Las técnicas más comunes son:

- Charola de entrada (In-basket)
- Juego de negocios
- Discusión en grupo
- Entrevista simulada
- Presentación oral y escrita
- Pruebas psicológicas

En su mayoría los autores que aplicaron el método, utilizan la escala de calificación que va de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor. Basándose en la presencia o ausencia de la dimensión.

A excepto de Lizaola y Salazar (op.cit) quienes citan la escala de Mouret (op.cit) que va de 0 a7, el 0 es no observado y 7 excelente, de 1 a 3 débil o baja, 4 nivel satisfactorio y de 5 a 7 área fuerte de una persona. Tenemos conocimiento que en ocasiones las empresas establecen calificaciones utilizando el + y - en la escala de 5 rangos de calificación. Todas estas variantes se pueden observar sin embargo el método original establece 5 rangos y es la escala más conocida.

En cuanto a la programación, formatos, administración de ejercicios, tiempo de ejercicios, administración de ejercicios, instrucciones,

función del administrador y sugerencias al ser observador, no se analizarán debido a que en algunos casos el único que habla de esto es Gómez (op.cit) y en otros solo dos autores lo mencionan, y se entiende que cada empresa de acuerdo a su estructuración y programación manejan estos

Y por último nos gustaría comentar que el Lic. Jaime García, consultor y presidente de la Asociación Mexicana de Especialistas en Selección y Evaluación de Personal, dedicado a la investigación y quien ha aplicado los Centros de Evaluación, nos dice que la validez no existe, que únicamente hay una relación de importador y consumidores en cuanto a modelos y ejercicios, comenta también que el término ejercicio debe ser cambiado por simulación.

Así también no hay medición objetiva, las personas negocian la escala ordinal y lo que propone es partir de un conteo, referente al número de veces que se emitió la conducta si es que dio alguna muestra de conducta el evaluado. En lo que se refiere a la validación no existe ninguna, solo hay un estudio de validez predictiva realizado por AT&T. En caso de existir confiabilidad en las investigaciones no reportan el como se midió ésta. Se realiza validación pero con exámenes psicométricos que aun no han sido validados para nuestra población. En resumen las aplicaciones hechas en México no reportan su efecto debido a que no existe un seguimiento, no hay consistencia en los instrumentos y la aplicación debe de ser metodológica y ética. G.M. Jaime (comunicación personal, Octubre 4, 1996)

En la siguiente página se presenta un cuadro general, el cual concentra los datos más importantes de las investigaciones del capítulo tres, así también presentamos una concentración de la información vertida en el capítulo cuadro.

Con esta investigación, se puede decir que se marca una línea sobre lo que se había hecho 21 años atrás, para de aquí partir a investigaciones futuras y retomar lo que fue útil y corregir los errores que tuvieron los autores pasados, es decir aprender lo bueno y desechar lo malo. Ya que se trató de comentar los aciertos y los errores en las investigaciones o en lo escrito por los autores. Dando un soporte teórico en el capítulo dos, en lo que nos basamos para hacer algunas comparaciones.

CUADRO GENERAL DE DATOS

Año	Institución	Profesión	Título	Carácter	Aplicación	Autor	Fuente de información
1975	Facultad de Psicología UNAM	Psicólogo	Historia y Evolución de la Selección Técnica de personal en México	Tesis de Licenciatura	No-Se refiere a CE como medio de selección *	José Luis Vilagómez	Cita un Curso Tomado
1978	Universidad Anáhuac Escuela de Psicología	Psicóloga	Proposición de un método de validación de las técnicas de los Centros de Evaluación Gerencial	Tesis de Licenciatura	Si-116 personas población de una Institución de Servicio Público del Edo. México	Montes Ulco Reyna	Manual Development Dimension
1981	Facultad de Psicología UNAM	Psicólogo	Presentación y adaptación del material para Centros de Evaluación.	Tesis de Licenciatura	Si- Telefonos de México	Carlos Gómez Rebollar	Curso impartido por Byham
1985	Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM	Administrador	Centros de Evaluación Gerencial: Un acercamiento a la técnica.	Tesis	Copa de México 1981. No aporta	Escalante Figueroa Francisco Javier	Copa de la Tesis de Gómez 1981
1986	Instituto Tecnológico Autónomo de México ITAM	Administradora	Presentación de los Centros de Evaluación para identificar Potencial Ejecutivo	Tesis	No sondeo de empresas que utilizan o utilizan el método en 1986	Ibarrá Martínez María de la Luz	Artículos
1983	Departamento de Psicología Universidad Iberoamericana	Psicóloga	Correlación entre las capacidades intelectuales y habilidades administrativas con Centros de Evaluación.	Tesis de Licenciatura	Si-40 profesionistas mesoamericanos, titulados, posgrado y especialidad para ingresar a una empresa rebusquera.	Lizola Cardona Monica y Salazar Piana Ma. de las Mercedes	Manual de Moutet 1996 (material inedito).
1993	Escuela de Psicología Universidad del Valle de México	Psicóloga	Centros de Evaluación. Una alternativa para detección de Potencial de Desarrollo	Tesis de Licenciatura	Si-85 participantes en Institución Bancaria.	Huerta Hernández Abigail	Curso de Carlos Gómez Rebollar y Tesis del mismo autor
1994	Facultad de Psicología UNAM	Psicólogo	Métodos Innovadores de selección de personal, en empresas del sector financiero	Tesis de Licenciatura	No-descripción	Catalán Jiménez Federico	4 artículos, 3 de ellos sin fecha.
1996	División de estudios de posgrado de la facultad de contaduría y administración UNAM	Psicólogo	Factores sociodemográficos y su relación con habilidades de comunicación organizacional en alumnos de posgrado con el método de Assessment Center.	Tesis de maestría	Si-46 sujetos estudiantes de la maestría en administración de organizaciones de la División de estudios de posgrado UNAM	Ulber Prado Felipe	Artículos obtenidos de la Coordinación de la Investigación Científica del Centro de Información Científica y Humanística.

* Si - Se refiere a que fue aplicado

No-Se refiere a que no fue aplicado

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS AUTORES

	Villagómez 1975	Montes 1978	Gómez 1981	Escalante 1985	Ibarra 1986	Lizaola y Salazar 1993	Huerta 1993	Canalizo 1994	Uribe 1996
¿Qué es un Centro de Evaluación	Cita a Byham 1970, quien describe las características de un CE	Cita a Castaño A. Sánchez y Hure	Cita a Byham 1976, Cohen, Moses y Byham 1974, Castaño y Sánchez, Douglas Bray, da su propia definición	No aporta	Propia definición	Cita Assessment Design Inc. en Mouret 1990	Cita todas las definiciones de Gómez y las de Fier y Fier, Moses y Byham 1977, Webster y Davis 1990, Sikura 1979	Cita la definición de Gómez 1981	Cita a Getzwood y Fielded 1990, More Unger 1987, Casco Awaá 1981, Lilly 1979, Philips 1990, Gómez 1981 y da su propia definición
Historia	2a Guerra Mundial, 1956 en la industria de E.U.	3 periodos: Inicial, industrial y aplicación general	Cita a Cohen, Moses y Byham, quienes definen 3 periodos: Inicial, primario o industrial y aplicación general	No aporta	2a Guerra Mundial, 1956 el Sistema Bell, y los tres periodos de Cohen, Moses y Byham	No aporta	2a guerra mundial 1956 Sistema Bell	3 periodos definidos por Cohen, Moses y Byham	al rededor de 1920 enlazado al desarrollo de la psicometría en Europa 2a Guerra Mundial AT&T 1956
Objetivos	Cita a Cohen Moses y Byham entrenamiento, desarrollo, colocación, identificación de talentos y selección	Cita al Catálogo Development Dimension selección, desarrollo, ascenso, promoción, aprecio, consejo diagnóstico capacitación y desarrollo	Selección, Identificar, gerentes. Cita Byham, Moses, Cohen con selección, entrenamiento, planeación de carrera	No aporta	Incrementar productividad, cambio organizacional, crecimiento y desarrollo de personal. Nieroff 1993 Evaluar habilidades, promover desarrollo de carrera	Selección, Promoción, Planeación de carrera	No aporta	Selección y Desarrollo de personal	Mostrar diferentes conductas, Selección, promoción y Plan de carrera
Procedimiento	Cita a Byham 1971 (breve)	Cita al Catálogo Development Dimension "fámpis"	Describe el procedimiento seguro en Telefonos de México, paso a paso	No aporta	Proposición en forma breve	Cita a Fell, E.C. 1981, Aoná B. Bar et al. 1983 (amplia)	Cita el modelo de Fier y Fier 1977	No aporta	Cita a Thurston III y Byham 1982.
Pasos para el comienzo	No aporta	Establecimiento de metas, plan del programa, selección de ejercicios, entrenamiento de evaluadores.	Describe los pasos seguros en telefonos de México	No aporta	No aporta	Determinar objetivos, definir dimensiones, selección de ejercicios, diseño del programa, entrenamiento de asesores	No aporta	No aporta	Investigación propia: análisis y descripción de dimensiones F. obra de ejercicios e ítems (evaluación y control de variables de evaluación)

	Villagómez 1975	Montes 1978	Gómez 1981	Escalante 1985	barra 1986	Lizaola y Salazar 1993	Huerta 1993	Canalizo 1994	Uribe 1996
Dimensiones	No aporta	Cita al Catálogo Development Dimension	Cita al catálogo Development Dimension	No aporta	Cita al Catálogo Development Dimension y a la propia definición	Cita a Hall, E. C. 1991 (breve)	Cita a Byham y Cohen Jaffe y Moses	No aporta	Cita a More y Usinger 1967, los cuales citan a Turner 1978
Como determinar las dimensiones	No aporta	No aporta	Análisis de puesto	No aporta	Descripción de puestos, observación en el trabajo	Análisis de puesto	Por medio de perfiles de puesto	No aporta	Cita a More y Usinger 1967. Análisis de puestos
Dimensiones que señala	No aporta	Cita al catálogo Development Dimension 1975 con 15 dimensiones	5 dimensiones y cita a Moses J. L. con 19 dimensiones	No aporta	Cita a Development Dimension con 26 de las más comunes	Cita a Mourel 1990 con 9 dimensiones	24 áreas sugeridas, 8 gerentes	No aporta	Cita a Gatewood y Field 1990 con 9 dimensiones más comunes
Administrador	No aporta	No aporta	Describe las tareas del administrador	No aporta	No aporta	Describe quien puede ser y su entrenamiento	Cita a Gómez	No aporta	Da su propia definición. La que describe lo que requiere, características y tareas que desempeña
Participantes	No aporta	Cita al Catálogo Development Dimension (breve)	Da su propia definición y describe quienes son	No aporta	Propia definición y cita a quienes pueden ser y características	Describen quienes pueden ser los candidatos	Cita a Gómez	No aporta	Da su propia definición. Describe quem puede ser y sus características
Asesores u Observadores	No aporta	Cita al catálogo Development Dimension. Describe sus actividades	Cita manual de Centros de Evaluación de Development Dimension. Describe quienes pueden ser y sus tareas	No aporta	Propia definición describe la tarea y quienes pueden ser	Cita a Hall, E. C. 1991. Cita a Mourel 1990 con las funciones que desempeña	Cita la misma información que Gómez	Solo menciona que deben ser psicólogos para la validez del Centro	Cita su propia definición, habla de su papel y su preparación
Entrenamiento	No aporta	Incluye 6 puntos	Apegarse a Development Dimension	No aporta	Habla del profesionalismo, del trabajo de este depende el resultado del Centro, la importancia del entrenamiento	Da 5 puntos de vista en cuanto al entrenamiento y cita a Latham, G.F. et al 1975	No aporta	No aporta	Habla de un entrenamiento que dio al grupo de observadores en su propia investigación.
Sugerencias	No aporta	No aporta	Cita a Development Dimension 1981	No aporta	No aporta	Habla de la forma de calificar e instituciones para el asesor. Cita a Meseret 1990	No aporta	No aporta	No aporta

	Villagómez 1975	Montes 1978	Gómez 1981	Escalante 1985	barra 1986	Lizaola y Salazar 1993	Huerta 1993	Canalizo 1994	Uribe 1996
Duración	No aporta	Cita al Catálogo Development Di- mension. De acuerdo a sus propositos 1 a 3 días	2 1/4 a 3 días con 6 observa- dores y 12 partici- pantes.	No aporta	Incluye el tiempo de entrenamien- to de 1 a 6 días	3 a 5 días	Cita a Gómez	No especifica tiempo sólo comenta que el tiempo requerido es una desventaja	1 a 3 días, dependiendo su objetivo.
Tamaño de los Grupos	No aporta	12 personas	4 a 6 optmo	No aporta	6 a 12 personas	7 a 8 candidatos	6 candidatos(en su investigación)	No aporta	6 candidatos (en su propia inves- tigación)
Ejercicios utilizados en el CE	No aporta	11 ejercicios	Más allá de los ejercicios por Development Di- mension Desen cuenta de acuerdo a la necesidad	No aporta	Dos que se aplican 2 ó más ejercicios y habla de 6 que son los más comunes	Cita a Mouret 1990 con 10 ejercicios	8 ejercicios	No aporta	Cita a Deming, crear la evaluación donde se puedan demostrar como mentes y habla des de esto
Escala de calificación	No aporta	a pesar de que aplica CE, no lo menciona	Escala de 1 a 5	No aporta	Escala de 1 a 5	Escala considerada por Mouret 1990, de 0 a 7.	No aporta	No aporta	Escala del 1 al 5.
Proceso de evaluación	No aporta	No aporta	Describe 13 pasos a seguir.	No aporta	Describe lo que recomienda para evaluar	No aporta	No aporta	No aporta	Cita los pasos de evaluación de Thornton III y Byham 1982
Reiteración	No aporta	Cita a Development Dimension con la importancia	Describe la importancia y quién da la refo- rmatización	No aporta	Describe como se debe de dar.	Describe la importancia	No aporta	No aporta	Habla de la importancia de esta y como parte del proceso.
Requerimientos éticos	No aporta	No aporta	Cita a Development Dimension con medios internos y externos	No aporta	Hotels y clubes con instalaciones apropiadas	No aporta	Cita a Gómez	No aporta	Describe el salo- metas y saltes requeridas en su investigación.
Validez	El más válido para la selección de directores.	Hay validez	Cita a Fleishmann y Bass 1976, tiene validez	No aporta	No aporta	Si hay validez	Si hay validez	Si hay validez	Si hay validez
Confiabilidad	No aporta	No aporta	Cita a Cohen, Moses y Byham	No aporta	No aporta	Cita a Mouret 1990, si hay confiabilidad	No aporta	Si hay confiabilidad	La comprueba en su investigación

CONCLUSIONES

El surgimiento de la psicología industrial es el resultado de la evolución de la psicología que es la ciencia del comportamiento, hoy día la psicología tiene varias inferencias en diversos campos como es el educativo, industrial, experimental, social y psicofisiológico, que en conjunto estas se complementan unas a otras.

Y a raíz del desarrollo de la psicología y la interacción de estas áreas, la psicología industrial cada día se va desarrollando. En sus inicios se dió a conocer por la selección de personal la cual utilizaba y utiliza test para evaluar a los individuos, lo que posteriormente se convirtió en una búsqueda constante para poder medir la conducta, lo que ha llevado a la psicología a crear y elaborar instrumentos de medición y metodologías que cumplan con los criterios de toda medición que es la confiabilidad y validez. Y en la búsqueda se fueron creando tests psicológicos, cuestionarios, pruebas proyectivas y métodos como la sociometría, registro de conductas, evaluación y observación entre otros.

Dentro de los métodos hoy día se encuentran los Centros de Evaluación, método que fue desarrollado en Europa, alrededor de 1920, teniendo fines clínicos y posteriormente con fines militares durante la 2a Guerra Mundial y finalmente en 1956 con AT&T hay aplicaciones en el área industrial.

Los Centros de Evaluación, es un método objetivo utilizado para la medición de conductas, el cual debe tener confiabilidad y validez.

De los trabajos revisados podemos decir que la Universidad Nacional Autónoma de México, es la universidad que ha aportado mayores trabajos respecto al tema, de una manera académica y honesta.

Los Centros de Evaluación ya no es un método novedoso en nuestro país, ya que ha partir de 1975 tenemos conocimiento de éste. Y por lo tanto pasados 21 años en nuestro país ya es necesario dejar de copiar o adaptar las investigaciones extranjeras para nuestra población, es preciso comenzar su aplicación siguiendo la metodología ya establecida por el método, pero en poblaciones mexicanas.

Al revisar los libros provenientes del extranjero, nos podemos percatar que en otros países el método ya ha tenido varias aplicaciones con buenos resultados, esto quiere decir que otros países ya están en la parte de la aplicación y nosotros aún estamos comenzando con la investigación sobre el método, dando pasos en falso y tratando de aplicarlo, pero con demasiadas carencias.

Por ética profesional, es necesario que los profesionistas que aplican y difunden el método de los Centros de Evaluación, se informen a fondo de las investigaciones hechas en otros países para poder conocer sus limitaciones y alcances, la forma de aplicaciones, así como los estándares ya determinados para su aplicación, lo que permitirá poner un tabique en el desarrollo de los Centros de Evaluación en nuestro país y no un grano de arena.

Lo anterior no deja de lado, el conocer las investigaciones hechas en nuestro país, para no caer a un círculo, es decir tener conocimiento de las limitantes que se han tenido, las experiencias y los resultados. De aquí se deriva la importancia de la presente investigación, la cual tiene por objetivo proporcionar en forma general dicha información, para así partir a investigaciones futuras.

Los trabajos revisados sobre Centros de Evaluación, comentan la preocupación de la confiabilidad y validez del método. Y sugieren que investigaciones futuras tomen en cuenta este punto, así también la mayoría de las investigaciones se ha dejado llevar por los buenos resultados del método, pero esto no es suficiente para continuar con su aplicación.

Los que tienen el deber de trabajar estos puntos día con día somos nosotros los psicólogos, algunos profesionales lo han realizado ya pero podemos decir que son contados. Y para poder dar respuesta a estos puntos es necesario que dentro de nuestra formación académica también tengamos formación ética, que en la práctica se llega a olvidar por varias razones y nosotros mismos somos los que caemos a lo tan discutido de no ciencia, utilizando intuición y dejando de lado el sustento científico.

Ahora bien, la mayoría de los autores dicen que el método es confiable y válido ya que se han tenido excelentes resultados en otros países, lo cual no quiere decir que dejemos de lado la investigación de validez, estandarización y confiabilidad del método, en aplicaciones realizadas en nuestro país, esto precisamente concierne a los psicólogos y administradores quienes estructuran el procedimiento de los Centros de Evaluación.

Es preciso decir que el psicólogo es parte fundamental en la programación y elaboración de los Centros de Evaluación, debido a su formación ya que es el experto en el conocimiento de la conducta, y por lo cual se invita a los psicólogos ha conocer los Centros de Evaluación como un método con confiabilidad y validez, que debe de cumplir ciertos parámetros ya establecidos, no como una forma de evaluar gerentes mediante la observación y ejercicios de simulación; el método va más allá de esta simple explicación.

Por otra parte nos podemos dar cuenta que profesionales como los administradores están incurriendo en la selección de personal, por lo cual también en la aplicación de los Centros de Evaluación, tarea que en sus orígenes era característico de los psicólogos, esto no quiere decir que los administradores realicen las actividades inadecuadamente(basándose en un conocimiento previo), más bien es un indicador de que otros profesionales están realizando actividades pertenecientes al área del psicólogo, esto es debido a la formación que se ha venido dando a los psicólogos. Es notorio que la realidad que vivimos dista mucho de lo que fué 20 años atrás y es lo que nos lleva a una competitividad y a la necesidad de una preparación interdisciplinaria entre lo que es derecho, sociología, administración y economía. Conocimientos que se deben adquirir ya sea dentro de la Facultad de Psicología o fuera de ella. Para poder tener el campo de trabajo perteneciente a nuestra formación.

REFERENCIAS

- Arias, G. F. (1990). Administración de Recursos Humanos (4a. ed.). México: Trillas.
- Blanco, C.C. (1994). Cómo Seleccionar Nuestro Personal. México: Limusa
- Blum, M. L. y Naylor, J.C. (1983). Psicología industrial (3a. reimpresión). México: Trillas.
- Bertalanffy, L.V. (1986). Teoría general de los sistemas, México: Fondo de Cultura Económica.
- Canalizo, J.F. (1994). Métodos innovadores de selección de personal en empresas del sector financiero. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México
- Cascio, W.F. and Awad, E.M. (1981). Human resources management: an information systems approach. (1a. ed.) Virginia: Prentice-Hall.
- Cascio, W.F. (1989). Managing human Resources. (2a. ed.). México: McGrawHill
- Cerda, E. (1984). Psicometría General. España: Herder
- Crane, P.D. (1970). The Management of human resources. (2a de.) California: Wadsworth Publishing.
- De Pina, R. y De Pina, V. R. (1986). Diccionario de Derecho. México: Porrúa.
- Escalante, F. F. (1986). Centros de Evaluación Gerencial: Un acercamiento a la técnica. Tesina de licenciatura inédita. Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.
- García, C.E. (1993). Introducción a la Psicología. España: Siglo XXI .

-
- Gatewood, R.D. and Feild, H.S. (1990). Human resource selection. (2a. de.). Florida: Dryden Press.
- Gellerman, W. S. (1968). Management by Motivation. (3a.ed.). New York: American Management Asosiation.
- Gómez, R.C. (1981). Presentación y adaptación del material para centros de evaluación. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.
- Grados, E. J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección técnica de personal. (1a. ed). México: El Manual Moderno.
- Heredia, E.F. (1992). Assessment center Laboral, pp. 76-78
- Huerta, H. A. (1993). Centros de evaluación: una alternativa para detección de potencial de desarrollo. Tesis de licenciatura inédita. Universidad del Valle de México, México.
- Humphrey, W. S. (1987). Managing for innovation. Virginia:Prentice-Hall.
- Ibarra, M.M. (1986). Presentación de los centros de evaluación para identificar potencial ejecutivo. Tesina de licenciatura inédita. Instituto tecnológico Autónomo de México, México.
- Lizaola, C.M. y Salazar P.M. (1993). Correlación: Entre las capacidades intelectuales y habilidades administrativas con Centros de Evaluación. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Iberoamericana, México.
- Lemini, R. (1992). Instructivo para la titulación en la licenciatura. México: UNAM
- Mc. F. and Dalton E. (1979). Management: fundation and practices. (5a. ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Montes, U. R. (1978). Proposición de un método de validación de las técnicas de los centros de evaluación gerencial. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Anáhuac, México.

-
- Morales, M. (1975) Psicometría aplicada. México: Trillas
- Nunally, J.C. (1970). Fundamentos de la medición psicológica. (1a. de.). México: Trillas.
- Otto, Z. (1992). Psicología Experimental. México: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, R.J. (1984). Management for productivity. (3a. ed.). New York: Wiley & Sons.
- Schultz, D.P. (1985). Psicología industrial. (3a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Sikura, A.F. (1991). Administración de recursos humanos. México: Limusa.
- Sociedad Mexicana de Psicología. (1991). Código ético del psicólogo. (1a, reimpresión). México: Trillas.
- Tecla, A. (1980). Teoría, método y técnicas en la investigación social. México: Taller Abierto.
- Thornton III, G.C. and Byham, W.C. (1982) Assessment centers and managerial performance (1a. de.), Florida: Academic Press.
- Uribe, P. J. (1994, mayo). La metodología científica de los assessment centers, la diferencia entre ciencia y ficción. Trabajo presentado 5o Congreso nacional y 2o Iberoamericano de Psicología Industrial y de Recursos Humanos, Guanajuato, México.
- Uribe, P.J. (1995, mayo). Selección de dimensiones para un proceso de assessment center a partir del análisis de puestos en la industria química. Trabajo presentado en el 6o Congreso Nacional y 3er Iberoamericano de Psicología Industrial y de Recursos Humanos, Zacatecas, México.
- Uribe, P. J. (1996). Factores sociodemográficos y su relación con habilidades de comunicación organizacional en alumnos de posgrado con el método de assessment center. Tesis de maestría inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, División de estudios de posgrado, Facultad de Contaduría y Administración, México.
-

Uribe, P. J. (1996). Assessment center: ¿ciencia o ficción? (1a parte) Laboral, pp.100-102

Uribe, P. J. (1996). Assessment center: psicología, ética, sociedad y normas de operación. (2a parte) Laboral, pp.67-72

Villagomez, G. J. (1975). Historia y evolución de la selección técnica de personal en México. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.

ESTANDARES Y CONSIDERACIONES ÉTICA PARA LAS OPERACIONES DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

Aprobados por el Tercer Congreso Internacional sobre el
Metodología del Centro de Evaluación
Quebec, Canada
Mayo, 1975.

1. MOTIVO PRINCIPAL PARA LA CREACIÓN DE LOS ESTANDARES DEL CENTRO DE EVALUACIÓN.

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

- Definir lo que significa un centro de evaluación
- Describir las prácticas aceptables mínimas en relación a:
 - El apoyo de la organización para las operaciones de evaluación
 - Capacitación del evaluador
 - Consentimiento informado por parte de los participantes
 - Uso de la información del centro de evaluación
 - Puntos de validación.

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

2. CENTRO DE EVALUACIÓN DEFINIDO

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

- 1) Se deben usar técnicas de evaluación múltiples. Por lo menos una de estas técnicas debe ser una simulación. Una simulación es un ejercicio o técnica diseñada para producir conductas relacionadas con las dimensiones del desempeño del puesto, solicitado al participante que responda conductualmente al estímulo de la situación. El estímulo presente en una simulación es paralelo o se parece a un estímulo en la situación de trabajo. Los ejemplos de las simulaciones incluyen ejercicios de grupo, ejercicios de charola de entrada y ejercicios de investigación.
- 2) Se deben utilizar evaluadores múltiples. Estos evaluadores deben recibir capacitación antes de participar en un centro.
- 3) Los juicios que produzcan un resultado es decir: recomendación para una promoción, capacitación o desarrollo específicos), deben basarse al reunir la información de los evaluadores y las técnicas.
- 4) Los evaluadores deben efectuar una evaluación general de la conducta en otro momento en que no se esté haciendo la observación de conducta.
- 5) Se utilizan ejercicios de simulación. Estos ejercicios se desarrollan para producir una variedad de conductas predeterminadas y se hicieron pruebas preliminares antes de usarse para garantizar que las técnicas proporcionan una información conductual confiable, objetiva o importante para la organización en cuestión.
- 6) Las dimensiones, atributos, características o cualidades evaluadas por el centro de evaluación se determinan mediante un análisis de las conductas de trabajo importantes.
- 7) Las técnicas utilizadas en el centro de evaluación están diseñadas para proporcionar información, la cual se utiliza en la evaluación de las dimensiones, atributos o cualidades previamente determinadas.

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

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

ANEXOS

Appendix D

STANDARDS AND ETHICAL CONSIDERATIONS FOR ASSESSMENT CENTER OPERATIONS

Task Force on Assessment Center Standards

A. Background

The rapid growth in the use of the Assessment Center method in recent years has resulted in a proliferation of applications in a variety of organizations. Assessment Centers are currently being used in industrial, educational, military, government, and other organizational settings. Practitioners have raised serious concerns which reflect a need for standards or guidelines for users of the method. The Third International Congress on the Assessment Center Method Meeting (May 1975) in Quebec endorsed the first set of guidelines. These were based on the observation and experience of a representative group of professionals representing many of the largest users of the method.

Recent developments concerning Federal guidelines related to testing, as well as professional experience with the original standards suggested that the standards should be evaluated and revised. The revised standards do include the essential items from the original standards. The changes made have been in the direction of:

1. Further definitions
2. Clarification of impact on organizations and participants
3. Expanded guidelines on training
4. Additional information on validation

B. Purpose

This document is intended to establish minimum professional standards and ethical considerations for users of the Assessment Center method. Principles which may be adapted to meet both existing and future applications are included. This document is intended as an aid, not a set of restrictive prohibitions. These standards do not prescribe specific practices nor do they endorse a specific format or technique.

C. References

The standards have been developed to be compatible with the following documents:

- American Psychological Association, American Educational Research Association, and National Council on Measurement in Education. *Standards for Educational and Psychological Tests*. Washington: American Psychological Association, 1974.
- Division of Industrial-Organizational Psychology (Division 14), American Psychological Association. *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures*. Dayton, Ohio: The Industrial-Organizational Psychologists, 1975.

Endorsed by the VII International Congress of the Assessment Center Method, New Orleans, June 1979.

Mora, H.W. and Unsinger, P.C. (1987). *The police assessment center*. (1a.ed.). Illinois: Charles C. Thomas Publisher.

Tomado de Uribe (1996). Tesis de Maestría. UNAM

The Police Assessment Center

D. Assessment Center Defined

An Assessment Center consists of a standardized evaluation of behavior based on multiple inputs. Multiple trained observers and techniques are used. Judgments about behavior are made, in part, from specifically developed assessment simulations.

These judgments are pooled by the assessors at an evaluation meeting during which assessment data are reported and discussed, and the assessors agree on the evaluation of each dimension and any overall evaluation that is made.

The following are the essential elements which are necessary for a process to be considered an Assessment Center:

1. Multiple Assessment techniques must be used. At least one of these techniques must be a simulation.
A simulation is an exercise or technique designed to elicit behaviors related to dimensions of performance on the job requiring the participants to respond behaviorally to situational stimuli. The stimuli present in a simulation parallel or resemble stimuli in the work situation. Examples of simulations include group exercises, in-basket exercises, interview simulations, Fact Finding exercises, etc.
2. Multiple assessors must be used. These assessors must receive thorough training prior to participating in a center.
3. Judgments resulting in an outcome (i.e., recommendation for promotion, specific training or development) must be based on pooling information from assessors and techniques.
4. An overall evaluation of behavior must be made by the assessors at a separate time from observation of behavior during the exercises.
5. Simulation exercises are used. These exercises are developed to tap a variety of predetermined behaviors and have been pretested prior to use to insure that the techniques provide reliable, objective and relevant behavioral information for the organization in question. The simulations must be job related.
6. The dimensions, attributes, characteristics, qualities, skills, abilities or knowledge evaluated by the Assessment Center are determined by an analysis of relevant job behaviors.
7. The techniques used in the Assessment Center are designed to provide information which is used in evaluating the dimensions, attributes or qualities previously determined.

The following kinds of activities do not constitute an Assessment Center:

1. Panel interviews or a series of sequential interviews as the sole technique.
2. Reliance on a specific technique (regardless of whether a simulation or not) as the sole basis for evaluation.
3. Using only a test battery composed of a number of pencil and paper measures, regardless of whether the judgments are made by a statistical of judgemental pooling of scores.
4. Single assessor assessment (often referred to as individual assessment)—measurement by one individual using a variety of techniques such as pencil and paper tests, interviews, personality measures or simulations.
5. The use of several simulations with more than one assessor where there is no pooling of data; i.e., each assessor prepares a report on performance in an exercise, and the individual reports (unintegrated) are used as the final product of the center.
6. A physical location labeled as an "Assessment Center" which does not conform to the requirements noted above.

E. Organizational Policy

Assessment Centers need to operate out of a center into an organization approved by the organization. This process should be:

1. **Objective**—This may be selective evaluation of potential, evaluation of the population to be assessed, procedures for not specified.
2. **Assessors**—The assessor population should be specified.
3. **Assessors**—The assessor population should be specified.
4. **Use of Data**—The flow of assessment information, procedures and feedback procedures to management in files should be specified.
5. **Qualification of Consultant(s) or Alternates** responsible for the professional qualifications and responsibilities.
6. **Timeline**—There should be a time schedule.

F. Assessor Training

Assessor training is an integral part of the center process.

1. **Training Content**. Whatever training accurate assessor judgment is it can be demonstrated that minimum training goals are:
 - a. Thorough knowledge and understanding of the kinds of behaviors observed, expected or typical
 - b. Thorough knowledge and understanding of the dimensions of effective performance, etc.
 - c. Skill in behavior observation by the center.
 - d. Thorough knowledge and understanding of how data are integrated.
2. **Length of Training**. The long erations that can be categorized:
 - a. **Trainee and Instructional Design**
 - The instructional model
 - The qualification and exit
 - The training and instruction

tion of behavior based on multiple judgments about behavior are obtained. Evaluation meetings during which all agree on the evaluation of the entry for a process to be considered

if one of these techniques must be a

specific behaviors related to dimensions of respondent behaviorally to situational or resemble stimuli in the work situation. In-basket exercises, interview situations receive thorough training prior to

recommendation for promotion, specific information from assessors and technicians as assessors at a separate time from

developed to tap a variety of predictive use to insure that the techniques provide information for the organization

abilities, skills, abilities or knowledge defined by an analysis of relevant job duties. They are designed to provide information on attributes or qualities previously determined by the Assessment Center:

whether a simulation or not) as the primary or pencil and paper measurement by a statistical of judgmental position (individual assessment)—measures such as pencil and paper tests,

an assessor where there is no performance in an exercise, and the final product of the center, which does not conform to

E. Organizational Policy Statement

Assessment Centers need to operate as a part of a human resource system. Prior to the introduction of a center into an organization, a policy statement should be prepared and approved by the organization. This policy statement should address the following areas:

- Objectives**—This may be selection, development, early identification, affirmative action, evaluation of potential, evaluation of competency, or any combination of these.
- Assessor**—The population to be assessed, the method for selecting assessors from this population, procedures for notification, and policy related to re-assessing should be specified.
- Assessors**—The assessor population, limitations on use of assessors, number of times assigned, evaluation of assessor performance and certification requirements where applicable should be specified.
- Use of Data**—The flow of assessment reports, who receives reports, restrictions on access to information, procedures and controls for research and program evaluation purposes, feedback procedures to management and employee, and the length of time data will be maintained in files should be specified.
- Qualifications of Consultant(s) or Assessment Center Developer(s)**—The internal or external consultants responsible for the development of the center should be identified and their professional qualifications and related training listed.
- Validation**—There should be a statement specifying the validation model being used. There should be a time schedule indicating when a validation report will be available.

F. Assessor Training

Assessor training is an integral part of the Assessment Center program. The following are some issues related to training:

- Training Content**. Whatever the approach to assessor training, the objective is obtaining accurate assessor judgments. A variety of training approaches may be used, as long as it can be demonstrated that accurate assessor judgments are obtained. The following minimum training goals are suggested:
 - Thorough knowledge and understanding of the assessment techniques used, including the kinds of behaviors elicited by each technique, relevant dimensions to be observed, expected or typical behaviors, examples or samples of actual behaviors, etc.
 - Thorough knowledge and understanding of the assessment dimensions including definitions of dimensions, relationship to job performance, examples of effective and ineffective performance, etc.
 - Skill in behavior observation and recording, including knowledge of the forms used by the center.
 - Thorough knowledge and understanding of evaluation and rating procedures, including how data are integrated by the Assessment Center staff.
 - Thorough knowledge and understanding of assessment policies and practices of the organization, including restrictions on how assessment data are to be used.
 - Thorough knowledge and understanding of feedback procedures where appropriate.
- Length of Training**. The length of assessor training may vary due to a variety of considerations that can be categorized into three major areas:
 - Trainer and Instructional Design Considerations**
 - The instructional mode(s) utilized
 - The qualification and expertise of the trainer
 - The training and instructional sequence

The Police Assessment Center

2. Assessor Considerations

- Previous knowledge and experience with assessment
 - The use of professional psychologists (i.e., licensed or certified psychologists) as assessors
 - Experience and familiarity with the organization and the target position(s) or target level
- The frequency of assessor participation
- Assessment Program Considerations
 - The level of difficulty of the target position
 - The number of dimensions or skills to be rated
 - The anticipated use of the assessment information (immediate selection, broad placement considerations, development, etc.)
 - The number and complexity of the exercises
 - The division of roles and responsibilities between assessors and others on the assessment staff

It should be noted that length of training and quality of training are not synonymous. Assessor training, however, is an important aspect of an assessment program. The true test of training quality should be provided by the performance standards and certification outlined below.

3. Performance Standards and Certification. Each Assessment Center should have clearly stated minimal performance standards for assessors. These performance standards should, as a minimum, include the following areas:

- The ability to administer the exercises and techniques the assessor uses in the center.
- The ability to recognize, observe, and report the behaviors measured in the center.
- The ability to classify behaviors into the appropriate behavior or skill.

Some measurement is needed indicating that the individual being trained has the capability of functioning as an assessor. The actual measurement of assessor performance may vary and could include data in terms of (1) rating performance, (2) critiques of assessor reports, (3) observation as an evaluator, etc. It is important that assessor performance is evaluated to insure that individuals are sufficiently trained to function as assessors, prior to their actual duties, and that such performance is periodically monitored to insure that skills learned in training are applied.

Each organization should prepare to demonstrate that its assessors can meet minimal performance standards. This may require the development of additional training or other action for assessors not meeting these performance standards.

G. Informed Participation

The organization is obligated to make some form of announcement prior to assessment to its participants will be informed as completely as possible about the program. While the actual information provided will vary from organization to organization, the following basic information should be given to all prospective participants before getting their agreement to participate in the program.

Ideally, this information should be made available in writing prior to the center. A second option is to use the material in the opening statement of the center.

- Objectives** - The objectives of the program and the purpose of the Assessment Center.
- Criteria** - How individuals are selected to participate in the center.
- Choices** - Any options the individual has regarding the choice of participating in the Assessment Center as a condition of employment, advancement, development, etc.

- Staff** - General information on the training.
- Materials** - What Assessment Center organization.
- Results** - How the Assessment Center results will be maintained or
- Feedback** - When and what kind of
- Resources** - The procedure for
- Access** - Who will have access to it
- Costs** - Who will be the contact

H. Validation Issues

A major factor in the widespread application to an emphasis on sound validation and reported in the professional literature process in a variety of organizations.

The historical record of the validity given assessment program will or will not.

Ascertaining the validity of an Assessment, and it is important that validator research should be conducted by independent to validation procedures.

In evaluating the validity of Assessment document the selection of the dimension, the relationship of assessment assessed should be documented as well.

The technical standards and principles and Use of Personnel Selection, Vocational and Psychological Tests and Methods.

I. Rights of the Participant

The Federal Government enacted this to insure that certain safeguards are provided. Some broad interpretations of Assessment Center data.

Assessment Center activities typically range from observation notes, reports, ratings, paper and pencil tests, and fit

The following guidelines for use of

- Assessors should receive a copy and informed of any recommendation.
- For reasons of test security, Assessment the rationale and validity dimensions should be made available to

Appendix D

4. **Staff**—General information on the assessor staff to include composition and assessor training.
5. **Materials**—What Assessment Center materials are collected and maintained by the organization.
6. **Results**—How the Assessment Center results will be used. The length of time the assessment results will be maintained on file.
7. **Feedback**—When and what kind of feedback will be given the participants.
8. **Reassessment**—The procedure for reassessment (if given).
9. **Access**—Who will have access to the Assessment Center reports and under what conditions.
10. **Contact**—Who will be the contact person responsible for the records. Where will the results be stored.

H. Validation Issues

A major factor in the widespread acceptance and use of Assessment Centers is directly related to an emphasis on sound validation research. Numerous studies have been conducted and reported in the professional literature demonstrating the validity of the Assessment Center process in a variety of organizational settings.

The historical record of the validity of this process cannot be taken as a guarantee that a given assessment program will or will not be valid in a given setting.

Ascertaining the validity of an Assessment Center program is a complicated technical process, and it is important that validation research meet both professional and legal standards. Research should be conducted by individuals knowledgeable in the technical and legal issues pertinent to validation procedures.

In evaluating the validity of Assessment Center programs, it is particularly important to document the selection of the dimensions, attributes or qualities assessed in the center. In addition, the relationship of assessment exercises to the dimensions, attributes or qualities assessed should be documented as well.

The technical standards and principles for validation appear in "Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures" (Division 14, 1975) and "Standards for Educational and Psychological Tests and Manuals" (APA 1974).

I. Rights of the Participant

The Federal Government enacted the Freedom of Information Act and Privacy Act of 1974 to insure that certain safeguards are provided for an individual against an invasion of personal privacy. Some broad interpretations of these acts are applicable to the general use of Assessment Center data.

Assessment Center activities typically generate a volume of data on an individual who has gone through an Assessment Center. These assessment data come in many different forms ranging from observer notes, reports on performance in the exercises, assessor ratings, peer ratings, paper and pencil tests, and final Assessment Center reports. This list, while not exhaustive, does indicate the extent of collection of information about an individual.

The following guidelines for use of these data are suggested:

1. Assessors should receive a comprehensive feedback on their performance at the Center and informed of any recommendations made.
2. For reasons of test security, Assessment Center exercises are exempted from disclosure, but the rationale and validity data concerning dimensions, ratings and recommendations should be made available on request of the individual.