

145



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

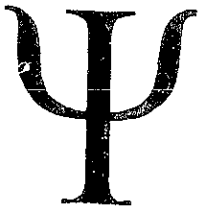
ANALISIS COMPARATIVO DE DOS MODELOS DE SELECCION DE PERSONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE: LICENCIADO EN PSICOLOGIA PRESENTA: GLORIA OVANDO CANDIA

DIRECTOR DE TESINA: LIC. ISaura LOPEZ SEGURA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.



MEXICO, D.F.



2000

2000

EXAMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA.



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.

**A mis padres:**

Rafael y María de Jesús

Por su amor y ejemplo.

**A mi esposo:**

Jesús

Por el amor que has compartido  
conmigo y por impulsarme a lograr  
una meta más. Gracias por  
enseñarme que en la vida hay que  
luchar y persistir en las cosas que  
uno quiere.

**A mis hijos:**

Tania Fabiola y Oscar Ricardo

Porque su existencia a llenado mi  
vida de amor, alegría, comprensión,  
apoyo y fortaleza que son  
condimentos claves para lograr no  
solo una meta, sino la felicidad  
completa.

**Gracias a la Lic. Isaura López Segura:**

Por compartir conmigo su valioso tiempo y brindarme su apoyo y confianza, así como sus conocimientos y experiencia para la culminación de este trabajo.

**Al Mtro. Samuel Romero Betancourt:**

Quiero compartir este logro con una persona muy especial, yo diría excepcional, que con su trabajo ejemplo, dedicación y honestidad, ha sabido formar varias generaciones de profesionistas que hemos tenido el orgullo y privilegio de formarnos y conocerle. Él es un maestro digno de todo respeto y admiración, ya que no solo es un excelente catedrático, sino también una persona con un alto valor humano

**Agradezco también al Dr. Lucio Cárdenas Rodríguez, Lic. Germán Álvarez Díaz de León y al Mtro. J. Felipe Uribe Prado:**

*Por sus valiosas opiniones que me brindaron para la conclusión de este trabajo.*

# INDICE

|              |   |
|--------------|---|
| INTRODUCCION | 1 |
|--------------|---|

## Cap. 1 ANTECEDENTES

|  |    |
|--|----|
| 1 1 Historia de la Selección de Personal | 5  |
| 1 2 Evolución de los Recursos Humanos    | 9  |
| 1 3 Conclusiones                         | 12 |

## Cap. 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

|   |    |
|---|----|
| 2 1 Reclutamiento de Personal.              | 14 |
| 2 2 Importancia de la Selección de Personal | 17 |
| 2 3 Definición de Selección de Personal.    | 18 |
| 2.4 Conclusiones.                           | 19 |

## Cap. 3 ALGUNOS METODOS Y TECNICAS DE EVALUACION EN LA SELECCION DE PERSONAL

|  |    |
|--|----|
| Introducción.  | 21 |
| 3.1 Medición en Psicología.                              | 23 |
| 3 2 Niveles de Medición.                                 | 24 |
| 3.3 La Importancia de la Medición en las Organizaciones. | 31 |
| 3 4 Los Tests  |    |
| 3 4 1 Definición de Test Mental                          | 33 |
| 3 4 2 Historia de los Tests                              | 34 |
| 3 4 3 Cualidades de los Tests                            | 38 |
| 3.4.4 Clasificación de los Tests                         | 39 |
| 3 4 5 Conclusiones de los Tests                          | 46 |
| 3.5 La Entrevista  |    |
| 3.5.1 La Entrevista como Herramienta Científica          | 47 |
| 3.5.2 Su Definición.                                     | 48 |
| 3.5.3 Etapas de la Entrevista                            | 50 |
| 3.5.4 Tipos de Entrevista.                               | 53 |
| 3 5 5 Conclusiones de la Entrevista.                     | 55 |
| 3.6 Conclusiones   | 59 |

**Cap. 4 LA IMPORTANCIA DE LA ETICA PROFESIONAL EN LA FUNCION DEL TRABAJO DEL PSICOLOGO**

|   |    |
|---|----|
| Introducción  | 62 |
| 4 1 Principios Generales y Normas Eticas del Psicólogo      | 62 |
| 4 1 1 Principios Generales                                  | 63 |
| 4 1 2 Normas Eticas   | 65 |
| 4 1 3 Evaluación Valoración, o Intervención                 | 66 |
| 4 1 4 Publicidad y Otras Declaraciones Públicas             | 70 |
| 4 1 5 Terapia   | 71 |
| 4 1 6 Privacidad y Confidencialidad                         | 71 |
| 4 1 7 Enseñanza, Supervisión de Entrenamiento y Publicación | 72 |
| 4 1 8 Actividades Forenses                                  | 73 |
| 4 1 9. Solución de Asuntos Éticos                           | 74 |

**Cap. 5 ASSESSMENT CENTER Y ACCUVISION COMO HERRAMIENTAS PARA LA SELECCION DE PERSONAL**

|   |     |
|---|-----|
| Introducción  | 75  |
| 5 1 1 Orígenes  | 76  |
| 5 1 2 Antecedentes en México  | 80  |
| 5.1.3 Su Definición   | 82  |
| 5 1 4 Su Teoría.  | 83  |
| 5 1 5 ¿ Como es un Assessment Center ?  | 87  |
| 5 1 6 En que consiste   | 90  |
| 5.1.7 Conclusiones de Assessment Center   | 92  |
| 5 2 AccuVisión ( Assessment Center con Tecnología de Video y Computación )                    | 95  |
| 5 2.1 Antecedentes  | 96  |
| 5 2 2 ¿ Cómo Funciona.  | 97  |
| 5 2 3 Características Principales de AccuVisión   | 98  |
| 5 2 4 Sistemas Disponibles para Evaluar los Distintos Puestos                                 | 99  |
| 5 2 5 Resultados..  | 101 |
| 5 2 6 Ventajas del Sistema de AccuVisión  | 103 |
| 5 2 7 Conclusiones de Accuvisión  | 105 |
| 5 3 Características de Assessment Center y AccuVisión   | 108 |
| 5 4 Análisis Comparativo de los Modelos de Assessment Center y AccuVisión                     | 109 |
| 5.5 Discusión entre los métodos de Assessment Center y AccuVisión y el Capítulo IV            | 112 |
| 5.6 Crítica de la Técnica AccuVisión con respecto a la Estandarización Confabilidad y Validez | 116 |

## INTRODUCCION

Remontémonos a la aparición del hombre, sobre la faz de la tierra, en donde ya nuestros ancestros hacían selección para formar parejas, realizar actividades, etc., de tal manera que cada comunidad o grupo a través del tiempo ha recurrido a diferentes procesos selectivos

El surgimiento de empresas u organizaciones no están exentos de tales procesos, estos se llevan a cabo inicialmente de manera intuitiva, pero con el paso del tiempo, se han desarrollado técnicas y modelos de selección de personal que día a día han sido mejoradas y sofisticadas, gracias a que el Psicólogo se ha preocupado por investigar estos procedimientos, adoptando para ello los métodos de investigación psicométrica y los de investigación correlativa en forma científica, con la finalidad de hacer una selección de personal más asertada

A través del tiempo se ha demostrado que el personal de una empresa desempeña el papel más importante en el desarrollo de ésta, ya que el éxito o fracaso depende en gran medida de la eficiencia que se tenga de los individuos que en ella laboran

Por lo anterior, la Administración de Recursos Humanos en una empresa es de gran trascendencia, ya que su función está encaminada a lograr la selección, contratación, integración, desarrollo y control de personal que la

organización requiere con oportunidad, eficiencia y productividad en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general (Arias, 1973)

Generalmente se define a la Selección de Personal como un conjunto de procedimientos científicos que se han desarrollado para obtener información necesaria acerca de una o más personas, con el objeto de elegir de entre un grupo de candidatos disponibles, a los que se consideren más aptos para desempeñar una tarea (Salgado, 1974)

Por otro lado, el auge tecnológico de los últimos años, a provocado una serie de cambios en la sociedad, cuyo impacto repercute directamente en las organizaciones, dando origen a que estas implementen nuevos métodos y técnicas para la selección de personal, que les de la seguridad de contar con elementos que se adapten rápidamente a los cambios y exigencias que demanda un mercado de trabajo cada vez más competitivo.

Ante estos retos que depara el futuro para las organizaciones, una alternativa viable son los Centros de Evaluación, entendiéndose a los beneficios que estos proporcionan como la asertividad que genera, y lo cual permite no solamente subsistir el reclutamiento y selección tradicional (En donde quizá no importa el resultado de los medios utilizados) sino competir con éxito ( Grados 1997).



Por lo mencionado anteriormente y considerando la importancia que tiene el seleccionar al candidato de una manera asertada, se presentan los objetivos de esta investigación, así como los capítulos que lo integran

- La realización de una revisión bibliográfica, referente al desarrollo que ha tenido la Selección de Personal y de algunas técnicas de evaluación que se utilizan en la selección de personal, con la finalidad de vislumbrar los cambios y evolución que han tenido estas

- Realizar un análisis comparativo de los modelos de Selección de Personal denominados Assessment Center y AcuVisión con la finalidad de conocer las ventajas y desventajas que ofrece cada uno de estos, así como el costo beneficio que representa su aplicación en las organizaciones.

El capítulo 1 contiene un panorama general y concreto acerca de los antecedentes de la evolución del desarrollo de los Recursos Humanos, así como conclusiones relativos a dicho capítulo.

En el capítulo 2 se expone en forma general lo que es una organización, desde un enfoque de sistemas la importancia que tiene el Reclutamiento y la Selección de Personal y la definición que dan algunos autores, así como las conclusiones de este

El capítulo 3 se inicia con una introducción en donde se hace referencia a la importancia que tiene la medición en Psicología asimismo, los diferentes niveles de medición existentes. Continuando con un panorama general acerca de la definición, su historia y etapas de la entrevista y los tests, como métodos de evaluación en la selección de personal y por último se dan las conclusiones del mismo.

El capítulo 4 comprende los principios éticos de los Psicólogos y el Código Ético de una manera sintetizada ya que estas normas éticas plantean reglas obligatorias aplicables a la conducta de los Psicólogos, que aspiran a guiarlos hacia los más altos ideales en la Psicología.

El capítulo 5 resume lo que es el modelo de Assessment Center, así como la técnica de AccuVisión como herramientas de Selección de Personal y el análisis comparativo de los modelos antes mencionados con la finalidad de conocer las ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

Por último se incluye un apartado de limitaciones y conclusiones en donde se describen los pasos que se siguieron para la realización y culminación de este trabajo, así como las conclusiones generales a las que se llegó.

## 1.1 Historia de la Selección de Personal

La selección de personas surge al mismo tiempo que aparece el hombre sobre la faz de la tierra, ya que éste, al convivir con sus semejantes, selecciona a sus parejas por ciertas características o cualidades

A través de la historia conocemos que el hombre ha recurrido a diferentes procesos selectivos, por ejemplo los Romanos escogían a los negros para trabajos rudos, por ser más fuertes y así a través de los siglos el hombre a tenido la necesidad de hacer selección.

Los sistemas de la selección de personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres, a través de instrumentos de medición en psicología (Rivera, 1968).

Cuando hablamos de los instrumentos de medición en psicología, nos referimos a todos aquellos procedimientos u operaciones que permiten 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, 1983)

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 surgió alrededor de 1830 con los primeros estudios destinados a lograr la medición mental distinguiéndose tres corrientes de influencia la francesa con Esquirol Pineai Itard, Seguin, Charcot y Ribot, la alemana con Weber Fechner y Wundt y la que implanto 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 )

La psicología aplicada se inició en 1840 con los primeros trabajos de Ernest Heinrich Weber (1795-1878), relativos a las primeras cuantificaciones de los estímulos y las sensaciones. Su discípulo Gustav Theodor Fechner (1801-1887) continua éstos estudios, perfeccionando la ley Weberiana que establecía que a mayor estímulo mayor sensibilidad, guardando una razón directa de proporcionalidad, originando en 1860 la ley de Weber-Fechner

Wilhelm Wundt (1832-1920), en 1878 establece un laboratorio para prácticas psicológicas en la Universidad de Leipzig y es considerado fundador de la psicología experimental.

Uno de los seguidores de la escuela de Wundt, fue el psicólogo norteamericano James McKeen Cattell (1860-1944), quién usa por primera vez el término ( test mental ) para denominar a los instrumentos de medición psicológica y fue uno de los primeros en aplicar test psicológicos para determinar el nivel intelectual.

Estos son algunos de los grandes filósofos, fisiólogos y psicólogos, que contribuyeron con sus aportaciones a la Psicología.

Es importante, mencionar a William Stern (1871-1938) quién elaboró diferentes pruebas de medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de cociente intelectual CI y el término psicometría. Es, sin embargo Hugo Münsterberg (1863-1916) que se le da el nombre de "Padre de la Psicometría", ya que define a esta por primera vez como la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana. Asimismo, fue uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo Industrial. Sus estudios sobre las aptitudes de los conductores de tranvías eléctricos, lo llevo a crear una serie de pruebas que auxiliaran en la selección de ese personal, evitando así en lo menor posible el número elevado de accidentes que se presentaban. También diseño pruebas para la selección de la oficialidad de la marina

Por otro lado, se citan a continuación a los psicólogos contemporáneos a Münsterberg, que con sus aportaciones contribuyeron también al desarrollo de la Psicología Industrial

En Francia Jean M Lahy, realizó estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos (1905) así como Camus y Nepper sobre las aptitudes de los aviadores (1915); En Alemania Woede y Piorkowski inician pruebas con choferes. En EE.UU. se encuentra Frank Parsons Miembro de la Y M C A (Asociación Cristiana de Jóvenes), que estableció pruebas de interés ocupacional para los jóvenes asociados a dicha institución.

Por otro lado, uno de los pasos más importantes en el progreso de la psicología fue la formulación de las pruebas de inteligencia de Binet, al igual que las dos guerras mundiales al ser utilizadas en la selección y entrenamiento de las fuerzas armadas.

"En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como la selección de personal, entrenamiento y capacitación, orientación profesional, test psicológicos, conceptos y modelos de actitudes y motivación, reducción de conflictos, etc."(Arias, 1973)

## 1.2 Evolución de los Recursos Humanos

Al hablar del origen de la Administración de los Recursos Humanos tendríamos que mencionar lo que se refiere al derecho laboral y la administración científica entre otras disciplinas y situarnos en la Revolución Industrial, que trajo consigo innumerables cambios y estudios que contribuyeron no solo a la psicología sino a diferentes campos de la ciencia

El primer aspecto que es el derecho laboral es una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, con esto se penso que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio y elaboración de una serie de principios para la practica de estos.

El segundo es la "Administración Científica" que se inicia en los Estados Unidos a principios de siglo como un movimiento encabezado por Frederick W Taylor (1856-1917) y otros ingenieros industriales. fue uno de los primeros que contribuyeron en la elección de personal, llamado el "Padre de la Administración Científica", realizó estudios de tiempos y movimientos, con lo cual su objetivo principal era optimizar la eficiencia y la productividad en las organizaciones También creo las primeras "Oficinas de Selección".

A través de estos estudios surge la necesidad de crear el Departamento de Recursos Humanos cuyas funciones eran especializar y capacitar a los trabajadores y seleccionar a los candidatos más aptos para determinados puestos

El francés Henri Fayol (1841-1925) fue otro de los que contribuyeron en la Administración de Recursos Humanos, junto con Taylor pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo (Arias 1973)

Otro de los seguidores de Taylor, fue Elton Mayo (1880-1949) quien realizó sus estudios en la Universidad de Harvard, basados en la medición de los factores que influían en la productividad de los trabajadores, el medio ambiente de la empresa y los aspectos psicológicos de los trabajadores, aplicando pruebas psicométricas, llegando a la conclusión de que la comunicación es el factor importante para el desarrollo de una empresa.

Por lo que se concluye que a través de estos estudios la Administración de Recursos Humanos tuvo un gran desarrollo, con el surgimiento de los primeros departamentos de Recursos Humanos, como "Las Oficinas de Selección" y la necesidad de que gente especializada, realizaran estas funciones dejando de improvisar en tales áreas



Por otro lado, un aspecto muy importante como ya lo mencionamos anteriormente fueron las dos guerras mundiales, que retomaremos nuevamente para describir los sucesos más importantes que en ellas se dieron, para el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos

Al estallar la primera guerra mundial hacia 1914, los departamentos de personal adquirieron un crecimiento considerable, aunque todavía sin tener la importancia actual estas cumplían funciones de asesoría y acopio de información de datos de personal. En el curso de la primera guerra mundial se perfeccionaron los exámenes de aptitud, estos exámenes permitieron colocar a los nuevos reclutas de los ejércitos en las funciones idóneas (Werther y Davis, 1990). Durante la segunda guerra mundial el mundo del trabajo se vio afectado por diversos cambios y múltiples avances, entre ellos se perfeccionó las técnicas para la selección de personal, el diseño de puestos y la descripción de estos así como los estudios de tiempo y movimientos. Por esto, al final de la guerra los departamentos de personal se hicieron universales.

A partir de 1960 se observó un cambio muy importante en las organizaciones de todo el mundo, con la incorporación de mujeres en las organizaciones, ocasionando que el departamento de recursos humanos fuera aún más importante, enfocándose principalmente al logro de una mayor

satisfacción en el trabajo y tratando de satisfacer las demandas crecientes de los empleados para mejorar la calidad de vida laboral (Torres, 1994),

Nos hemos percatado, que con el paso del tiempo los avances científicos, así como, los aspectos económicos, políticos y sociales, han tenido una influencia considerable en el desarrollo de los recursos humanos dichos avances científicos ha llevado a gente especializada a mejorar y crear nuevas técnicas para la selección de personal, dentro de las cuales se encuentra los “Centros de Evaluación” que surgen durante la segunda guerra mundial como una herramienta tecnológica que ayuda a la selección de personal y el modelo denominado Assessment-Accuvisión, que es un sistema de evaluación que combina el vídeo, computadora y representaciones del puesto para la selección de personal, que ha sido desarrollada en Estados Unidos a partir de la técnica de Assessment Center. Estos dos modelos los describiremos más detalladamente en el capítulo quinto.

### **1.3 Conclusiones**

El dar una breve reseña de la evolución que a tenido la selección de personal y por ende la Psicología, nos enseña que desde que aparece el hombre en la Tierra ha tenido la necesidad de seleccionar

Por otro lado y siguiendo con acontecimientos históricos como lo es el surgimiento de la Psicología aplicada (1840), las dos guerras mundiales y la Revolución Industrial entre otros, tuvieron mucho que ver, en esta continua búsqueda de comprender y predecir el comportamiento humano con la finalidad de mejorar la calidad de vida del trabajador.

Personajes como Esquirol, Charcote, Ribot, Weber, Fechner, Wundt, Cattell, William Stern, Münsterberg, etc, contribuyeron con sus aportaciones al desarrollo de la Psicología.

En la actualidad la Psicología y en especial la laboral ha contribuido en el área de la Administración de Recursos Humanos en campos como la selección de personal, capacitación, desarrollo etc

Numerosos estudios se han realizado sobre la Administración de Recursos Humanos, trayendo consigo el surgimiento de los primeros departamentos de Recursos Humanos y la necesidad de que gente especializada como es el psicólogo realice estas funciones.

## 2.1 Reclutamiento de Personal

### A) Antecedentes

Antes de iniciar con el tema de Selección de Personal es importante detenernos y dar un panorama general acerca de lo que es una Organización desde un enfoque de sistemas, así como la importancia que tiene el reclutamiento de personal y su definición que dan algunos autores, ya que este proceso es indispensable y antecesor a la selección de personal

Iniciaremos definiendo que es un sistema:

“Es un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados”(Arias, 1973).

Robbins 1987, referido en Torres (1994), define a un sistema como “Un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de manera que produzca un todo unificado”.

“Por lo que una organización es considerada como un sistema abierto dependiente en gran medida de su desarrollo al medio externo, a su vez estos sistemas son divididos en subsistemas y cada subsistema está compuesto por elementos bien definidos, que realizan actividades relacionadas a su área e influyen para su evaluación” (Torres, op cit )

Así por ejemplo la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes, por lo que una decisión inadecuada conduce a problemas múltiples en todo el ámbito de la organización.

#### B) Importancia del Reclutamiento de Personal

Para cualquier tipo de organización, los recursos humanos son el elemento más importante y para lograr adquirirlo se necesita un eficaz reclutamiento, para esto se requiere tener un conocimiento preciso y actual de las necesidades de personal presentes y futuras de la organización

Es de vital importancia contar con una planeación de los recursos humanos para conocer con anticipación las vacantes existentes, que pueden ser debido a bajas (retiro, muerte despido, enfermedad, abandono voluntario,...) o por ser un puesto de nueva creación

Antes de proceder a desempeñar sus labores el reclutador debe conocer las características del entorno en que ha de operar. Son especialmente importantes las características de las políticas de la organización, los planes de recursos humanos, las condiciones sociales y los requerimientos del puesto (Werther y Davis, 1989)

#### C) Definición:

El reclutamiento es definido como "La técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno" (Grados, 1988 pag 165)

Vite, 1999 lo define como "Un proceso por el cual se obtienen recursos humanos para la organización, siendo candidatos viables de contratación"

Chiavenato, 1993 se refiere al reclutamiento como "Un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar".

#### D) Objetivos.

Vite menciona como objetivos del reclutamiento los siguientes:

1. Establecer contacto con los solicitantes considerados como los mejores calificados para una vacante determinada y procurar emplearlos en la organización.
2. Proporcionar oportunamente los recursos humanos que requiera la organización para todos los puestos y niveles

Para finalizar este apartado Vite refiere que el proceso de reclutamiento es un proceso continuo que cesa cuando el candidato se presenta a la empresa, en ese momento se inicia la selección. El reclutamiento provee candidatos, la selección escoge a los más aptos

## 2.2 Importancia de la Selección de Personal

La selección de personal ha tenido una gran trascendencia ya que el hombre está constantemente en la búsqueda de satisfactores, a través de actividades que se desempeñan para otras personas

Por lo que la selección de personal, es de vital importancia no solo para la empresa u organización, sino también para la persona que es seleccionada, ya que este proceso redituara beneficios para ambas partes.

Si dentro de la organización de una empresa los individuos no se encuentran adecuados a sus puestos, la empresa misma, no estará adecuada a sus funciones; por lo que los objetivos de la selección de personal es precisamente, el logro de esta adecuación, con miras a alcanzar la plena satisfacción en el desarrollo de cualquier actividad; la investigación técnica de las habilidades presentes así como de las futuras capacidades; el encausamiento de las distintas motivaciones que impulsan a los hombres a desempeñar determinadas actividades dentro de una empresa logrando de está manera un constante perfeccionamiento de su trabajo (Romero, 1981, pag. 66).

Continuando con la importancia que tiene la selección de personal, reflejara para las empresas un alto sentido de productividad en el personal, el cual se aprecia por un espíritu de colaboración, de lealtad hacia la empresa y de

entusiasmo e interés al logro de los objetivos que esta se proponga alcanzar, ya que una debida motivación del individuo solamente se obtiene cuando sus habilidades capacidades y características personales se encuentran identificadas con las funciones que debe desempeñar en el puesto que ocupa

En el caso contrario a la selección empírica, en donde las apreciaciones puramente subjetivas, conducen a errores graves que se reflejan en los costos indirectos por razón de baja eficiencia en el desempeño de las labores, perdida de tiempo, excesiva rotación y adiestramiento innecesario

Por otra parte, el seleccionado para el puesto, también tendrá beneficios, ya que este solicitará un puesto de acuerdo a sus capacidades e intereses vocacionales esperando proyectar su desarrollo laboral y personal

### **2.3 Definición de Selección de Personal**

Una vez mencionada la importancia que tiene la selección, procederemos a dar su definición por algunos autores

Para Grados, 1988 la selección de personal es definida como "La serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto Adecuado"



Arias Galicia, 1973 la define como "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'

Strauss y Sayles, 1981 menciona que "El proceso de Selección es esencialmente de predicción de estimar acertadamente cual de los diversos solicitantes es el más apto para desempeñar el empleo de que se trata (o más estrictamente puesto que la predicción nunca puede ser perfecta, cuales de los solicitantes tienen las mejores probabilidades de éxito)".

## **2.4 Conclusiones**

El tener conocimiento de la realización de una gama de investigaciones a través del tiempo nos enseña a seguir lineamientos y procedimientos científicos que nos llevan a formular teorías, rechazar hipótesis y aun más a seguir intentando y explorando a cerca del comportamiento humano.

El Psicólogo juega un papel muy importante en la Administración de Recursos Humanos, no solo en la Selección de Personal sino también en la

capacitación motivación desarrollo, etc Para ello utiliza una serie de procedimientos y técnicas científicamente comprobadas

El Reclutamiento y Selección de Personal dentro de la Administración de Recursos Humanos es de vital importancia, ya que para cualquier tipo de Organización, los Recursos Humanos son el elemento más importante y para lograr adquirirlo se necesita un eficaz reclutamiento y una acertada selección de personal

Para lograr realizar esta tarea el Psicólogo cuenta con los conocimientos necesarios, utilizando procedimientos y técnicas adecuadas, así como con las herramientas que le ayudaran a alcanzar los objetivos deseados

Con el propósito de que las Organizaciones como las personas seleccionadas tengan beneficios mutuos es decir el lograr una adecuación de las personas dentro de la Organización para alcanzar el desarrollo laboral y personal.

## **Introducción:**

Es en este momento, que iniciaremos con el capítulo titulado Algunos métodos y técnicas de evaluación en la selección de personal. en el que nos detendremos un momento y hablaremos de la importancia que tiene la medición en la psicología, ya que las relaciones entre variables en cualquier campo de la ciencia requieren de medición, así como revisar brevemente algunos aspectos de la medición y de los diferentes niveles de medición utilizados

Gómez Pérez, Mitre y Reidl (1999) comentan que la ciencia intenta explicar y predecir fenómenos observables en términos de algunas leyes generales. En las ciencias que han alcanzado mayores avances, tales leyes se expresan en términos de las relaciones cuantitativas de las propiedades fundamentales de los objetos bajo medición. Las propiedades son esencialmente los aspectos observables o características de los objetos sometidos a medición.

Y añaden que la mayor parte de los eventos u objetos que estudian los científicos varían en su magnitud. En los esfuerzos realizados para representar el hecho de que los eventos y objetos varían en magnitud, los científicos utilizan los números porque estos conforman un sistema entendible de conceptos que implican la misma magnitud. En otras palabras, los números y las operaciones matemáticas asociadas con ellos, pueden considerarse como una analogía general o modelo de las relaciones existentes entre los eventos que ocurren naturalmente. Esta

generalidad se obtiene porque los mismos números son utilizados para representar las magnitudes de diferentes tipos de eventos

Uno de los propósitos de manejar números es el de proveer un lenguaje común y universal. El manejar un lenguaje numérico permite hacer distinciones finas en situaciones donde sólo se puede percibir en forma general o vaga a los hechos. O como dijo Guilford (1954) referido en Gómez Pérez, Mitre y Reidl (op. cit.), que la medición permite precisión, objetividad y descripción comunicables que pueden manejarse fácilmente a nivel del pensamiento, ya que medir significa describir datos en términos de números.

Por otro lado Gómez Pérez, Mitre y Reidl (op. cit.) refieren que la medición en psicología surge de dos fuentes principales que son:

I) La psicofísica que trató de establecer la relación que existía entre los estímulos físicos y las sensaciones despertadas por estos en el hombre, para lo cual desarrolló los llamados métodos psicofísicos. el de error promedio, el de los cambios mínimos, y el de los estímulos constantes.

II) Las pruebas mentales o "tests" que tiene sus inicios a fines del siglo pasado y principios de este, con investigadores como Galton, James Mckeen Cattell, Binet, Terman, Otis, Thurstone, etc

Y continua diciendo que la medición en psicología tiene por objeto registrar diferencias entre individuos o entre reacciones del mismo individuo en diferentes ocasiones utilizando instrumentos especiales denominados pruebas psicológicas o “ tests ”

### **3.1 Medición en Psicología.**

Stevens (1951) referido en Kerlinger (1975), comenta que “En su sentido más amplio, la medición consiste en asignar numerales a objetos o eventos conforme a ciertas reglas”.

Nunnally (1970) referido en Uribe (1996), dice en forma sencilla 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.

Uribe (op cit) comenta que el término “norma” implica que los procedimientos para asignar números pueden ser evidentes (como medir un terreno en metros) o menos evidentes (como medir compuestos químicos)

Y continúa diciendo que en esta categoría de menos evidente se encuentra la medición de atributos psicológicos, por ejemplo, las actitudes, la inteligencia la personalidad, etc

Al hablar de "atributo" es conveniente definir el termino el cual indica características determinadas de los objetos en medición. Hablando estrictamente no se miden los objetos sino sus atributos. Así no se mide al ejecutivo sino la habilidad de comunicación, de liderazgo, etc. del ejecutivo.

### 3.2 Niveles de Medición

#### 1) Escala Nominal

En este nivel de medición o con este tipo de escala, los números se usan para etiquetar una clase o categoría, para formar grupos de objetos o consiste simplemente en asignar a las personas a categorías cualitativamente distintas.

Se puede hacer referencia a estos grupos simplemente como grupo 1, 2 y 3; es posible intercambiar los números que etiquetan a cada grupo y el propósito de la clasificación (medición) se sigue cumpliendo. Las reglas que se aplican a este nivel son: a) que todos los miembros pertenecientes a una clase tengan el mismo número; b) que no se asigne a dos clases el mismo número; c) que haya suficientes categorías que clasifiquen a todos los miembros.

Por otro lado esta es la forma lógica y más simple de medir.

Sus Propiedades son

Relación de identidad Todos los objetos que recibieron el mismo número poseen el mismo atributo ejemplo sexo, Hombre=1, Mujer=2 Los números se pueden asignar a la inversa, o se pueden asignar letras u otros símbolos, siempre y cuando los poseedores del mismo atributo queden bajo el mismo símbolo

Las Reglas Permisibles para Asignar Números a los Sujetos son

A.- Depende de las propiedades del atributo que se mide y no de las propiedades de los números.

B -No se pueden determinar sin conocer las propiedades del atributo.

Las operaciones estadísticas que se pueden obtener  
frecuencia, modo y coeficiente de contingencia

## II) Escala Ordinal

En este tipo de escala los números asignados tienen la propiedad de ordenar a los objetos por rangos Los postulados numéricos que se aplican son los de orden. Es una especie de clasificación en cuanto a categorías cuantitativas La distinción entre las categorías se basa en una cualidad o propiedad de los objetos clasificados Si se desea tener un alto grado de discriminación en este tipo de escala, se coloca a un objeto en cada categoría, es decir, cada categoría tendrá una frecuencia de 1, y esto es lo que constituye una clasificación por rangos También se puede tener en algunas o todas las categorías, frecuencias mayores de 1 En este caso se estaría manejando el

metodo de categorías sucesivas Debe tenerse en cuenta que las categorías ordenadas numéricamente están igualmente espaciadas en una escala pero los intervalos entre ellas no son iguales Por ejemplo, si se ordena a un grupo de sujetos en cuanto a su estatura, asignándole el número 1 al más alto, el 2 al que le sigue y así sucesivamente, se tendría a los sujetos igualmente espaciados en la escala numérica, pero esto no garantiza que la diferencia de estatura entre el que tiene el número 1 y el que tiene el número 2 sea igual que la diferencia entre los sujetos que tienen los números 2 y 3 Las reglas que se aplican a este tipo de escalamiento son las siguientes a) un conjunto de objetos o personas se ordenan de más o menos con respecto a la posesión de un atributo o variable determinada, b) sin indicación absoluta de que tanto la variable poseen los sujetos, c) y tampoco que tan lejos están unos de otros

Sus propiedades son:

Asume la propiedad nominal mas una propiedad de orden Se puede ordenar un conjunto de objetos con respecto a un atributo, asignando a cada objeto un sólo numeral que refleje su posición ordinal.

También se puede usar una escala de orden y asignar a diferentes objetos el mismo número de orden.

Las reglas permisibles para asignar números a los sujetos son

Depende de que el atributo tenga la propiedad ordinal

Las operaciones estadísticas que se obtienen son



Mediana, centiles, y coeficientes de correlación de rangos

### III) Escalas de Intervalo o Intervalares

Este tipo de escala también se conoce con el nombre de escala de unidades iguales.

En ella las distancias numéricas iguales representan distancias empíricamente iguales en algún aspecto o variable de los objetos

Aunque se puede hablar de la suma de intervalos, no se ha logrado el principio de aditividad en sentido absoluto porque el punto de origen o cero de la escala se coloca arbitrariamente. La cantidad de propiedad a la que se le asigna el cero probablemente no es el límite de la variable que se está midiendo

No se puede decir, por ejemplo, que una persona tiene una inteligencia de cero y que ese punto indica ausencia total de esa variable. Las reglas de este nivel son las siguientes: a) se conoce la ordenación por rangos de los objetos; b) se sabe que tan lejos están unos objetos de otros, c) no se tiene información de la magnitud absoluta, porque no se sabe dónde está el cero de origen o cero real.

#### Propiedades

Igualdad de intervalos. Si se agregan 6 objetos a 10 objetos, estos serán 16, si se agregan 6 a 100 se tendrán 106. La diferencia entre 10 y 16 es la misma que entre 100 y 106. Los intervalos numéricamente iguales representan diferencias iguales en números

Reglas permisibles para asignar Números a los Sujetos

Aunque el atributo no tenga todas las propiedades de la escala de números, se debe poseer la propiedad de intervalos iguales

Las operaciones estadísticas que se obtienen son

La media desviación estándar, correlación Producto Momento de Person, con la única estadística común no aplicable es el coeficiente de variación

#### IV) Escala de razón o proporción

Estas escalas tienen cero absoluto, donde el cero efectivamente representa nada de la variable que se mide. Se aplican los postulados de identidad, orden y aditividad. Las medidas de numerosidad por ejemplo, son medidas de proporción. Cuando se dice cero objetos se está diciendo que no hay objetos. Este tipo de escalas en realidad implica, en relación a una variable específica, que: a) se conoce el orden de clasificación de las personas u objetos; b) se conocen los intervalos entre las personas, y c) se conocen, por lo menos para una persona, su distancia del cero racional.

Resumiendo lo arriba mencionado, concluimos que la investigación empírica implica clasificación o medición de las variables dependientes e independientes. Es importante que el investigador conozca a que nivel de medición está trabajando para poder determinar adecuadamente el uso de sus procedimientos estadísticos. Por lo que se puede inferir a partir del modelo de

medición que se haya utilizado en la construcción de los instrumentos que aplica para registrar y recoger sus datos

Cuando un investigador incluye en su instrumento de recolección de datos preguntas referidas al sexo del respondiente, su religión, su estado civil, lugar de origen o su ocupación, esta "midiendo" a nivel nominal.

Si dentro de su instrumento contempla un conjunto de preguntas o indicadores dicotómicos (correcto-incorrecto) referidos al conocimiento de por ejemplo, los métodos anticonceptivos, y supone que el sujeto que responda correctamente a un mayor número de preguntas de ese conjunto, tiene más conocimiento de métodos anticonceptivos, estará midiendo a nivel ordinal. Es decir, el investigador sólo supone que "a mayor número de respuestas correctas, más conocimientos de métodos anticonceptivos", y esta información sólo le permite ordenar en rangos a los sujetos investigados

Si además dentro de su instrumento se contempla la existencia de, por ejemplo una escala de actitudes tipo Thurstone estará midiendo a nivel intervalar, con un origen o cero arbitrario. Lo mismo sucederá si su instrumento tiene alguna prueba o "test" que permita transformar puntajes crudos a puntajes estandarizados; en este caso, el nivel de medición también es intervalar

Si por otro lado, algunas de las preguntas incluidas en el instrumento se refieren, por ejemplo, al número de hijos, habitaciones de la vivienda, ingreso económico, o cualquier otro atributo que se registren en términos de numerosidad, que implique la existencia de un "cero" real el investigador estará midiendo a nivel de razón o proporción

Propiedades.

En este caso el numeral 20 es dos veces el 10, así como 24 es el doble de 12. estas, dos razones son iguales. Esta escala contiene un cero absoluto.

Regla permisibles para asignar números a los sujetos

Las operaciones aritméticas de multiplicación y división pueden ser aplicables al atributo que se mide. Se debe estar seguro de que se esta midiendo un atributo que puede tener una carencia absoluta del mismo ( por la existencia del cero absoluto)

Operaciones estadísticas:

Todas las operaciones numéricas y estadísticas, así como el coeficiente de variación.

De esta manera, un instrumento construido para medir o registrar diferentes variables, lo puede estar haciendo a diferentes niveles. que el investigador deberá tomar en cuenta en el momento de efectuar el tratamiento estadístico de sus datos

### 3.3 La importancia de la Medición en las Organizaciones.

Arias (1996) referido en Uribe (op cit.) comenta, 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

Y añade diciendo, que la evaluación de las habilidades y los atributos de las personas es fundamental para la selección y colocación de personal, para la capacitación y el desarrollo, etc

Y continua diciendo que ante la medición y su importancia en las organizaciones es necesario, por lo menos considerar cinco puntos:

1 - El propósito del diseño del instrumento de medición

Que pueden ser educativo, laborales y clínicos

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, aun se utilizan pruebas generadas durante la segunda guerra mundial.

3 - Los derechos legítimos del uso

Que implica desde una mala traducción hasta el plagio intelectual.

4 - Adaptación en México.

Que implica tres pasos fundamentales que son:

- a) Estandarización
- b) Confiabilidad
- c) 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 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.

De lo anterior, el autor comenta, entre otras cosas, que los puntos anteriores pueden servir a una organización a decidir si sus instrumentos de evaluación son una inversión o un desperdicio.

### 3.4 Los test:

#### 3.4.1 Definición de test mental:

Según Pichot (1976) referido en Benavides y Di Castro (1984 p 3) el test mental es una "situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente ya sea tipológicamente "

La situación experimental (que implica el medio en el cual se lleva a cabo la experiencia, material del test, consignas y actitudes del examinador, etc ) debe ser perfectamente definida y reproducida en forma idéntica en todos los casos

El registro del comportamiento debe ser preciso y objetivo, observándose rigurosamente sus condiciones.

Es indispensable que el comportamiento registrado sea valorado estadísticamente con respecto al comportamiento de un grupo de individuos en análoga situación

La meta final del test debe ser la clasificación del sujeto examinado con respecto al grupo de referencia

Estas condiciones son fundamentales para diferenciar un test mental de otro tipo de exámenes (examen clínico pruebas escolares etc )

### 3.4.2 Historia de los tests

Benavides y Di Castro (op cit) comentan una breve reseña acerca de la historia de los tests, que a continuación describiremos lo mas relevante

Los tests mentales tienen su origen en la Psicología diferencial, y surgieron alrededor de 1880. Los primeros psicólogos experimentales del siglo XIX enfocaron su interés por los fenómenos sensoriales y esto se reflejó en la naturaleza de los primeros tests.

Galton, fundó en 1884 un laboratorio antropométrico, fue uno de los principales promotores de los tests. El mismo ideó la mayoría de los tests que se aplicaban en su laboratorio (tests de discriminación sensorial), también fue uno de los primeros en aplicar las escalas y los cuestionarios, utilizó el método de asociación libre, así como el manejo estadístico de los datos relativos a las diferencias individuales (su labor en este campo fue continuada por sus discípulos, entre ellos Karl Pearson).

El término "test mental" fue inventado por el psicólogo norteamericano James Mc Cattell en 1890 para definir una serie de pruebas psicológicas utilizadas para el estudio de las diferencias individuales en estudiantes universitarios, que medían principalmente funciones sensoriomotrices elementales. En 1890 Cattell publica un artículo en el cual aparece por primera vez el término "test mental". También los tests que empleaba Cattell eran tests de



discriminación sensorial, test motores y de percepción simple, ya que Cattell estaba de acuerdo con Galton en que era factible obtener una medida de las funciones intelectuales de las personas por medio de los tests de discriminación y el tiempo de reacción

En 1905 Binet, psicólogo francés, publicó con el Dr. Simón un artículo en el cual aparecía el primer test mental, que tenía la finalidad de explorar el nivel intelectual de los anormales. Binet y sus colaboradores dedicaron muchos años a investigar posibles maneras de medir la inteligencia. Los tests de Binet-Simon atrajeron el interés de los psicólogos de todo el mundo, y aparecieron adaptaciones y traducciones en todos los idiomas

Hasta la primera guerra mundial el uso de los tests mentales se centraban principalmente en los tests de inteligencia y aptitudes que se utilizaban en la educación y la orientación profesional. En 1917 en los Estados Unidos surge la necesidad de clasificar rápidamente a un millón y medio de reclutas por lo que se refería a su nivel intelectual. Esto dio lugar a la creación del primer test de inteligencia colectivo, que fue utilizado por el ejército de los Estados Unidos: El Army Alfa (de uso general) y el Army Beta (no verbal, para analfabetos)

Al mismo tiempo surgió la necesidad de contar con tests que midieran aptitudes especiales para completar los tests de inteligencia general. Los tests de

aptitudes especiales se elaboraron principalmente para ser usados en la orientación vocacional y en la selección del personal industrial y militar

Por otro lado surgen los tests de personalidad que pretendían medir características tales como la adaptación emocional, relaciones interpersonales motivación, intereses y aptitudes de las personas. El más antiguo de este tipo de tests es el ' tests de asociación libre' utilizado ya desde 1892 por Kraepelin en pacientes anormales. Esta técnica ha sufrido varias modificaciones y se emplean hasta la fecha.

Durante la primera guerra mundial Woodworth desarrolla un cuestionario de personalidad (inventario autodescriptivo) con la finalidad de identificar neuróticos graves, no aptos para el servicio militar, por medio de preguntas referentes a síntomas neuróticos comunes, que el sujeto debía contestar en relación a si mismo. Esta 'hoja de datos personales' de Woodworth sirvió como modelo para la mayoría de los inventarios de adaptación emocional que aparecieron posteriormente.

También surgieron las técnicas proyectivas como otro método para el estudio de la personalidad, partiendo de la premisa que al encomendársele al sujeto una tarea poco estructurada, él proyectaría sus modos característicos de respuesta en la ejecución de dicha tarea.

Estados Unidos y la Gran Bretaña encabezaron el movimiento en favor de los tests seguidos por Francia, Suiza y Bélgica

Alemania demostró un interés decreciente a partir de la primera guerra mundial, y por lo que se refiere a la U.R.S.S., que hasta 1936 había desarrollado numerosas técnicas, los tests fueron proscritos tanto en psicología escolar como en orientación y selección profesional, por "pseudocientíficos" y "anti-marxistas", actitud que prevalece hasta hoy en día

Con la segunda guerra mundial se reafirma el interés por los tests mentales, tanto de inteligencia y aptitudes como de personalidad

Es necesario enfatizar que, no obstante los primeros tests aparecieron como instrumentos de investigación para la psicología diferencial, en realidad el método de los tests siempre tuvo como finalidad aplicaciones prácticas, teniendo un papel importantísimo en todos los campos de la psicología aplicada, aun sin desechar su participación en el desarrollo de la teoría psicológica. El asociacionismo, conductismo, psicología de la Gestalt, psicoanálisis, etc. no sólo originaron cierto tipo de tests sino que consolidaron o desecharon sus hipótesis gracias a los resultados obtenidos en la aplicación de los mismos

Por lo que se refiere a la Psicología aplicada, los tests han encontrado gran uso en la Psicología educativa (orientación vocacional), Psicología industrial

(selección de personal), Psicología clínica, Psicología social, Psicología antropológica, militar y criminológica. El uso de los tests se extendieron más y más por un lado favoreciendo la imagen de la Psicología como una disciplina científica (desligada de la filosofía y la fisiología), pero por otro lado implicando graves peligros para la Psicología. El público, a menudo mal informado, asume actitudes extremadas, ya sea de aprobación incontrolada o bien de oposición sistemáticamente hacia los tests, estos en parte debido al empleo de los tests por parte de personas incompetentes, y en parte por las publicaciones que circulan al respecto. Existe un elemento mágico relacionado con el uso de los tests, debido al cual muchos psicólogos afirman que gracias a los tests pueden describir con certeza la personalidad del individuo y prever su comportamiento en modo absoluto.

A pesar de los problemas en que se ha incurrido en la aplicación de los tests y a pesar de los numerosos ataques en su contra, el método de los tests se ha desarrollado ampliamente, multiplicándose y perfeccionándose las técnicas, y creándose toda una rama de la estadística para favorecer su interpretación.

### **3.4.3 Cualidades de los tests:**

a) Confiabilidad

b) Sensibilidad

c) Validez

a) La confiabilidad se refiere a la cualidad que hace que una misma prueba, aplicada dos veces seguidas a un mismo sujeto proporcione idénticos resultados

b) La sensibilidad o fineza discriminativa, se refiere al número de "grados" para la clasificación de los sujetos, y su diferenciación.

c) La validez indica que el test mide realmente lo que pretende medir. Para apreciar la validez de un test se supone la existencia de ciertos criterios, subjetivos y objetivos (de producto y de acción)

I) -Criterio objetivo de producto: es un índice numérico de validez que se relaciona con el producto de la actividad del sujeto a lo largo del test

II) -Criterio objetivo de acción: si la actividad que ejecuta el sujeto a lo largo del test no deja producto medible, se utiliza como criterio una medida de esa actividad.

III) -Criterio subjetivo: se utiliza un criterio obtenido a partir del juicio de un observador, lo que implica dos desventajas.

-La definición del comportamiento carece de objetividad

-El juicio del observador es subjetivo ( puede diferir del juicio de otros observadores).

#### 3.4.4 Clasificación de los Tests

Forns, Buirra y Doménech (1980) referido en Uribe (op cit) proporcionan una clasificación según el objetivo de la medida y otras características que se describen a continuación

## ! - TESTS DE RENDIMIENTO

Conocidos también con el nombre de tests pedagógicos, de conocimientos y/o de logro

Son pruebas que controlan la adquisición de los conocimientos de un sujeto en unas áreas determinadas. Por ejemplo, un test de rendimiento aritmético podría poner a prueba si el sujeto domina las operaciones básicas de cálculo elemental, o bien si sus conocimientos alcanzan el nivel deseado en un segundo grado de la escuela preparatoria. Suelen clasificarse en dos categorías

a) Test de información general, cuando se pretende medir las adquisiciones realizadas normalmente por un sujeto abierto al medio ambiente. Son adquisiciones espontáneas que evidencian el contacto o la receptividad sociocultural de los sujetos.

\*¿Cómo se llama el actual rector de la UNAM?

b) Test de instrucción, que son los propiamente pedagógicas y de logro, en ellos se busca medir las adquisiciones voluntarias sobre determinadas áreas

\*¿Quién inicio el concepto de capital humano en la educación?

## II - TESTS DE DESARROLLO, ESCALA O TESTS GENERICOS

Son aquellas pruebas que pretenden diferenciar los diversos niveles de desarrollo (mental, motor ) a lo largo de la evolución cronológica de los sujetos. En este tipo de pruebas es fundamental que la variabilidad de las respuestas de los sujetos entre las distintas edades sea mayor que la variabilidad dentro de una misma edad, ya que el objetivo fundamental es la diferenciación a nivel evolutivo más que la diferenciación de los sujetos dentro de una edad determinada.

## III -TESTS DE APTITUDES PSICOLOGICAS

Son pruebas que pretenden medir algunos rasgos que no son producto de aprendizaje, sin pretender con ellos afirmar que nos refiramos al concepto de innatismo de tales aptitudes, hoy día no podemos establecer estas diferenciaciones sin caer en enormes contradicciones. Dentro de los tests de aptitudes psicológicas podríamos clasificar:

a) Tests de inteligencia o de aptitudes cognoscitivas (de madurez mental, habilidad, aptitudes mentales primarias, de factor G, aptitudes diferenciales, de razonamiento lógico .), actividades que se desarrollan en el "nivel simbólico". Es decir actividades que ponen en juego la capacidad de trabajar con representaciones mentales gráficas y/o lingüísticas.

b) Tests de aptitudes específicas (sensomotoras, de aptitudes específicas, mecánica numérica, perceptiva, de memoria, de atención.. etc ) Son pruebas

que pretenden comprobar la ausencia o presencia de tales aptitudes en vista a determinar si estos modos de reacción podrán ayudar, favorecer o perjudicar la realización de determinadas tareas o actividades

Se tratara de por ejemplo de ver si un sujeto posee una buena capacidad de atención y resistencia a la fatiga de tal modo que se pueda garantizar de cierta manera la adecuación de este sujeto a tareas mas o menos mecanizables o automatizables

En la mayoría de estos tests se halla implícita la "predicción" es decir la posibilidad de que a partir de los resultados obtenidos en el test, poder predecir con mayor o menor probabilidad, las posibilidades de éxito o fracaso de un sujeto en tareas o trabajos futuros.

#### IV -TESTS DE APTITUDES, DE PERSONALIDAD Y DE INTERESES

A este tipo de pruebas se les ha llamado también tests de "actuación típica" Pretende sondear aspectos conductuales tales como la sociabilidad, el temperamento los valores, las preferencias, la adaptación, los sentimientos íntimos, etc. Con ello se intenta evaluar si una persona se comporta de modo parecido a los demás

La base que subyace en tales pruebas es la hipótesis de que existen unas formas habituales de comportamiento que pueden constituirse en modelos de conducta Un sujeto normalmente debe comportarse de acuerdo a algunos de los



diversos patrones establecidos. Cuando un sujeto se aleja excesivamente de dichos patrones, el psicólogo, el médico, el profesor, deberá preguntarse hasta que punto estas divergencias constituyen un síndrome enfermizo o son signo de originalidad o genialidad.

Normalmente estas pruebas vienen administradas en forma de cuestionarios, tienen múltiples formas de respuestas.

## V - PRUEBAS PROYECTIVAS DE PERSONALIDAD

Pretenden analizar la personalidad de los sujetos. 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.

De esta forma la personalidad propia será "proyectada" en la organización de los estímulos.

No existe en estos casos ni buena ni mala respuesta sino una respuesta estructurada en determinado sentido. El valor diagnóstico de dichas pruebas en la comparación del tipo de estructuración realizada por el evaluado o sujeto con el grupo normativo de sujetos ya diagnosticados clínicamente como sujetos esquizofrénicos, alcohólicos, cocainómanos, fumadores etc.

La dificultad de aplicación y la complejidad de corrección e interpretación varía enormemente de un tipo de test a otro.

Otra clasificación proporcionada por Forns, Buira y Doménech (op. cit) según el tipo de respuesta es la siguiente:

## I - TESTS OBJETIVOS

En ellos el modo de respuesta y de puntuación ha sido determinado con toda precisión. Los tests de Verdadero-Falso o de elección múltiple son test objetivos.

## II - TESTS SUBJETIVOS

Cuando el examinador debe interpretar la respuesta dada por el sujeto en el test.

## III.- TESTS PROYECTIVOS

Son, parecidos a los tests subjetivos, con el estímulo o preguntas más ambiguas y basadas en la teoría de la proyección psicológicas (principalmente psicoanalítica).

Una clasificación, según el procedimiento utilizado es

### I - COLECTIVOS

Es cuando se evalúan varios a la vez (más de 8). En realidad se puede considerar más de un sujeto.

### II - INDIVIDUALES

Cuando se establece sólo una relación sujeto-aplicador.

### III - SEMI-COLECTIVO

Cuando se trata de un reducido numero de sujetos (entre 2 y 8)

Puede ser también de acuerdo el material utilizado, MANIPULATIVOS (cubos, piezas varias, rompecabezas, etc ) o bien de LAPIZ Y PAPEL, aunque dado el avance tecnológico, hoy en día se esta utilizando la computadora e incluso con sistemas interactivos (multimedia)

Se considera test de VELOCIDAD, cuando tiene un índice de dificultad bajo en todos los items, y en los que la puntuación que adquiere el sujeto es función de la rapidez de su trabajo suelen ser de tiempo de aplicación muy breve (cinco, seis o máximo diez minutos).

Los de POTENCIA son aquellos cuyos items están ordenados en forma de dificultad creciente, siendo los primeros extremadamente fáciles. Normalmente son pruebas a tiempo libre y pretenden poner a prueba la capacidad máxima del sujeto en la ejecución de lo que se mide

En la practica se dan muy pocos tests puros, y la mayoría de las veces se intenta abarcar los dos aspectos a la vez

Su presentación puede ser verbal, no verbal (visual, escrita, etc )

### 3.4.5 Conclusiones de los Tests

La validez y confiabilidad de los Instrumentos de Medición en psicología es de vital importancia ya que una medición inadecuada puede invalidar cualquier investigación científica. Casi todas las críticas que los profesionales hacen a la medición psicológica, se centra en la validez.

Hasta cierto punto es una cuestión técnica alcanzar confiabilidad.

Pero la validez es mucho más que mera técnica. Penetra hasta la esencia misma de la ciencia, se adentra también en el campo de la filosofía. En gran parte, la validez de las construcciones hipotéticas es de índole filosófica, pues se ocupa de la naturaleza de la "realidad" y de la naturaleza de las propiedades que se miden.

Y pese a las dificultades que entraña el lograr mediciones confiables y válidas en Psicología, Sociología y Pedagogía, se han hecho grandes adelantos en el siglo XX. Cada día se tiene mayor conciencia que es preciso examinar la confiabilidad y validez, en forma crítica y empírica, de todos los instrumentos de medición.

Ya pasó la época en que se toleraba la medición inadecuada, las exigencias impuestas por profesionales, los instrumentos teóricos y estadísticos actuales y los que se están creando, así como el creciente perfeccionamiento de los estudiantes graduados en psicología, sociología y pedagogía han establecido

nuevas normas de alto nivel, que deben estimular sanamente la imaginación de los investigadores y de quienes desarrollan la medición científica

### **3.5 La Entrevista**

#### Introducción

Probablemente, la entrevista es la técnica más antigua y más usada por el ser humano para obtener información. Si se usa un cuestionario debidamente ideado y redactado, se puede obtener abundante información pues será flexible y adaptable a situaciones individuales

#### **3.5.1 La Entrevista como herramienta científica.**

En su mayor parte los cuestionarios y los programas se han empleado exclusivamente para reunir hechos. La aplicación más importante de las entrevistas debe ser estudiar la relación y comprobar las hipótesis. En otras palabras, son un instrumento de medición psíquica y sociológica.

Quizá de manera más precisa, sus productos (o sea, las contestaciones del sujeto a preguntas cuidadosamente preparadas), se traducen en mediciones de variables

Las entrevistas y sus programas están pues, sujetos a los mismos criterios de confiabilidad validez y objetividad que rigen cualquier otro instrumento de medición

La entrevista puede emplearse para alcanzar tres fines principales que son

1.- Puede ser un instrumento de exploración que ayuda a identificar variables y relaciones, a sugerir hipótesis y a guiar otras fases de la investigación

2 - Puede ser el principal instrumento de la investigación, y en tal caso las preguntas encaminadas a medir las variables quedarán incluidas en programas de entrevista. En semejantes circunstancias las preguntas se han de considerar reactivos de un instrumento de medición y no meros medios de captación de datos.

3 - Puede completar otros métodos examinar ulteriormente resultados imprevistos, validar otros métodos, profundizar en las motivaciones de los respondientes y en sus razones para contestar en determinada forma.

### **3.5.2 Su definición:**

Según Kerlinger (1983), la entrevista es una confrontación interpersonal en la cual una persona (el entrevistador) formula a otra (el respondiente) preguntas cuyo fin es conseguir contestaciones relacionadas con el problema de investigación (p 338)

Por otro lado varios autores como (Arias Galicia, 1976, Benjamin 1980 Morhan y Cogger, 1975, Sullivan 1977 Dando, 1975 etc ) referido en Grados (1988 p 186) coinciden en señalar que:

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes

Y continua Grados (op cit ) diciendo que la finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es

A) Valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir a través del curriculum vitae, la solicitud etc. información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras.

B) Sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión( en base al análisis de puestos).

C) Sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

Por otra parte Grados (op cit ) comenta que es de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica en la misma

### 3.5.3 Etapas de la Entrevista

La entrevista lleva una secuencia en la cual encontramos diferentes etapas en las que se divide que son

#### Apertura

Es la recepción formal del entrevistado, y se forma una primera impresión. De este primer impacto depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

#### Rapport.

Es la comunicación y simpatía que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante. Crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

#### Desarrollo.

Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo (datos generales, escolaridad, principalmente). El tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas.

#### Cima

Se obtiene información cualitativa y se investiga el área del concepto de sí mismo y metas. Las preguntas son de tipo abierto "plátiqueme que planes tiene para el futuro"



## Cierre

Es cuando el entrevistador anuncia al entrevistado que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede decir por ejemplo "ahora que estamos terminando ¿quisiera agregar alguna información?". Es importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena. Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas:

### General

Se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etc.

Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene frente.

### Escolar

Permite detectar el potencial de desarrollo de nuestro entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. También nos permite determinar que calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo: qué clase de cursos (relacionados con su profesión o bien diferentes, para completar su carrera multidisciplinaria).

### Ocupacional

Esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida

### Concepto de sí mismo

Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿se autodevalúa?, ¿se sobrevalora? De esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

### Metas

Se obtiene información de como intenta proyectarse hacia el futuro nuestro entrevistado

### Familiar

Se investiga, por un lado, el núcleo social de origen la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos

Por otro lado, en el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos así como los datos de edad, ocupación, etc. Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, así como el nivel social y económico de la misma

### Pasatiempos.

Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo

### Salud

Se investiga, primeramente, qué enfermedades ha padecido el aspirante y en que etapa cronológica. si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina etc ).o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela

En segundo lugar se investiga el estado de salud de la familia Si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de los familiares etc

Las enfermedades vigentes se refieren a aquéllas que se tiene en la actualidad y son fácilmente verificables por medio de examen medico

#### **3.5.4 Tipos de Entrevista.**

Para los fines del presente tema consideramos conveniente utilizar la siguiente clasificación

\*Entrevista directa

\*Entrevista indirecta

\*Entrevista mixta

##### **Entrevista Directa**

Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente señalado, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas mas específicas. Por lo tanto, las respuestas que se

esperan son mas cortas y concretas. Por ejemplo "¿cuantos años tienen?" que puesto ocupa actualmente?", etc

Esta entrevista es la que mas se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo, además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por lo tanto pueden continuar a la siguiente fase del proceso de selección

### Entrevista indirecta

En este caso el entrevistado es el que toma la parte más activa ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquel la iniciativa de que hable de ella en la forma en que quiera. Esta modalidad de entrevista requiere de un personal capacitado y, sobre todo, con experiencia

El entrevistador no solo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. Reacciones como movimiento de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos etc , así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales

Se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: "plátiqueme sobre su familia"

## Entrevista Mixta

Es una combinación de la entrevista directa y la indirecta es conveniente en el inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado

Esta entrevista es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella

En general, la entrevista proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como son personalidad, comportamiento, actitudes, intereses, etc., siempre y cuando se maneje en forma adecuada

### **3.5.5 Conclusiones de la Entrevista.**

La entrevista es tal vez el método más común de obtener información sobre la gente. Se ha utilizado, y se sigue utilizando, en toda clase de situaciones prácticas: el abogado obtiene información de un cliente; el médico la emplea para adquirir conocimientos acerca de un paciente, el jefe de una oficina para la admisión de un candidato o el profesor para determinar la idoneidad de los estudiantes para escuelas, facultades y planes de estudio. No obstante, sólo recientemente se ha empleado de manera sistemática con fines científicos

Las entrevistas y los programas de entrevista (cuestionarios) suelen ser muy directos. Eso constituye una ventaja y una deficiencia a la vez.

Es una ventaja porque gran parte de la información que se requiere en la investigación social científica se consigue mediante preguntas directas a las que responden los sujetos.

Por lo regular los respondientes proporcionan mucha información directamente, si bien la formulación de las preguntas requieren gran cuidado.

Sin embargo, hay datos de carácter confidencial que no pueden o no quieren dar y lo hacen con renuencia, por ejemplo, información referente a ingresos, relaciones sexuales, etc. En tales casos, a veces con las preguntas se obtienen datos que carecen de valor.

No obstante, si las entrevistas y los programas se manejan debidamente se logra obtener incluso material personal o controvertido.

Cabe mencionar que el principal defecto de que adolece este método, es de carácter práctico. Las entrevistas duran mucho tiempo y por eso se necesitan hasta una o dos horas para conseguir información de un individuo.

Esta gran inversión de tiempo cuesta mucho esfuerzo y dinero, de modo que no deben utilizarse si se dispone de un método más económico que se adapte a los objetivos de la investigación.

Por otra parte, al usar la entrevista como una herramienta científica hay que plantearse las siguientes interrogantes

1 - ¿Es posible obtener en forma más fácil o satisfactoria los datos referentes al problema?

Por ejemplo, la confiabilidad es un problema difícil de resolver. Hay que entrenar y capacitar a los entrevistadores, hacer pruebas preliminares con las preguntas y revisarlas para suprimir ambigüedades y términos inadecuados.

¿Vale la pena tanto esfuerzo? Tampoco la validez es un problema insignificante. Debe hacerse lo posible por eliminar las inclinaciones del entrevistador, deben someterse a prueba las preguntas por si existen prejuicios que no se hayan detectado. En último término, el problema particular y la naturaleza de la información que se busca, determinara si se utiliza o no la entrevista (Información detallada de este tema se encuentra en Kerlinger 1988).

La entrevista en sí misma es un arte, pero lo es más la planeación y la redacción del programa.

\* El principiante rara vez elabora un buen programa, si carece de estudio y práctica suficientes. Existen varias causas:

a) Las principales son probablemente la ambigüedad y los múltiples significados de las palabras.

b) No enfocar en forma clara y constante los problemas e hipótesis que se estudian.

- c) No percibir el programa como instrumento de medición
- d) La falta de preparación y experiencia necesarias

Podemos resumir el valor de las entrevistas y de los programas de la entrevista de la siguiente manera

Cuando la entrevista se acompaña de un programa adecuado cuyo valor ya se demostró en pruebas preliminares es un instrumento poderoso e indispensable en la investigación y produce datos que ningún otro método puede aportar. Es adaptable, susceptible de aplicarse a toda clase de sujetos en los estudios mas diversos, y se presenta maravillosamente a la exploración profunda

El mejor instrumento de que disponemos para sondear, la conducta, las intenciones futuras, los sentimientos, las actitudes y las causas del comportamiento, parece ser la entrevista estructurada que contiene un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de escala

Por supuesto, ha de ser elaborada minuciosamente, sometida a pruebas preliminares y puesta en practica únicamente por entrevistadores experimentados

Los principales inconvenientes son el tiempo, la energía, el dinero y el alto grado de pericia que requiere su elaboración



Superadas tales desventajas la entrevista estandarizada es un poderoso instrumento en la investigación de la conducta

Ventajas de la Entrevista

- 1 -Método complementario en toda clase de estudios
- 2 - La entrevista tiene un valor inestimable cuando es difícil obtener información por otros medios y hay que sondear o profundizar en el tema
3. -Cuando se explora una área nueva la entrevista ayuda a conseguir pistas para elaborar hipótesis. variables y reactivos

### **3.6 Conclusiones.**

En el campo de la ciencia contamos con un sistema entendible de conceptos, que son los números, estos nos proveen un lenguaje común y universal. Ya que la ciencia intenta explicar y predecir fenómenos observables en términos de algunas leyes generales, tales leyes se expresan en términos de relaciones cuantitativas

La medición permite precisión objetividad y descripción comunicables que pueden manejarse fácilmente a nivel de pensamiento

La medición en Psicología surge de dos fuentes principales que son La psicofísica y las pruebas mentales o tests. Y tienen por objeto registrar diferencias entre individuos o entre reacciones del mismo individuo en diferentes ocasiones, utilizando instrumentos especiales denominadas pruebas Psicológicas o tests.

La investigación empírica implica clasificación o medición de las variables por lo que es importante que el investigador conozca a que nivel de medición está trabajando, para poder determinar el uso de sus procedimientos estadísticos.

El método de los tests se ha desarrollado ampliamente multiplicándose y perfeccionándose las técnicas y creándose toda una rama de la estadística para favorecer su interpretación.

La validez y confiabilidad de los instrumentos de medición en Psicología es de vital importancia, ya que una medición inadecuada puede invalidar cualquier investigación científica: por que cada día se tiene mayor conciencia que es preciso examinar la confiabilidad y validez en forma crítica y empírica, de todos los instrumentos de medición.

Otro de los métodos que se utilizan en la investigación de la conducta es la entrevista. La entrevista como una herramienta científica, nos ayuda a obtener

información sobre la gente. También tiene un valor inestimable cuando es difícil obtener información por otros medios y hay que sondear o profundizar en el tema

Cada ser humano posee un conjunto de peculiaridades que dentro de la evaluación de personal 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, propician no solo una mayor satisfacción para esa persona sino incrementa la productividad, con las secuelas positivas para toda la sociedad.

## **Introducción:**

Los Principios Éticos de los Psicólogos y el Código de Conducta o Código Ético de la Asociación Psicológica Americana (APA) está compuesto por seis Principios Generales y Normas Éticas Específicas, las cuales tiene como propósito, proporcionar normas de conducta profesional mismas que son obligatorias a la conducta de los Psicólogos

La pertenencia a la APA obliga a sus miembros a adherirse al Código Ético de la APA y a las reglas y procedimientos utilizados para implementarlo. Los Psicólogos y estudiantes, sean o no miembros de la APA deben de estar conscientes de que, en su caso los consejos estatales de Psicología, las cortes y otros cuerpos públicos aplican también el Código Ético.

El Código Ético se aplica a las actividades relacionadas con el trabajo del psicólogo, esto es actividades que sean parte de las funciones científicas y profesionales de los psicólogos que sean psicológicas por naturaleza. Incluye la práctica clínica o el consejo psicológico, investigación, enseñanza, desarrollo de instrumentos de valoración, consultoría organizacional, administración, etcétera.

### **4.1 Principios Generales y Normas éticas del Psicólogo.**

Los principios generales y normas éticas específicas que forman parte del Código Ético del Psicólogo referido por el APA son los que a continuación se

mencionan en forma resumida. (Boletín de la Sociedad Mexicana de Psicología 1997)

#### **4.1.1 Principios Generales.**

##### **A) Competencia**

Los psicólogos pugnan por mantener normas altas de competencia en su trabajo. Reconocen los límites de su capacidad particular y las limitaciones de su pericia. Proporcionan sólo aquellos servicios y utilizan sólo aquellas técnicas para las cuales se les ha calificado por su educación, formación o experiencia.

##### **B) Integridad.**

Los psicólogos buscan promover la integridad de la ciencia, la enseñanza y la práctica de la psicología. En estas actividades los psicólogos son honestos, justos y respetuosos de otros.

##### **C) Responsabilidad Profesional y Científica**

Los psicólogos sostienen normas de conducta profesional, aclaran sus roles y obligaciones profesionales, aceptan la debida responsabilidad por su conducta y adaptan sus métodos a las necesidades de diferentes poblaciones. Los psicólogos consultan, canalizan o cooperan con otros profesionales o

instituciones en la medida de lo necesario para servir de la mejor manera los intereses de sus pacientes, clientes, u otros receptores de sus servicios

#### D) Respeto a los Derechos y Dignidad de las Personas

Los psicólogos acatan el debido respeto a los derechos, dignidad y valía de todas las personas. Respetan los derechos de los individuos a la privacidad, confidencialidad, autodeterminación y autonomía, teniendo en mente que tanto las obligaciones legales y otras puedan conducir a incongruencia y conflicto con el ejercicio de esos derechos.

#### E) Preocupación por el Bienestar de Otros

Los psicólogos buscan contribuir al bienestar de aquellos con quienes interactúan profesionalmente. En sus acciones profesionales, los psicólogos sopesan el bienestar y los derechos de sus pacientes, estudiantes, supervisados, participantes humanos en investigación y otras personas afectadas y el bienestar de los animales sujetos de investigación.

#### F) Responsabilidad Social.

Los psicólogos están conscientes de sus responsabilidades profesionales y científicas hacia la comunidad y la sociedad en la que trabajan y viven. Aplican y hacen público su conocimiento de la psicología para contribuir al bienestar humano. Los psicólogos se preocupan y trabajan para mitigar las causas del sufrimiento humano.

#### 4.1.2 . Normas Éticas.

Estas Normas Generales son aplicables potencialmente a las actividades profesionales y científicas de todos los psicólogos, las cuales se mencionaran en forma enunciativa por lo que en caso de querer profundizar en cualquiera de estas deberán remitirse al Boletín de la Sociedad Mexicana de Psicología 1997.

- 1 01 Aplicabilidad del Código Ético
- 1.02 Relación entre Ética y Ley
- 1 03 Relaciones Científicas y Profesionales
- 1 04 Límites de la Competencia
- 1 05 Mantenimiento de la Pericia
- 1 06 Base para los Juicios Científicos y Profesionales
- 1.07 Descripción de la Naturaleza y Resultados de los Servicios Psicológicos
- 1 08 Diferencias Humanas
- 1 09 Respeto a Otros
- 1.10 No Discriminación
- 1 11 Acoso Sexual
- 1 12 Otra Formas de Acoso
- 1 13 Problemas y Conflictos Personales
- 1 14 Evitación de Daño

- 1 15 Uso Indevido de la Influencia de los Psicólogos
- 1 16 Uso Indevido del Trabajo de los Psicólogos
- 1 17 Relaciones Múltiples
- 1 18 Intercambio de Bienes ( Con Pacientes o Clientes )
- 1.19 Relaciones de Explotación
- 1.20 Consultas o Canalizaciones
- 1 21 Petición de Servicios por parte de Terceros
- 1 22 Delegar en y Supervisar a Subordinados
- 1 23 Documentación del Trabajo Profesional y Científico
- 1 24 Archivos o Expedientes y Datos
- 1.25 Honorarios y Arreglos Financieros
- 1.26 Canalización y Honorarios

#### **4.1.3 Evaluación, Valoración, o Intervención.**

2.01 Evaluación, Diagnóstico, e Intervenciones en el Contexto Profesional.

a) Los psicólogos realizan evaluaciones, servicios de diagnóstico, o intervenciones sólo dentro del contexto de una relación profesional definida.

b) Las valoraciones, recomendaciones, informes, y diagnóstico psicológicos o enunciados evaluativos de los psicólogos se basan en información y técnicas suficientes para proporcionar sustento a sus hallazgos.



## 2.02 Competencia y Uso Apropiado de Valoraciones e Intervenciones

a) Los psicólogos que desarrollan, administran, califican, interpretan o usan técnicas de valoración psicológica, entrevistas, pruebas, instrumentos, lo hacen en forma y con propósitos apropiados a la luz de la investigación o los datos acerca de la utilidad y la aplicación apropiadas de las técnicas

b) Los Psicólogos se abstienen de hacer uso indebido de las técnicas de valoración, intervenciones, resultados, e interpretaciones y toman las medidas razonables para evitar que otros hagan mal uso de la información que estas técnicas proporcionan. Esto incluye el abstenerse de ceder resultados crudos de pruebas o datos crudos a personas, que no sean los pacientes como es apropiado y a quienes no estén calificadas para usar tal información.

## 2.03 Construcción de Pruebas

Los psicólogos que desarrollan y conducen investigación con pruebas y otras técnicas de valoración utilizan procedimientos científicos y conocimiento profesional actualizados para el diseño, estandarización validación, reducción o eliminación de sesgos y recomendaciones de uso.

## 2.04 Uso de Valoraciones en General y Con Poblaciones Especiales

a) Los psicólogos que realizan intervenciones o administran, califican, interpretan o usan técnicas de valoración están familiarizados con la confiabilidad,

validación y la estandarización relacionada o estudios de resultados y aplicaciones apropiadas y usos de las técnicas que emplean

b) Los psicólogos reconocen los límites de la certidumbre con la que es posible diagnosticar, emitir juicios o hacer predicciones acerca de individuos

c) los psicólogos intentan identificar situaciones en las que ciertas intervenciones o técnicas de valoración o normas no sean aplicables o requieran de ajustes para su administración o interpretación debido a factores tales como el género, edad, raza, origen étnico, origen nacional, orientación sexual, minusvalía, idioma o nivel socioeconómico de los individuos.

## 2.05 Interpretación de los Resultados de la Valoración

Al interpretar resultados de valoración incluyendo interpretaciones automatizadas, los psicólogos toman en cuenta los diversos factores de la prueba y las características de la persona valorada que pudiesen afectar los juicios de los psicólogos o reducir la precisión de sus interpretaciones. Indican cualquier reserva significativa que tengan acerca de la precisión o las limitaciones de sus interpretaciones

## 2.06 Personas no Calificadas

Los psicólogos no promueven el uso de técnicas de valoración psicológica por parte de personas no calificadas

## 2.07 Pruebas Psicológicas Obsoletas y Resultados de Pruebas no Actualizadas

a) los psicólogos no basan sus decisiones de valoración o intervención o sus recomendaciones , en datos o resultados de pruebas psicológicas obsoletos para propósitos actuales

b) De manera similar, los psicólogos no basan tales decisiones o recomendaciones en pruebas psicológicas o medidas obsoletas e inútiles para propósitos actuales

## 2.08 Servicios de Calificación e Interpretación de Pruebas

a) Los psicólogos que ofrecen valoración o procedimientos de calificación a otros profesionales describen con precisión el propósito, las normas, la validez, la confiabilidad y las aplicaciones de los procedimientos , así como cualquier cualificación especial aplicable a su uso.

b) Los psicólogos seleccionan servicios de calificación e interpretación (Incluyendo servicios automatizados) sobre la base de evidencia de la validez del programa y procedimientos , así como de otras consideraciones apropiadas

c) Los psicólogos tienen la responsabilidad apropiada por la aplicación interpretación y uso de instrumentos de valoración apropiados, ya sea que califiquen e interpreten tales pruebas ellos(a)s o que usen servicios automatizados o de otra índole

## 2.09 Explicación de los Resultados de la Valoración

A menos que la naturaleza de la relación se explique claramente con antelación a la persona valorada e impida que se le dé una explicación de los resultados (tal como en algunos casos de selección o consultoría organizacional, preempleo o selección de seguridad y evaluaciones judiciales o forenses) los psicólogos se aseguran de que se proporcione una explicación de los resultados utilizando un lenguaje razonable y entendible para las personas valoradas o para otras personas autorizadas legalmente para actuar en favor del cliente. Independientemente de que las calificaciones e interpretación las realice un psicólogo, asistente, por medios automáticos, u otros servicios externos, los psicólogos toman las medidas razonables para asegurar que se den esas explicaciones apropiadas de los resultados.

#### 2.10 Mantenimiento de la Seguridad de las Pruebas

Los psicólogos hacen esfuerzos razonables para mantener la integridad y seguridad de las pruebas y otras técnicas de valoración siendo consistentes con la ley, obligaciones contractuales y de una manera que permita cumplir con los requisitos de este Código Ético.

#### 4.1.4 Publicidad y Otras Declaraciones Públicas.

##### 3 01 Definición de Declaraciones Públicas

3 02 Declaraciones de Otros

3 03 Evitación de Declaraciones Falsas o Engañosas

3 04 Presentaciones en Medios de Comunicación

3 05 Testimonios

#### **4.1.5 Terapia**

4.01 Estructuración de la Relación

4 02 Consentimiento Informado a la Terapia

4 03 Relaciones de Pareja y de Familia

4 04 Provisión de Servicios de Salud Mental a Quienes Reciben el Servicio de Otros

4.05 Intimidades Sexuales con Pacientes o Clientes Actuales

4.06 Terapia con Parejas Sexuales Previas

4.07 Intimidades sexuales con Ex-Pacientes de Terapia

4.08 Interrupción de los Servicios

4 09 Terminación de la Relación Profesional

#### **4.1.6 Privacia y Confidencialidad**

- 5 01 Discusión de los Límites de la Confidencialidad
- 5 02 Mantenimiento de la Confidencialidad
- 5.03 Minimización de Intrusiones en la Privacia
- 5 04 Mantenimiento de Archivos o Expedientes
- 5 05 Revelar Información Confidencial
- 5 06 Consultas
- 5 07 Información Confidencial en Bases de Datos
- 5 08 Uso de Información Confidencial con Propósitos Didácticos o de otra Indole
- 5 09 Conservación de Expedientes o Archivos y Datos
- 5 11 Retención de Expedientes o Archivos por Falta de Pago

#### **4.1.7 Enseñanza, Supervisión de Entrenamiento y Publicación.**

- 6 01 Diseño de Programas de Formación y Entrenamiento
- 6 02 Descripción de Programas Formación y Entrenamiento
- 6.03 Precisión y Objetividad en la Enseñanza
- 6.04 Limitación en la Enseñanza
- 6 05 Evaluación del Desempeño de Estudiantes y Alumnos (as) en Supervisión
- 6 06 Planeación de Investigación
- 6 07 Responsabilidad
- 6.08 Cumplimiento de la Ley y las Normas

- 6 09 Aprobación Institucional
- 6 10 Responsabilidades de Investigación
- 6 11 Consentimiento Informado para la Investigación
- 6 12 Dispensa del Consentimiento Informado
- 6 13 Consentimiento Informado en Filmaciones o Grabaciones de Investigación
- 6 14 Ofrecimiento de Incentivos a los Participantes en Investigación
- 6 15 Engaño en la Investigación
- 6 16 Compartir y Utilizar Datos
- 6 17 Minimización de Invasividad
- 6 18 Información a los Participantes Acerca del Estudio
- 6 19 Cumplimiento de Compromisos
- 6.20 Cuidado y Uso de Animales en Investigación
- 6.21 Informe de Resultados
- 6.22 Plagio
- 6 23 Crédito en Publicaciones
- 6 24 Publicación Duplicada de Datos
- 6.25 Compartir Datos
- 6 26 Revisores o Arbitros Profesionales

#### **4.1.8 Actividades Forenses.**

- 7 01 Profesionalismo
- 7 02 Valoración Forense
- 7 03 Aclaración de su Rol
- 7 04 Veracidad y Candor
- 7 05 Relaciones Previas
- 7 06 Cumplimiento de la Ley y las Reglas

#### **4.1.9 Solución de Asuntos Eticos.**

- 8 01 Familiaridad con el Código Etico
- 8 02 Confrontación de Asuntos Eticos
- 8 03 Conflictos entre Etica y Demandas Organizacionales
- 8 04 Resolución Informal de Violaciones Eticas
- 8 05 Informe de Violaciones Eticas
- 8.06 Cooperación con Comités Eticos
- 8.07 Quejas Injustificadas



## **Introducción:**

Iniciaremos este tema con lo que comenta Grados (1997) referente a la necesidad e importancia que tienen los Centros de Evaluación y comienza diciendo que el creciente desarrollo tecnológico que se ha venido generando a nivel mundial, ha propiciado que las organizaciones busquen formas más refinadas de métodos y/o técnicas que les provean de la seguridad de contar, con elementos que les lleven a un desarrollo adecuado, tanto en formas de producción como en la dinámica de dirección media alta, que se aplique a los diferentes departamentos.

Es de esta búsqueda que durante la Segunda Guerra Mundial surgen los Centros de Evaluación como una herramienta tecnológica que ayuda a la Selección de Personal, siendo un grupo de militares de alto rango, el que se dió a la tarea de seleccionar personal con amplia capacidad estratégica que le permitiera cumplir, con las responsabilidades propias del momento que se estaba viviendo al termino de la guerra. éstos son utilizados para la selección de personal en las organizaciones industriales, principalmente en la elección de supervisores de nivel medio

Y continúa diciendo, que no cabe duda que la utilización de practicas administrativas en los últimos años resulta sumamente vital para las organizaciones que enfrentan la globalización de los mercados y como consecuencia de ello, la competencia. Para un número cada vez mayor la

competencia no se limita con aquellas empresas que se encuentran en el entorno próximo, sino que abarca a las que se encuentran en cualquier parte del mundo

Los modelos administrativos, como herramienta tecnológica también deben ser utilizados por las instituciones privadas o de gobierno que en la actualidad aún no entran en el esquema de competencia, ya que la aceleración de los cambios impone dos exigencias. Por un lado su adaptabilidad a las nuevas situaciones. Por otra parte, se precisa agilidad y rapidez de respuesta. Como consecuencia de todo ello surge la necesidad de asimilar rápidamente los cambios del entorno y definir las nuevas formas de hacer las cosas para conseguir la posición e imagen adecuados a los nuevos escenarios.

Ante estos retos que depara el futuro para las organizaciones, una alternativa viable son los Centros de Evaluación, entendiéndolos a los beneficios que estos proporcionan como la acertividad que generan.

### **5.1.1 Orígenes.**

Grados (op cit) comenta al respecto que el Assessment Center (AC) o Centros de Evaluación se derivaron de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial, para seleccionar personal de alto rango militar con una

gran capacidad estratégica, sobre los cuales depositar responsabilidades directas en la situación bélica que se vivía en el momento

Es durante la Primera y Segunda Guerra Mundial que un pequeño grupo de psicólogos, bajo las ordenes de las tropas de asalto nazi, inició programas para identificar potencial de carrera en profesionales entrenados, estudiantes graduados y candidatos oficiales mediante las técnicas de simulación de esta manera eran seleccionados y sometidos a observación al realizar actividades como. esfuerzo físico, manejo de armas, seguimiento y transmisión de órdenes

Y continúa diciendo Grados (op cit) que al término de la guerra los vencedores (norteamericanos) tuvieron acceso al conocimiento de las estrategias. tácticas, armas, métodos, técnicas y sistemas utilizados por la Alemania vencida, dentro de las cuales encontraron la técnica de Assessment Center (C.E.) y la incorporaron al mundo de los negocios.

Las primeras organizaciones que se ocuparon de un C.E fueron, entre otras la British War Office Board (CSSB), la U.S. Office of Estrategic Services (OSS) y la British Civil Service Selection (CSSB), las cuales conducían programas en forma independiente Los programas que aplicaban estaban destinados a identificar el potencial de carrera en

\* entrenadores

^ profesores

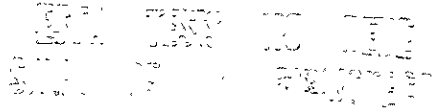
^ graduados y candidatos a oficiales

Actualmente algunas de ellas funcionan casi en la misma forma en que lo hacían en 1945. Sin embargo, existieron otras aplicaciones que se hicieron en un hospital, con psicólogos clínicos como candidatos en el Institute of Personality Assessment and Research (IPAR), con capitanes de la fuerza aérea, el programa de la Officer Candidate School y el programa de evaluación en Chicago

Y añade Grados (op cit) que las compañías pioneras de los C E que lo aplicaron en forma estructurada fueron la A.T & T. en 1956 y el sistema Bell, en 1958, estas aplicaciones fueron designadas para apoyar la selección de gerentes a nivel principiante

El primer C E del sistema Bell, fue diseñado como una herramienta de investigación. Posteriormente en 1958 se hace la primera aplicación de la Técnica en la Michigan Bell Telephone Co. en donde los candidatos seleccionados por los supervisores, fueron empleados del sexo masculino

Por otro parte el antecedente más relevante está marcado por el estudio que se realizó en forma longitudinal, denominado 'Estudio de Progreso Gerencial', iniciado por psicólogos de la American Telegraph & Telephone (A.T & T) en 1956. Este estudio fue diseñado para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes. Y en 1963, la Standard Oil (Ohio) hace una adaptación de la técnica y la aplica a diferentes niveles de supervisión



Sin embargo, un dato anterior a los referidos arriba, establece que el profesor Henry Murray (1938) utiliza la técnica como un inventario de Personalidad y la aplica a estudiantes de la Universidad de Harvard; posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial, la utiliza en la selección de personal para la OSS (Office of Strategic Services)

Para concluir lo referente al origen de C.E (Assessment Center) es importante mencionar lo que comenta Uribe (1996) acerca de este: Y comienza diciendo que la historia del Assessment Center (A.C ) no es aislada, ni comenzó en los Estados Unidos y no es exclusiva de la selección de personas y mucho menos de la industria telefónica. Su verdadera historia se remonta a la historia de la Psicología, principalmente al desarrollo de la Psicometría en países como Alemania, Inglaterra, Australia, Canadá y Estados Unidos.

Y continúa diciendo que su aplicación, antes de ser laboral fue militar. Tal es el caso de las oficinas de guerra británicas y norteamericanas (British War Office Selection Boards y la Office of Strategic Services) o con fines clínicos, psiquiátricos o de personalidad (Institute for Personality Assessment and Research de la Universidad de California, en Berkeley). Es en 1956 cuando el doctor Douglas W. Bray utiliza el AC para evaluar gerentes en la compañía Bell System, siendo una investigación importante por ser longitudinal (ya que duró varios años) pero fue la primera en el ámbito laboral. Y finaliza diciendo que

parece ser que su primera aplicación con ejecutivos fue en 1948, en Australia

### 5.1.2 Antecedentes en México.

El Assessment Center (AC) o Centro de Evaluación, como se ha llamado en español, es una metodología relativamente novedosa en México, por lo que su conocimiento, difusión y aplicación todavía son temas a discutir

Grados (op. cit.) menciona que en México los C.E. tienen poca difusión dentro de los centros escolares, sin embargo, existen antecedentes de empresas que lo llevan a cabo como son IBM, el grupo Monterrey, CYDSA, Celanese Mexicana, Bancomer y Asemex etc.

Quien trajo una de las primeras experiencias sobre C.E. a México fue Isabel Burkhar, quien durante su estancia en el extranjero vio como funcionaban los C.E. en Sidney, Australia y Estados Unidos

Esta experiencia permitió a Burkhar y Roberto Navarro impartir el curso "Implementación de los C.E. en el Sector Público", donde trabajaron en forma conjunta con la Unidad de Administración de Recursos Humanos en la Dirección General de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

En 1974, son invitados por la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México para impartir un curso sobre el tema, y al mismo tiempo compartir las experiencias obtenidas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. En 1975, Jaime García Méndez, imparte la segunda conferencia sobre C.E. en la UNAM lo que provocó gran interés en los universitarios, y por consecuencia la investigación sobre el tema de Carlos Gómez Rebollar quien imparte una nueva conferencia, con la experiencia de estar aplicando C.E. en forma permanente en Teléfonos de México.

A nivel nacional, las empresas que continúan con el esfuerzo de seleccionar a su personal a través de este sistema, se encuentran Teléfonos de México, Celanese Mexicana, los Sistemas Bancarios como Banamex, Bancomer, Bitel entre otras, algunas instituciones del sector gobierno como la Secretaría de Programación y Presupuesto que en 1985 lo aplicó para la selección de mandos intermedios; en la Dirección General de Personal.

En la iniciativa privada, actualmente se trabaja con C.E. para seleccionar jefaturas de departamentos con buenos resultados lo cual ha podido certificar mediante un sistema de autoevaluación de las empresas que han implementado la técnica, para seleccionar, promover, o para planeación de carrera.

Los Centros de Evaluación se han extendido y usado de modo que sus razonamientos y experiencias han sido bien documentados por profesionistas que tienen reportes escritos como Isabel Burkhar, Carlos Gómez Rebollar que en

1985 dio a conocer sus experiencias en Oaxaca. Eduardo Mouret Jaime Garcia Méndez y el Mtro Felipe Uribe Prado quien a realizado investigaciones acerca de AC y presentado diversas ponencias en foros Científicos

### 5.1.3 Su Definición:

La literatura sobre el método de Assessment Center (AC) es variada y por lo tanto no reúne una definición universal. Por lo que cada autor propone conceptos que aunque son similares de fondo, están expresados en forma diversa

A continuación se darán algunas definiciones

Según Gatewood y Feild (1990), en 1980 el "Task Force on Assessment Center Standards" referido en Uribe (1996) desarrolló la siguiente definición.

"Un AC consiste de una evaluación estandarizada de la conducta en múltiples situaciones. Utilizando varias técnicas y observadores entrenados. Donde se realizan juicios acerca de la conducta. 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 se toma en cuenta"



Utilizándose principalmente para la selección de personal y desarrollo de carreras

Gómez (1981) referido en Uribe (op cit ) dice que un AC (en castellano, él le llama Centros de Evaluación) "Es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos señalarán a los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial"

Uribe (1996) da la siguiente definición:

"Es un método objetivo para la medición de conductas, llamadas dimensiones, que deben tener confiabilidad validez estandarización (términos relacionados con la exactitud, real medición de lo que se quiere evaluar) Se utiliza más de una técnica de medición y más de un evaluador para organizar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso Los evaluadores serán supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos"

#### **5.1.4 Su Teoría**

La teoría que puede sustentar a un AC según refiere Uribe (op cit.) se puede discutir en 2 diferentes planos

1) La primera podría denominarse de tipo flexible, desde la perspectiva de lo que se está midiendo, es decir si por ejemplo estamos midiendo liderazgo, la teoría que se utilice en el marco teórico de la medición estaría permeando el contexto general de la evaluación, de igual forma los antecedentes de las técnicas utilizadas para la medición serían las que nos indique la teoría de la evaluación, tal es el caso de las pruebas psicométricas o de la metodología realizada para la determinación de las dimensiones.

2) La otra perspectiva es la que se puede referir al sentido global o de CONTEXTO TEORICO en el que se puede llevar a cabo una evaluación de estas características, ya que como dicen Thornton III y Byham referido en Uribe (op. cit ) es un procedimiento de evaluación holístico y naturalista, donde los componentes de una entidad existen en un orden arreglado o de estructura, donde los componentes individuales que conforman el método no pueden ser vistos de manera aislada, es decir se estudian las partes y se relacionan entre ellas.

Davis y Newstrom (1991) referido en Uribe (op cit ) dicen que cuando se consideran en conjunto los conceptos fundamentales del comportamiento, se crea un concepto holístico, que interpreta las relaciones gente-organización en términos de la persona como un todo el grupo como un todo y el sistema social como un todo. Adopta una perspectiva global de la gente en el trabajo para comprender el mayor número posible de los factores que influyen en su comportamiento. El análisis se efectúa en términos de la situación total que la afecta y no en términos de un suceso o problema aislado

Y añade Uribe (op cit ) que existen dos grandes corrientes relacionadas entre sí y que pueden explicar la metodología holística analítica de un AC

La primera de ellas es la más general y universal. La Teoría General de Sistemas, que como su autor principal. Bertalanffy (1991) referido 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

De tal afirmación, se puede decir que un método de evaluación holístico como el AC, puede basar sus principios de análisis de factores conductuales en un enfoque de sistemas como el planteado por Bertalanffy

Relacionada con el enfoque de sistemas y con mayor profundidad en psicología definida en francés como " la Psicología (o la teoría) de la Forma.

Según los autores, el primer estudio oficial fundado en esta nueva escuela, aparece en 1912 con la firma conjunta de Max Wertheimer (1880-1943), Kurt Koffka (1886-1941) y Wolfgang Köhler (1887-1967). Se trataba por lo tanto de trabajos contemporáneos del enfoque fenomenológico alemán.

Y continua diciendo Uribe (op. cit) que en realidad estos investigadores retomaban las experiencias anteriores de un belga, Joseph Plateau, que había estudiado desde 1830 el efecto caleidoscópico con un dispositivo bautizado

praxinoscopio', la confinación de imágenes precisas daban una impresión de movimiento global continuo. Siguiendo los trabajos de Christian Von Ehrenfels (1859-1932) uno de los precursores de la Gestalt que había subrayado desde principios de siglo, que 'el todo es una realidad diferente a la suma de las partes' ((una melodía es mas que una sucesión de notas), los psicólogos gestalistas estudiaban (esencialmente al principio), los mecanismos fisiológicos y psicológicos de la percepción, así como las relaciones del organismo con su medio

Después, extiende sus trabajos a la memoria, a la inteligencia, a la expresión y finalmente, a la personalidad entera. Subrayan el isomorfismo entre el dominio físico y el dominio psíquico que obedece a las leyes análogas y que se levanta contra el dualismo entre la materia y el espíritu, entre el objeto y su principio: el objeto no tiene una forma, es una forma, una Gestalt, un todo específico, delimitado, estructurado y significante.

Todo campo perceptivo se diferencia en un fondo y en una forma o figura. La forma está cerrada, estructurada. El contorno parece pertenecerle. No podemos distinguir la figura sin un fondo; la Gestalt se interesa tanto en una como en otra, pero sobre todo en su interrelación.

La percepción depende a la vez de factores objetivos y subjetivos. cuya importancia relativa puede variar. El sujeto tiende a aislar las "formas adecuadas"

o "formas fuertes y estables" que rigen las relaciones entre el organismo y el medio

A través de famosas experiencias de laboratorio, los gestaltitas subrayan la relación dialéctica del sujeto y del objeto, asentando un golpe fatal a las creencias de la época en cuanto a la pretendida "objetividad científica", se demuestra que el aspecto del objeto depende de las necesidades del sujeto, e inversamente, que la necesidad del sujeto depende del aspecto del objeto. Así por ejemplo la sed me hará diferenciar rápidamente una fuente de agua lejana en el fondo de un paisaje y paralelamente, la visión de la fuente aumentará mi sed

#### **5.1.5. ¿Como es un Assesment Center?**

More y Usinger (1987) referido en Uribe (op. cit ), realizan una descripción clara y concisa de las características que componen un AC de la siguiente manera

Dimensión conductual de un Puesto:

Los autores retoman una definición de DIMENSION proporcionada 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" Los puestos contienen dimensiones de manera constante y

estos no varían, ya que son las habilidades o cualidades que necesita una persona para desarrollarse en un puesto

Todos los individuos deben manifestar estas dimensiones en algún grado. Pero una persona, no necesariamente debe tener una calificación alta en las aptitudes, habilidades o cualidades requeridas para un puesto específico, cada individuo va a tener una medición específica para cada dimensión. es decir las dimensiones son capaces de mostrar diferencias entre la gente

Las diferencias en las dimensiones pueden ser el éxito o fracaso, por lo que es importante preguntarse ¿Cómo se determinan las dimensiones?

#### A) EL ANALISIS DE PUESTO

Grados (1988) referido en Uribe (op cit) dice que un puesto se puede definir como "un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" y que éste implica dos elementos esenciales:

- a).-Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas, y
- b) -Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo

Y continua diciendo que en relación al inciso 'b' que por tratarse de factores difíciles de determinar, "se necesita una Técnica que nos auxilie en la

recopilación metódica de los datos que nos interesan, en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica y en la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática” y deduce que el análisis de puestos es una investigación sobre los elementos que integran el puesto, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos, lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto

More y Usinger (op cit ) referido en Uribe (op cit ) dicen que el objetivo primario de un análisis de puesto es identificar, definir y pesar 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 que fueron identificadas y definidas.

Fase 3 Cuestionarios 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 dimensiones

Fase 4 Cuestionario para pesar la Dimensión La propuesta de este cuestionario fue determinar el relativo peso que debe ser aplicado a la identificación de dimensiones, aunque todas las dimensiones pueden ser esenciales para el éxito algunas pueden tener más peso que otras

Gatewood y Feild (1990) referido en Uribe (op cit ), presentan un cuadro de las dimensiones conductuales más comúnmente medidas en AC

- 1 - Comunicación Oral
- 2 - Planeación y Organización
- 3 -Delegación
- 4 - Control
- 5 - Toma de decisiones
- 6 - Iniciativa
- 7 - Tolerancia al Stress
- 8 - Adaptabilidad
- 9 - Tenacidad

Aunque en realidad éstas puedan variar de acuerdo al puesto y su contexto. La definición de las dimensiones, tal vez no sea tan difícil en el sentido de determinar que entendemos por cada una de ellas, en realidad la preocupación de todo investigador debe ser que esa definición otorgada a cada dimensión, nos permita efectuar una aplicación científica para su medición.

#### **5.1.6 ¿ En que consiste?**



El AC es un método, por lo tanto se trata de una serie de pasos sistemáticos, de los cuales de manera general se mencionan a continuación.

1 ¿Cuál es el fin de aplicar un AC?

Selección, evaluación, diagnóstico, capacitación, desarrollo, retroalimentación, etc

2 ¿Que conductas o habilidades (dimensiones) queremos evaluar?

Liderazgo, comunicación, iniciativa, relaciones personales, delegación, toma de decisiones, planeación y organización, etc.

3 Con base a lo anterior se debe realizar un análisis y descripción de puesto en la organización donde se llevará a cabo, además debe utilizarse información bibliográfica para la comprensión de las habilidades a evaluar.

4. ¿Cómo será la evaluación?

Tal vez es la fase que requiere de mayor coordinación ya que se integra a los evaluadores, quienes deberán tener una capacitación previa, el lugar físico, las técnicas que se utilizarán para la evaluación (pruebas psicométricas, entrevistas, ejercicios vivenciales, cuestionarios, etc.), el día, la hora, los evaluados, la cámara de video, etc

5. La evaluación, la cual puede llevarse horas, días e inclusive semanas según su objetivo

6 Los períodos de consenso Son, sin lugar a dudas, la parte más importante en todo el AC, ya que es aquí donde se realiza la calificación de las dimensiones. El grado de expertos en conocimientos metodológicos por parte del administrador y de los evaluadores del AC dan confiabilidad y validez a los resultados

7 La retroalimentación a los candidatos es fundamental para obtener cambios de conducta y un beneficio para los participantes

Los pasos sistemáticos mencionados con anterioridad pueden tener modificaciones de acuerdo con el puesto, uso o fin de la evaluación

### **5.1.7 Conclusiones de Assesment Center:**

Consideraciones y Conclusiones sobre Assessment Center, tomadas de la revista Laboral Uribe (1996)

1 El Assessment Center (AC) o Centros de Evaluación, como se ha llamado en español, es una metodología relativamente novedosa en México. por lo que su conocimiento, difusión y aplicación todavía son temas a discutir

2 Muchas compañías del Sector bancario, telefónico, químico y farmacéutico entre otros. están gastando miles de pesos para la aplicación del AC, en sus áreas de recursos humanos. Una parte de este dinero se destina a consultores, empleados, instalaciones y tiempo para llevarlo a cabo. Sin embargo, pocas son las empresas que destinan un pequeño esfuerzo para conocer si sus inversiones en tecnología como el AC son un desperdicio o realmente una inversión

3 El conocer una tecnología como AC por creencias, moda recomendación o la fama del consultor que la vende puede ser acertado pero con una alta probabilidad a que cuando las cosas salgan bien o mal no sepamos dónde se originó el acierto o el error. Esto puede ser ciencia, pero ciencia ficción.

4 Por otro lado, el conocer una tecnología como el AC por sus características metodológicas, conveniencias, alcances y limitaciones permite al usuario conocer el origen de sus decisiones y por lo tanto sus consecuencias. Esto puede ser objetivo y hasta científico.

5. La Psicología Industrial o la Psicología del Trabajo es una rama de las ciencias del comportamiento que ha impactado de manera histórica a la teoría organizacional, por lo tanto, la administración de los recursos humanos y la utilización de metodologías científicas como el AC en las empresas debe ser retroalimentada de los avances en la materia. Esto permitirá que las aplicaciones de la teoría y la investigación se lleve a cabo con el mejor beneficio de productividad y eficiencia organizacional, pero sin olvidar que son los trabajadores, empleados o ejecutivos los que pueden ser directamente beneficiados o perjudicados con el empleo de métodos novedosos, alternativos o simplemente catalogados como de "moda".

Considerando lo anterior, existen diferentes documentos, congresos, asociaciones e instituciones para cubrir las necesidades metodológicas y éticas del uso de tecnología como el AC. 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 Producers de la Division of Industrial-Organization Psychology de algunas asociaciones, como la American Educational Research Association a 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 Etico del Psicólogo, con instituciones como la Sociedad Mexicana de Psicología, la Asociación de Psicólogos Industriales, La Universidad Nacional Autónoma de México mediante la División de Educación Continua de su Facultad de Psicología o con eventos como Congresos Nacionales de Psicología del Trabajo o los Iberoamericanos de Recursos Humanos.

6 No cabe duda comenta Uribe que en el México de hoy, donde los cambios son sistemáticos, con un mundo controlado por variables financieras, políticas de mercado, de competencia y de calidad, las acciones organizacionales deben ser efectivas, tal es el caso de la implementación de

métodos novedosos para la evaluación de los resultados de los recursos humanos, como lo puede ser el Assessment Center

7 Por último Uribe añade que es tiempo de que en México se traiga del exterior lo que sirva, pero con aplicaciones apropiadas, mediante investigación, no con traslados mecánicos de tecnología. La ciencia es universal al igual que sus técnicas y métodos, el uso de éstos es particular y dependiente de quienes las aplican. La diferencia puede estar entre hacer ciencia o ciencia ficción.

## **5.2 AccuVisión (Assessment Centers con Tecnología de Video y Computación)**

### **Introducción**

AccuVisión es una serie de Assessment Centers para la evaluación del personal con propósitos de selección y detección de necesidades de desarrollo. Las modernas técnicas del vídeo y la computación se han aplicado para llevar a cabo evaluaciones de personal en forma rápida, confiable y precisa. AccuVisión permite seleccionar de manera óptima a los mejores candidatos. Proporciona suficientes elementos para tomar decisiones acertadas en la contratación.

AccuVisión es también una excelente herramienta de detección de necesidades de desarrollo del personal de una empresa para reorientar comportamientos, mejorar habilidades y modificar actitudes para alcanzar un desempeño más eficiente

### **5.2.1 Antecedentes**

Es una empresa que nació en 1992 fundada por el Dr. Isidro Galván y el Lic Francisco Galván con el fin de generar servicios de alta calidad que respondieran a las necesidades de evaluación de personal en las empresas Mexicanas evaluaciones para selección y para detección de necesidades de desarrollo (Igu y Asociados. S.A. de C V )

Los sistemas AccuVisión han sido desarrollados en E.U a partir de la técnica de Assessment Centers considerada como una de las herramientas más avanzadas para la medición y el desarrollo de las habilidades del trabajo. Quienes han participado en ESS Corp en su creación han sido, el Dr Cabot Jaffe y el Dr Fred Frank, conocidos entre los expertos de Assessment como iniciadores de estas técnicas, así como especialistas en diversos ramos tales como Psicología Dirección de Empresas, Relaciones Industriales, etc

Las técnicas de Assessment Center han sido llevadas al vídeo y a los sistemas electrónicos para crear AccuVisión, un sistema integral para evaluación

de habilidades que han superado por su objetividad, confiabilidad, validación estadística, realismo y posibilidad de retroalimentación relevante a las técnicas tradicionales de evaluación de personal

### 5.2.2 ¿ Cómo Funciona ?

Accuvisión es un sistema interactivo de evaluación que expone a los candidatos a un puesto o al personal establecido de una empresa a situaciones de criterio, tensión y dificultades cotidianas, calificando sus respuestas

El sistema opera por medio de videos en los que se presentan diversas situaciones. La persona evaluada observa y analiza las circunstancias, anotando sus respuestas de acuerdo a su propio criterio y actitudes.

Las respuestas se transmiten telefónicamente, de una PC de la empresa a la computadora central de AccuVisión, ésta en unos cuantos segundos procesa la información y envía los resultados a la empresa para su impresión

AccuVisión puede proporcionar también a través de la impresora una guía para entrevista de acuerdo a las respuestas específicas del candidato. En el caso de evaluaciones para el desarrollo de personal, Accuvisión proporciona una guía

completa de las fuerzas y debilidades de cada persona evaluada y una guía específica para orientar su desarrollo por habilidad y tarea

### **5.2.3 Características Principales de AccuVisión.**

#### A) De aplicación

- 1 Combina la representación de puestos con técnicas objetivas de evaluación
- 2 Se puede administrar simultáneamente a un gran número de personas.
3. Tiempo promedio de examen: Una hora y media
- 4 Calificación instantánea y obtención de los resultados vía computadora
- 5 El examen se puede aplicar en cualquier lugar donde haya una videocasetera y una televisión
6. No se requiere de experiencia previa para aplicar los exámenes y hacer efectivas entrevistas

#### B) Del examen

- 1 Las opciones son actuadas en lugar de ser presentadas solamente en forma escrita
  - Influye poco la comprensión de la lectura.
  - Las habilidades que se evalúan no se ven afectadas por la capacidad de lectura



- Existe poca probabilidad de interpretación subjetiva
- Las situaciones contienen elementos no verbales

2 No existe una opción correcta y tres incorrectas. Todas las respuestas tienen un valor

- Se acerca más a la realidad
- Las preguntas son menos obvias
- Imposible para el evaluado hacer trampa

3 Solo es necesario marcar las respuestas en la hoja respectiva.

- No se requiere material de apoyo
- Fácil de aplicar.

### C) Detección de las Necesidades de Desarrollo

- AccuVisión evalúa el nivel de las habilidades del examinado.
- Los reportes pueden ser agrupados para detectar las necesidades de desarrollo de un departamento, división o empresa
- Los videos presentan situaciones propias del puesto, creando una visión mas realista del puesto

#### 5.2.4 Sistemas Disponibles para Evaluar los Distintos Puestos.

### 1 Sistema para Secretaria y Oficina en General mide

- Sensibilidad para tratar a los clientes
- Establecer prioridades y coordinar actividades de trabajo
- Generar soluciones para resolver problemas y conflictos interpersonales
- Identificar errores de gramática, uso de palabras, etc en material mecanografico
- Poner atenciones a los clientes para identificar errores a pesar de estar presionado por el tiempo

### 2 Sistema Gerencial en Oficina y Gerencial en Operación mide

- Trabajo en equipo.
- Estilo Gerencial
- Liderazgo
- Iniciativa.
- Análisis y solución de problemas

### 3. Sistema para Cajero y Servicios Financieros mide

- Capacidad para aplicar políticas y establecer prioridades
- Crear y mantener una imagen positiva de la empresa
- Identificar causas de insatisfacción de los clientes
- Captación de nuevos negocios
- Atención a detalles

- Cálculos numéricos

#### 4 Sistema para profesionales en Ventas mide.

- Análisis de las necesidades del cliente
- saber escuchar
- Manejo del proceso de venta
- Influir en la decisión y cierre de la venta

#### 5 Sistema de habilidades para el éxito en el trabajo mide.

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo
- Compromiso hacia la calidad
- Orientación hacia el servicio
- Solución de problemas
- Saber escuchar
- Planeación y Organización.
- Capacidad de aprendizaje y
- Comprensión de gráficas y tablas.

### 5.2.5 Resultados

El sistema de AccuVisión genera un reporte del evaluado compuesto de tres secciones

- Primera Sección

Es la calificación general de las habilidades del candidato en relación a una base de datos representativa y estadísticamente confiable

- Segunda Sección

Se refiere a la calificación del evaluado por cada una de las habilidades que mide el sistema así como el nivel de desempeño de la persona en cada habilidad, esta información es con propósito de desarrollo para las habilidades que mide cada sistema. El nivel de desempeño indicado con una X muestra que la calificación de la persona en la habilidad que indica, fue mayor que el 65% de las personas de la base de datos de AccuVisión

- Tercera Sección.

Muestra cada una de las habilidades que miden los sistemas con las tareas específicas del puesto en las que el nivel de desempeño de las personas fue aceptable o necesita ser mejorado para cada una de las situaciones.

Proporciona la habilidad y la tarea, mencionando las estrategias posibles, donde la persona necesita mejorar

Se obtienen estrategias que muestran actividades que el examinado puede llevar a cabo para promover su desarrollo, ya que se refieren a las dos habilidades más deficientes del examinado

### **5.2.6 Ventajas del Sistema de AccuVisión.**

#### **1 Bajo Costo y Rapidez**

Las pruebas de AccuVisión requieren de la mínima inversión y su costo es más bajo que cualquier otra herramienta para medir habilidades. Requieren del mínimo de tiempo por parte del evaluador como del evaluado, lo que constituye un ahorro substancial.

#### **2 Objetividad.**

AccuVisión utiliza un método de calificación objetivo, es decir, no se fía de opiniones personales, preferencias, simpatías, etc

#### **3 Confiabilidad**

Provee resultados consistentes, es decir, los resultados no varían si una persona es evaluada dos veces con la misma herramienta, a menos que se someta a un proceso de capacitación, en un determinado tiempo. La calificación no es influida por la situación momentánea en que se encuentre la persona ( estado de ánimo, problemas, etc )

#### 4 Validez en la presentación

Los sistemas de AccuVisión aparentan medir aquello que realmente están midiendo. Esto da una imagen de transparencia en el proceso de selección.

#### 5 Validez en el Contenido

El contenido de la prueba AccuVisión corresponde al contenido del puesto. La prueba se enfoca a aquello que es realmente relevante para quien está siendo evaluado. ¿cuál es la probabilidad de éxito si el evaluado ocupa el puesto en cuestión?

#### 6. Validez en el criterio

Los resultados del instrumento de medición están correlacionados con las medidas de desempeño en el puesto.

#### 7 Visión realista del puesto.

La prueba de AccuVisión se basa en una definición realista de las actividades y tareas requeridas en el puesto.

#### 8. Invasión a la privacidad

La prueba de AccuVisión no constituye ninguna invasión a la privacidad del examinado.

#### 9 Susceptibilidad a ser falseada

La prueba de AccuVisión no permite mas que el examinado responda como realmente lo haría en la vida real. No da posibilidad a que el evaluado diga "lo que el entrevistador quiere oír"

#### 10 Retroalimentación relevante

AccuVisión arroja información completa y precisa sobre las habilidades del examinado fortalezas y debilidades Sin embargo va mas allá AccuVisión propone estrategias para superar las debilidades como parte del mismo reporte instantáneo

### **5.2.7 Conclusiones de AccuVisión.**

Accuvisión es una técnica para la evaluación de personal, traída de los E.U a partir de la técnica de Assessment Center. Esta es llevada al vídeo y a los sistemas electrónicos

Según lo refieren los promotores de ventas de esta técnica llamados IGU y Asociados, S A de C V Es un sistema integral para la evaluación de habilidades que a superado por su objetividad, confiabilidad, validación, estadística, realismo

y posibilidad de retroalimentación relevante, a las técnicas tradicionales de evaluación de personal

Sin embargo, es importante mencionar que dicha empresa representada por el Licenciado Isidro Galvan, no proporciona ningún documento científico que avale o soporte las ventajas que aporta la mencionada técnica ya que únicamente proporcionaron un folleto y copias que describen en forma genérica las características de esta

Asimismo, en las copias obtenidas de dicha técnica no mencionan puntos importantes tales como

- a) Metodología
- b) Normas Éticas
- c) Evaluación y Obtención de Resultados
- d) Respaldo Científico (Asociaciones, Congresos, Instituciones etc que respalden la supuesta científicidad y objetividad de la técnica).

En base a la información obtenida: podemos observar que esta técnica se vende como cualquier producto de moda puesto a la venta del público. en donde se señalan las ventajas del producto así como las cualidades pero nunca las limitaciones ni las desventajas, por lo que se rechaza su credibilidad



### 5.3 CARACTERISTICAS

#### ASSESSMENT CENTER

#### ACCVISION

|   |   |
|---|---|
| 1° Método objetivo de medición de conductas llamadas dimensiones  | Sistema interactivo de evaluación de la conducta (que se desarrolla a partir de AC)   |
| 2° Medición que debe tener, confiabilidad, validez y estandarización.   | Medición que debe tener, confiabilidad, validez y estandarización   |
| 3° Se utiliza más de una técnica de medición  | Técnicas de vídeo y sistemas electrónicos   |
| 4° Las técnicas utilizadas para la evaluación son:  | a) Combina la representación de puestos con técnicas objetivas de evaluación  |
| * Pruebas Psicométricas   | b) Este sistema opera por medio de videos en los que se presentan diversas situaciones  |
| * Entrevistas   | c) La persona evaluada observa y analiza las circunstancias anotando sus respuestas de acuerdo a su propio criterio y actitudes   |
| * Ejercicios vivenciales (Serie de simulación de ejercicios individual o grupal) entre ellos encontramos los siguientes | d) Los videos presentan situaciones propias del puesto (creando una visión más realista del puesto)   |
| a) Charola de entrada, b) Consejo Municipal, c) Electóncos Romy   |   |
| d) Prioridades Nacionales, e) Problemas Gerenciales, f) IN-BASKET   |   |
| g) Comité de Compensaciones   |   |
| 5° Que dimensiones (conducta) se evalúan:   | Los sistemas para evaluar diferentes puestos ejemplo:<br>Sistema Gerencial en oficina mide Trabajo en equipo Liderazgo Iniciativa, Análisis y solución de problemas etc |
| a) Liderazgo, b) Iniciativa, c) Delegación, d) Comunicación,  |   |
| e) Planeación y Organización, f) Relaciones Personales, g) Toma de Decisiones, etc                                      |   |
| 6° La evaluación (Tiempo de duración)   | Duración del examen 1:30 minutos  |
| Horas, días, inclusive semanas (según sea el objetivo).   |   |
| 7° La Calificación de las dimensiones se obtienen a través de un consenso   | Calificación instantánea y obtención de resultados via computadora  |
| 8° Se utiliza más de un evaluador (Observadores entrenados) y un administrador  | En base de datos de Accvision (No se aclara como los obtienen) Video y computadora.   |
| 9° Su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos.   | No se requiere la experiencia previa para aplicar los exámenes  |
| 10° Su finalidad de aplicación es:  | Selección y detección de necesidades de desarrollo.   |
| Selección de Personal y desarrollo de carrera, capacitación, etc  |   |
| 11° Retroalimentación a candidatos  | Reorienta comportamientos mejora habilidades y modifica actitudes para alcanzar un desempeño más eficiente  |
| 12° Administración del método, una o más personas   | Administración del método, una o más personas   |

#### 5.4 Análisis Comparativo de los modelos Assesment Center y AccuVisión.

##### ANALISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS

| Assesment Center   | AccuVisión   |
|--|--|
| <p>-Para aplicar este modelo es necesario realizar una evaluación general del candidato, a través de la aplicación de una serie de pruebas y simulaciones de ejecución laboral.</p> <p>Lo que significa.</p> <p>a) Un alto costo del método</p> <p>b) Demasiado tiempo invertido</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desde la implantación</li> <li>• Marcha</li> <li>• Entrenamiento de los observadores</li> </ul> <p>-Sin embargo, se a comprobado su eficiencia y sus resultados han sido excelentes. aplicándose en organizaciones tales como Banamex. Bancomer, Bital. Teléfonos de México. Celanese Mexicana, algunas Instituciones Gubernamentales. etc Por</p> | <p>-AccuVisión es una serie se Assesment Center con tecnología de video y computación. para la evaluación de personal con propósito de selección y detección de necesidades de desarrollo</p> <p>-Es un sistema interactivo de evaluación que expone a los candidatos a un puesto o al personal establecido de una empresa a situaciones de criterio tensión y dificultad de cotidianas, calificando sus respuestas.</p> <p>Ventajas que presenta este modelo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo Costo y rapidez</li> <li>• Objetividad</li> <li>• Confiabilidad</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <p>lo que cada día son más las organizaciones que lo utilizan</p> <p>-Teniendo la seguridad de que lo respalda su cientificidad con documentos, congresos, asociaciones e instituciones para cubrir sus necesidades metodológicas y éticas del uso de esta.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez en la presentación</li> <li>• Validez en el contenido</li> <li>• Validez en el criterio</li> <li>• Visión realista del puesto</li> <li>• Invasión a la privacidad</li> <li>• Susceptibilidad a ser falseada</li> <li>• Retroalimentación relevante</li> </ul> |
| <p>-No solo a nivel mundial, sino también en México se ha iniciado una labor importante en este sentido, aunque todavía insuficiente, como lo comenta el Maestro Felipe Uribe. mediante documentos como la Ley Federal del Trabajo y el Código de Ética del Psicólogo, con instituciones como la Sociedad Mexicana de Psicología, La Asociación de Psicólogos Industriales y la Universidad Nacional Autónoma de México mediante la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología, o con eventos como</p> | <p>Desventajas</p> <p>La poca y genérica información que existe sobre ésta técnica, es motivo para rechazar su credibilidad, ya que no se conocen sus características metodológicas, su respaldo científico y normas éticas de aplicación etc.</p>   |

Congresos Nacionales de Psicología del Trabajo o los Iberoamericanos de Recursos Humanos

-Por lo cual es importante conocer del modelo sus características, metodología, conveniencias alcances y limitaciones, ya que esto permitirá al usuario conocer el origen de sus decisiones y por lo tanto sus consecuencias. Esto permitirá que las aplicaciones de la teoría y la investigación se lleven a cabo con el mejor beneficio de productividad y eficiencia organizacional.

-Con base a lo anterior, este modelo trae como consecuencia beneficios a las organizaciones ya que su aplicación permite elegir a los mejores candidatos de una manera más acertada, cuyos resultados van a repercutir directamente en el desarrollo personal y organizacional

## 5.5 Discusión entre los métodos de Assessment Center y Accuvisión y el capítulo IV

Comenzaremos esta discusión retomando dos de los seis principios generales del código ético del Psicólogo y algunos apartados referentes a las normas éticas del Psicólogo

Cabe mencionar que el código ético tiene como propósito proporcionar normas de conducta profesional mismas que son obligatorias a la conducta de los Psicólogos. Este código ético se aplica a las actividades relacionadas con el trabajo del Psicólogo que incluye la práctica clínica o el consejo Psicológico, la investigación, enseñanza, desarrollo de **instrumentos de valoración**, consultoría organizacional, administración, etc.

Uno de los dos principios que nos interesa retomar es el de la responsabilidad profesional y científica que dice

Que los Psicólogos sostienen normas de conducta profesional, aclaran sus roles y obligaciones profesionales, aceptan la debida responsabilidad por su conducta y adaptan sus métodos a las necesidades de diferentes poblaciones. Los Psicólogos consultan, canalizan o cooperan con otros profesionales o instituciones en la medida de lo necesario para servir de la mejor manera los intereses de sus pacientes, clientes, u otros receptores de sus servicios.

El segundo principio es el de la responsabilidad social que dice

Los Psicólogos están conscientes de sus responsabilidades profesionales y científicas hacia la comunidad y la sociedad en la que trabajan y viven. Aplican y hacen público su conocimiento de la Psicología para contribuir al bienestar humano

Con relación a la norma 4.1.3 referente a la **evaluación, valoración o intervención:**

En uno de sus incisos relacionados a la competencia y uso apropiado de valoraciones e intervenciones dice

Que los Psicólogos que desarrollan, administran, califican, interpretan o usan técnicas de valoración psicológica, entrevistas, pruebas, instrumentos, lo hacen en forma y con propósitos apropiados a la luz de la investigación a los datos acerca de la utilidad y la aplicación apropiadas de las técnicas

Otro inciso es el de la construcción de pruebas y dice

Los Psicólogos que desarrollan y conducen investigación con pruebas y otras técnicas de valoración utilizan procedimientos científicos y conocimiento profesional actualizados para el diseño, estandarización, validación, reducción o eliminación de sesgos y recomendaciones de uso

Otro de los incisos es el de uso de valoración en general y con poblaciones especiales en donde dice

Que los psicólogos que realizan intervenciones o administran, califican, interpretan o usan técnicas de valoración están familiarizados con la confiabilidad, validación y la estandarización relacionada o estudios de resultados y aplicaciones apropiadas y usos de las técnicas que emplean

El inciso relacionado a la interpretación de los resultados de valoración refiere

Que al interpretar resultados de valoración incluyendo interpretaciones automatizadas, los Psicólogos toman en cuenta los diversos factores de la prueba y las características de la persona valorada que pudiesen afectar los juicios de los psicólogos o reducir la interpretación. Indican cualquier reserva significativa que tenga acerca de la precisión o las limitaciones de sus interpretaciones

Por último el inciso de servicios de calificaciones e interpretaciones de pruebas dice

Los Psicólogos seleccionan servicios de calificación e interpretación (incluyendo servicios automatizados) sobre la base de evidencia de la validez del programa y procedimientos, así como de otras consideraciones apropiadas.

El retomar aspectos importantes del código ético como los descritos en párrafos anteriores nos recuerda

- El tener presente las obligaciones que como psicólogos debemos cumplir dentro del desarrollo profesional
- El compromiso que tenemos como profesionistas de ser honestos, justos, respetuosos y profesionales con la sociedad
- La responsabilidad profesional y científica que tenemos hacia la sociedad para contribuir al bienestar humano.
- Por lo referente a la evaluación, valoración o intervención de instrumentos de medición, es claro lo que se debe tener en cuenta respecto a esto, ya que cualquier omisión de estos o de cualquier otra norma del código ético que no mencionamos debido a que solo se expuso algunos ejemplos, estaría violando las normas de conducta profesional de este código ético y serían merecedoras de sanciones por el consejo estatal de psicología, las cortes y otros cuerpos públicos.

De lo anterior se puede concluir que la técnica llamada Accuvisión no cumple con los principios ni normas éticas referidas anteriormente por lo cual es motivo para rechazar su credibilidad

Por el contrario el método de Assessment Center sí cumple con los requisitos establecidos en el código ético del psicólogo. Por lo que el método sí cuenta con un respaldo científico, académico y práctico con que demostrar su confiabilidad validez y estandarización, así como sus resultados exitosos



## **5.6 Crítica de la técnica Accuvisión con respecto a la Estandarización, Confiabilidad y Validez.**

Para iniciar esta crítica de la técnica llamada Accuvisión es importante retomar algunos aspectos teóricos referentes a la medición y su importancia en las organizaciones. Por lo que es necesario como lo comenta el maestro Felipe Uribe considerar por lo menos 5 puntos acerca de los instrumentos que son

1 - El propósito del diseño de medición.

2 - La edad del test

3 - Los derechos legítimos del uso

4 - Adaptación en México, que implica tres pasos fundamentales que son Estandarización, confiabilidad y 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 del autor los estudios de posgrado que sustenten el trabajo, la experiencia en el área de recursos humano, que le permita al autor ser sensible al campo. la presentación del trabajo sobre el instrumento en congresos internacionales así como la publicación de investigaciones sobre el instrumento en revistas especializadas

Los puntos anteriores pueden servir a una organización a decidir si sus instrumentos de evaluación son una inversión o un desperdicio

En base a lo anterior podemos mencionar que la técnica de Accuvisión no cumple con los puntos anteriores

Continuando con aspectos que son de vital importancia en los instrumentos de medición como son la estandarización, confiabilidad y validez daremos una breve síntesis de estos conceptos

Iniciaremos diciendo que la estandarización la confiabilidad y validez son requisitos básicos psicometricos para la elaboración de un instrumento de medición. Se dice que un test psicológico o instrumento de medición es objetivo cuando la aplicación, la puntuación y la interpretación de las puntuaciones son independientes del juicio del examinador particular.

la determinación de la medida de la confiabilidad y validez de un test se basa en procedimientos empíricos y objetivos

La estandarización se puede definir como un proceso de normalización que consiste en colocar los puntajes de un individuo a una distribución de puntajes correspondientes a una población comun, de manera que conserve su posición exacta con respecto a esa población. Sin normas no es posible interpretar las puntuaciones del test. Las puntuaciones de un individuo solo pueden valorarse

comparandolas con las obtenidas por otros. Como su nombre indica una norma es la actuación media o normal.

El termino confiabilidad significa siempre estabilidad o consistencia es decir la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se les aplica otra vez el mismo test o una forma equivalente de el

Por lo que antes de difundir un test debe realizarse un control minucioso y objetivo de su confiabilidad. La confiabilidad puede verificarse respecto a las fluctuaciones temporales, a la selección especial de elementos o muestra de conducta que constituye el test, a las funciones de los distintos examinadores o puntuadores y a otros aspectos de la situación en que se aplica el test.

Es esencial especificar el tipo de confiabilidad y el método empleado para determinarla, puesto que el test puede variar en estos aspectos. de igual manera debe informarse del número y naturaleza de los individuos sobre los que se realizo el control de confiabilidad.

Con esta información la persona que utiliza el test puede predecir si será igualmente confiable para el grupo en el que se pretende usarla, o si es probable que varíe la confiabilidad. puesto que todos los tipos de confiabilidad de un test se interesan por el grado de consistencia o acuerdo entre dos conjuntos de puntuaciones derivadas independientemente, pueden expresarse todos en función de un coeficiente de correlación.

Con relación a la validez, podemos comentar que la cuestión más importante en cualquier test psicológico se refiere a su validez, es decir al grado en que aquel mide realmente lo que pretende medir. La validez nos proporciona un control directo de la forma en que cumple su función.

Antes de que un test esté listo para su uso, su validez debe establecerse sobre la muestra representativa de sujetos. Por medio de los test es posible predecir la actuación subsiguiente del individuo en tales situaciones con un margen de error susceptible de determinación.

Naturalmente, cuanto más válido sea el test menor será este margen de error. Por lo que examinando los datos del criterio junto con los coeficientes de validez, podemos determinar objetivamente lo que el test intenta medir.

La validez es tradicionalmente estimado por un coeficiente de correlación, llamado coeficiente de validez, el cual indica la relación que hay entre los datos obtenidos con el test y los datos que usamos, con un grado conocido de certeza, como índices para los puntajes del individuo en la variable de criterio.

Podemos concluir en relación a lo arriba mencionado que Accuvisión no proporciona ningún documento que demuestre los procedimientos que utilizó para obtener la confiabilidad, validez y estandarización de su técnica, por lo que se rechaza su credibilidad.

## 5.7 Comparación de AccuVisión con los Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations.

Thornton III y Byham (1982) indican que “NO ES” un AC. basados en el ‘Quoting from the Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations”

Los siguientes tipos de actividades no constituyen un AC

- 1 -Un panel de entrevistas o series de entrevistas secuenciadas, como técnica exclusiva
- 2 -Confiar en una técnica específica (titubeando al apreciar una simulación) como única base para evaluación
- 3 -Usar únicamente una batería compuesta de un número de mediciones de lápiz y papel, apreciaciones de juicios derivados de estadística o juicios de asociación de puntajes
- 4 -La evaluación de un asesor individual. usando una variedad de técnicas, tales como pruebas de lápiz y papel, mediciones de personalidad o simulación.
- 5 -El uso de algunas simulaciones con más de un evaluador donde no se asocia la información, es decir, que cada evaluador prepare un reporte de ejecución en un ejercicio y los reportes individuales (no integrados).sean utilizados como producto final del centro
- 6 -Un lugar físico llamado “assessment center” que no reúna los requerimientos establecidos

Lo expuesto anteriormente nos indica que Accuvisión no es una serie de Assessment Center, como lo refieren sus promotores de ventas

### **Limitaciones.**

Para la realización de este trabajo se acudieron a las siguientes Instituciones

Universidad Nacional Autónoma de México (Facultad de Psicología), Universidad Iberoamericana (Ibero) Universidad Intercontinental, Biblioteca México e Internet. Así como el apoyo de especialistas en la materia, compañeros del grupo de tesina, maestros de la Facultad de Psicología, y la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología.

Es importante mencionar que el desarrollo de la investigación se vio obstaculizada debido por una parte a la huelga en la Universidad Nacional Autónoma de México y por otro lado a las limitaciones en la obtención de información de la técnica Accuvisión, en virtud de que la empresa que promueve la venta de esta técnica, IGU Y ASOCIADOS, S.A. de C.V, ubicada en Circuito Historiadores S-44, B201, Ciudad Satélite, Naucalpan Estado de México únicamente proporciona folletos y fotocopias con información genérica, es decir

Lo expuesto anteriormente nos indica que Accuvisión no es una serie de Assessment Center, como lo refieren sus promotores de ventas

### **Limitaciones.**

Para la realización de este trabajo se acudieron a las siguientes Instituciones:

Universidad Nacional Autónoma de México (Facultad de Psicología), Universidad Iberoamericana (Ibero), Universidad Intercontinental, Biblioteca México e Internet. Así como el apoyo de especialistas en la materia, compañeros del grupo de tesina, maestros de la Facultad de Psicología, y la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología

Es importante mencionar que el desarrollo de la investigación se vio obstaculizada debido por una parte a la huelga en la Universidad Nacional Autónoma de México y por otro lado a las limitaciones en la obtención de información de la técnica Accuvisión, en virtud de que la empresa que promueve la venta de esta técnica, IGU Y ASOCIADOS, S.A de C.V., ubicada en Circuito Historiadores S-44, B201, Ciudad Satélite, Naucalpan Estado de México, únicamente proporciona folletos y fotocopias con información genérica, es decir

no describen las características y las bases científicas en que se fundamenta dicha técnica

Por lo anterior, fue necesario acudir personalmente a la empresa antes citada con objeto de obtener mayor información de la técnica de Accuvisión, sin conseguir un resultado satisfactorio, por lo que en nuestra opinión se rechaza su credibilidad

### **Conclusiones.**

1 - No cabe duda que en la actualidad el Psicólogo juega un papel muy importante en la Administración de Recursos Humanos, no solo en la Selección de Personal, sino también en la capacitación, motivación, desarrollo, etcétera y para ello utiliza una serie de procedimientos y técnicas científicamente comprobadas, con el propósito de que las organizaciones como las personas seleccionadas tengan beneficios mutuos

2 - Es importante mencionar que cada ser humano posee un conjunto de peculiaridades que dentro de la evaluación de personal 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, propician no solo una mayor



no describen las características y las bases científicas en que se fundamenta dicha técnica

Por lo anterior, fue necesario acudir personalmente a la empresa antes citada con objeto de obtener mayor información de la técnica de Accuvision, sin conseguir un resultado satisfactorio por lo que en nuestra opinión se rechaza su credibilidad

### **Conclusiones.**

1.- No cabe duda que en la actualidad el Psicólogo juega un papel muy importante en la Administración de Recursos Humanos, no solo en la Selección de Personal, sino también en la capacitación, motivación, desarrollo, etcétera y para ello utiliza una serie de procedimientos y técnicas científicamente comprobadas, con el propósito de que las organizaciones como las personas seleccionadas tengan beneficios mutuos.

2.- Es importante mencionar que cada ser humano posee un conjunto de peculiaridades que dentro de la evaluación de personal 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, propician no solo una mayor

satisfacción para esa persona sino incrementa la productividad, con las secuelas positivas para toda la sociedad

3 - Asimismo, los Psicólogos que desarrollen, administren, califiquen, interpreten o usen técnicas de valoración Psicológica, entrevistas, pruebas, instrumentos, deberán hacerlo en forma y con propósitos apropiados a la luz de la investigación, con metodología científica, en donde la validez, confiabilidad y estandarización juegan un papel primordial, ya que la aplicación y éxito de estos, dependen no solo de la forma del consultor que lo lleva a cabo sino también de la ética y adaptabilidad al contexto donde se aplica.

4 - Es por ello que antes de utilizar alguna técnica de selección de personal como es el Assessment Center o Accuvisión se debe conocer, su metodología, sus principios y cualidades científicas, así como sus limitaciones ya que de otra forma solo tendremos como lo comenta el Maestro Felipe Uribe palabras que signifiquen moda, gasto, costo innecesario, traslado mecánico, etc.

5 - Es importante retomar las palabras del Profesor Uribe con respecto a estas tecnologías utilizadas en la selección de personal que dicen: Que es tiempo de que en México se traiga del exterior lo que sirva, pero con aplicaciones apropiadas, mediante investigación no con traslados mecánicos de tecnología, y continua diciendo que la ciencia es universal, al igual que sus técnicas y métodos, el uso de estos es particular y dependiente de quienes lo aplican

6 - Por otro lado un punto muy importante es el referente a la importancia que tiene el código de ética del psicólogo en el desempeño de su profesión, ya que este tiene como función, el sensibilizar al Psicólogo, para que el ejercicio de su profesión se desenvuelva en un ámbito de honestidad, legitimidad y moralidad, en beneficio de la sociedad

7 - Es deseable que un sentido ético prevalezca en el animo de quienes tienen el privilegio de poseer los conocimientos y habilidades propios de una profesión como es el del Psicólogo, y para alcanzar este objetivo, se debe contribuir solidariamente al reencuentro de nuestra identificación con los valores que propicien una vida digna, justa e igualitaria, pero también se debe estar convencido del compromiso que se contrae al recibir la investidura que acredita para el ejercicio profesional.

8 - La realización de esta investigación nos permitió no solo empaparnos nuevamente de conocimientos históricos olvidados, sino también el darnos cuenta que el Psicólogo esta siempre en la búsqueda del conocimiento, para comprender cada vez mejor la conducta humana con la finalidad de procurar su bienestar

9 - Por otro lado nos damos cuenta, que el compromiso que tiene el Psicólogo con sigo mismo y con la sociedad es cada vez mayor, ya que las exigencias impuestas por los profesionales y los avances tecnológicos.

establecen nuevas normas de alto nivel, que tienen el propósito de guiar y dirigir las actividades del Psicólogo en un ámbito de honestidad, legitimidad y moralidad en beneficio de la sociedad

10 - En cuanto a la selección de personal pensamos que la actuación del Psicólogo a sido muy buena y satisfactoria, la cual se demuestra en el reconocimiento de su trabajo por quienes lo solicitan.

## BIBLIOGRAFIA

- Arias, G F (1973) Administración de Recursos Humanos. México Ed Trillas.
  
- Benavides T, Di Castro (1984) Técnicas de Evaluación de la Personalidad  
Material Didáctico. Facultad de Psicología UNAM
  
- Boletín de la Sociedad Mexicana de Psicología, (abril 1997). México.
  
- Canalizo, F. (1994) Métodos Innovadores de Selección de Personal en Empresas del Sector Financiero Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D F.
  
- Chiavenato, I. (1993) Administración de Recursos Humanos. México: Ed Mc Graw Hill.
  
- Davis, K y Newstrom. W J. (1991) El Comportamiento Humano en el Trabajo  
México Ed Mc Graw-Hill.
  
- Espino, M. (1971) El Psicólogo en la Selección de Personal Tesis no publicada, Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D F.

- Fred, N Kerlinger (1975) Investigación del Comportamiento México Ed Interamericana
  
- Gómez. M (1997). La Aplicación de un Modelo de Desarrollo Organizacional en una Institución de Asistencia Privada Reporte laboral no publicado, Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F
  
- Gómez P , Mitre, Reidl (1999) Medición en Ciencias Sociales y de los Diferentes Niveles de Medición Utilizadas Material Didáctico . División de Educación Continúa. Facultad de Psicología UNAM.
  
- Grados, E J (1997). Centros de Información Assessment Center (Diagnostico Intervención y Control en el Factor Humano) Parte I Material Didáctico Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México
  
- Grados, J. (1988) Inducción Reclutamiento y Selección México. Ed. Manual Moderno.
  
- Igu y Asociados, S A DE C V Email: Galmed@mail internet com mx
  
- Morales, M L (1983) Psicometría Aplicada México Ed Trillas.

- Pérez, V A L (1997) Implementación del Proceso de Selección de Personal en una Institución de Banca de Desarrollo Reporte laboral no publicado, Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México D F.

Rivera A (1968). Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal Edimusa Wiley. S.A México.

Romero, S. (1981) La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna. México: Ed CECSA

-Salgado, M (1974) Un Estudio Comparativo de los Métodos y Técnicas de Selección de Personal Tesina no publicada, Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

- Sosa, T (1995). Sistematización del Proceso de Selección de Personal en una Empresa de Nueva Creación. Reporte laboral no publicado. Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D F.

Strauss y Sayles (1981) Personal Problemas Humanos de la Administración Colombia Ed. Prentice Hall Internacional

- Torres, M R (1994) Manual de Políticas y Procedimientos para el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Institución Educativa. Tesina no publicada, Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D F

Uribe, P. (1976) ¿ Assessment Center Ciencia o Ficción ? Revista Laboral 44. p.p 100. 102

Uribe, P (1999). Evaluación de Personal con el Método Assessment Center. Material Didáctico División de Educación Continúa Facultad de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México.

Uribe, P. (1996) Factores Sociodemográfico y su Relación con Habilidades de Comunicación en Alumnos de Posgrado con el Método de Assessment Center. Tesis de Maestría. UNAM.

- Vite, S. (1999). Reclutamiento y Selección Técnicas de Personal. Material Didáctico: Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México

Werther, W B y Davis. K (1990). Administración de Personal y Recursos Humanos. México Ed McGraw- Hill