



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "ZARAGOZA"

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TESINA:

"UTILIZACIÓN DE ASSESSMENT CENTER
PARA LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE
PERSONAL, ASÍ COMO EL PAPEL
DEL PSICÓLOGO EN EL DESARROLLO
DE LA TÉCNICA"

MODALIDAD: EJERCICIO PROFESIONAL

ALUMNO: PEDRO LÓPEZ PÉREZ

DIRECTOR DE TESIS: PROF. SERGIO A. BASTAR



MEXICO, D.F.

JULIO DE 2004.



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.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	Página
• RESUMEN	4
• INTRODUCCIÓN	5
• FUNDAMENTACIÓN	6
• PROBLEMÁTICA	7
• PROPÓSITO	9
• METODOLOGÍA	10
CAPÍTULO 1	
LA EVALUACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES	
1.1 ¿Qué es la selección de personal?	11
1.2 El significado de la selección de personal	12
1.3 Ventajas y desventajas de las pruebas de selección de personal	14
1.4 Puestos de Trabajo	16
1.5 Capacidades humanas en el trabajo	16
CAPÍTULO 2	
ANTECEDENTES DEL ASSESSMENT CENTER	
2.1 Antecedentes de los C E en diferentes países	21
2.2 La primera aplicación Industrial	23
CAPÍTULO 3	
EL ASSESSMENT CENTER COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL	
3.1 ¿Cómo definir un Centro de Evaluación?	25
3.2 Integrantes de un Centro de Evaluación	26
3.2.1 Elementos humanos	26
3.2.2 Elementos físicos	28
3.3 Usos y aplicaciones	30
3.4 Desarrollo de un Centro de Evaluación	30
3.5 Dimensiones y ejercicios de los C E.	32
3.5.1 ¿Qué son las Dimensiones?	32
3.5.2 Criterios para seleccionar ejercicios en los C E	33
3.5.3 Clasificación de ejercicios	34
CAPÍTULO 4	
EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.	
4.1 ¿Qué es el INEGI?	35
4.2 El proceso de reclutamiento y selección en INEGI	36
4.3 El perfil profesional del Psicólogo de la FES "Zaragoza"	41
4.4 El papel del Psicólogo en el desarrollo de Assessment Center	47
ANÁLISIS Y CONCLUSIONES GENERALES	53
BIBLIOGRAFÍA	56

RESUMEN

El propósito de esta tesis es dar a conocer y proponer a los responsables de evaluación de personal (principalmente psicólogos) la técnica Assessment Center (en español Centros de Evaluación), como una herramienta confiable de evaluación y selección de personal en la industria; utiliza como principal herramienta la observación, registro y evaluación de la conducta. Es una técnica que se utiliza para evaluar y seleccionar personal en la industria.

El presente trabajo inicia resaltando la importancia de la evaluación de personal en la industria, antecedentes de los Assessment Center, metodología y usos de la técnica, se menciona la participación del psicólogo como administrador y observador, también la teoría psicológica en dicha técnica. Se retoman observaciones personales y de otros investigadores que han participado en el proceso.

Considerando que el desempeño de una persona en el trabajo está relacionado de manera directa con la capacidad y motivación que pueda tener un individuo para realizarlo, es de vital importancia utilizar técnicas de selección que pueden predecir con precisión las capacidades, habilidad y disposición de un solicitante para desempeñar el puesto.

Si una compañía pública o privada contrata personal inadecuado para un puesto, ésta puede no lograr sus objetivos; aunque tenga unos planes bien estructurados, una sólida estructura departamental y sistemas de control muy refinados.

Se toma en cuenta el plan de estudios vigente en la ENEP Zaragoza, para la carrera de psicología, se analiza la relación existente entre la formación académica según la estructura curricular establecida y se compara con las exigencias reales del mercado laboral del psicólogo.

Por último, después de revisar la información teórica existente, de participar como observador en la aplicación de Centros de Evaluación, se mencionan las conclusiones, alcances y limitaciones de la técnica. Aquí se retoman argumentos que se consideran importantes de otras investigaciones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo: "describir la metodología y desarrollo de los "Assessment Center", proponer dicha técnica como una herramienta relativamente nueva para la Evaluación y Selección de Personal en la industria, así como describir el papel del psicólogo en la administración y desarrollo de la técnica".

Se analizan los antecedentes históricos, desde las primeras aplicaciones en Alemania, hasta las aplicaciones recientes en México, considerando que es importante conocer los diferentes conceptos de los autores y las diferentes aplicaciones que ha tenido, se describe los usos que se le ha dado en el ámbito militar hasta su uso que se le ha dado en el campo laboral. Se describe los principales usos de la técnica, sin embargo por el objetivo de este trabajo, sólo se analiza su utilización en la evaluación de personal.

Inicialmente se resalta la importancia de una adecuada selección de personal en la industria, se describe el papel del Psicólogo en la evaluación de personal en las Organizaciones.

Posteriormente se describen los elementos físicos y humanos que participan en el desarrollo de un A C , se definen las funciones de cada elemento dentro de la técnica.

Explico los criterios a considerar en el diseño de ejercicios a aplicar en el A C., así como la definición de las dimensiones (conductas a evaluar) tomando en cuenta las condiciones de la empresa y las características del puesto a evaluar; también se toma en cuenta hasta qué grado se pueden controlar operacional y conductualmente las dimensiones a evaluar.

Al mismo tiempo se describe el papel del Psicólogo en cada fase de aplicación de un A C, resaltando el papel del Psicólogo en el diseño y administración de un Centro de Evaluación.

Se describe las características de la Institución donde se lleva a cabo el Ejercicio Profesional, así como el proceso de Reclutamiento y selección en dicha institución. Se compara el proceso de selección de personal con métodos tradicionales (test psicométricos) y la técnica Assessment Center (simulaciones reales de trabajo).

Por último se mencionan los alcances y limitaciones de la técnica en el proceso de evaluación de personal, aquí se retoman observaciones mencionadas por otros autores y que para esta investigación se aplican.

FUNDAMENTACIÓN

Con base al Manual de Titulación de la FES “Zaragoza”, aprobado por el Comité Académico de Carrera en octubre de 1997. El presente trabajo se hizo siguiendo los lineamientos establecidos para una Tesina, en la modalidad de Ejercicio Profesional.

El Manual de Titulación describe las características de la tesina en la modalidad de Ejercicio profesional de la siguiente manera:

“Esta modalidad de examen profesional es estrictamente individual y abarca dos partes: el trabajo escrito y la exposición de un tema vinculado al del trabajo.

El trabajo escrito debe vincularse a los objetivos y contenidos del plan de estudios vigente y derivarse de funciones profesionales desarrolladas durante la carrera o a su término, abordándolas de manera particular. A diferencia de la tesis puede ser menos amplia y, por lo mismo, más breve”.

Se realizó en la modalidad de “Ejercicio Profesional”. es el informe del desempeño de las funciones profesionales del psicólogo, realizadas al término de la carrera, en un marco institucional o en la práctica profesional

La participación directa en la evaluación y selección de personal con pruebas psicométricas, la participación directa como observador en la aplicación de Assessment Center, propició como resultado, la necesidad de conocer a fondo dicha técnica para conocer las ventajas y desventajas que ofrece para posteriormente aceptar o rechazar su uso.

La elección del tema de “Assessment Center” es porque en el Sector Público (INEGI), no se ha dado la importancia suficiente al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, existe mucho burocratismo, carecen al igual que otras dependencias gubernamentales de una selección efectiva y objetiva. Cabe mencionar que en INEGI se implantó la técnica A.C para evaluar personal de mando medio, sin embargo, no había personal capacitado ni habilitado para coordinar y dirigir su ejecución, motivo por el cual dejó de ser utilizado

Aunque esta técnica tuvo sus inicios en Alemania con fines militares, y después este modelo se utilizó en otros países con fines de evaluación conductual en la industria, hoy día son pocas las empresas mexicanas que la conocen y la aplican, el conocer su metodología, alcances y limitaciones permitirá decidir con conocimiento de causa su utilización o descarto.

PROBLEMÁTICA:

El manejo de gente en las Instituciones públicas y privadas cada vez es más complejo a causa de la necesidad de adaptarse con rapidez a los cambios y la complejidad creciente de especializaciones en los ambientes de trabajo.

Una organización debe tener individuos aptos en puestos, lugares y momentos específicos, con el fin de poder alcanzar sus objetivos. La obtención de estas personas comprende la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos. El psicólogo es el profesionalista capaz de analizar los resultados de una evaluación y selección de personal.

Actualmente el método tradicional de evaluación de personal por medio de material psicométrico en las empresas mexicanas tienen limitantes para identificar y evaluar conductas y habilidades personales observables, necesarias para desempeñar un puesto a nivel técnico o gerencial. Es por ello que este trabajo pretende dar a conocer el Assessment Center como técnica relativamente nueva y efectiva para seleccionar personal.

La selección de empleados es una de las decisiones más difíciles e importantes para el psicólogo responsable de recursos humanos. Es el proceso de escoger al individuo más idóneo, que tenga las habilidades, capacidades y disposición que el puesto requiere.

Si una compañía contrata demasiadas personas que se desempeñan en forma inadecuada, esta puede no lograr sus objetivos, aunque tenga unos planes y estrategias de acción bien diseñados y una sólida estructura organizacional.

La mala evaluación y selección de candidatos genera una gran rotación de personal en una organización, también puede volverse muy costosa. Una alta tasa de rotación hace difícil alcanzar un desempeño eficaz y de calidad del personal.

En el ámbito psicológico se sabe que el desempeño en el trabajo está relacionado de manera directa con la capacidad y motivación que pueda tener un individuo para realizarlo. Actualmente las pruebas psicológicas de selección pueden predecir con cierta claridad rasgos de personalidad de un solicitante para desempeñar el puesto, pero tienen menos precisión para indicar el grado hasta el cual el individuo "desea desempeñarlo".

El doble problema de contratar candidatos incapaces o menos capacitados y rechazar candidatos aptos continuará existiendo independientemente de los procedimientos que se sigan. Las organizaciones pueden minimizar estos errores mediante el empleo de técnicas de evaluación bien desarrolladas, administradas por profesionales competentes que conozcan y tomen en cuenta los alcances y limitaciones de las herramientas de evaluación que utilizan.

El proceso de Reclutamiento y Selección de Personal se ha hecho durante muchos años a través de tests psicológicos, entrevistas y otros métodos tradicionales. Dichos tests se elaboraron antes y durante la II Guerra Mundial, en un contexto social muy diferente al de hoy, los fines para los cuales se elaboraron no fueron los mismos que específicamente necesitamos actualmente: detección de habilidades directivas, habilidades administrativas, estilos de trabajo, liderazgo, actitudes y valores,

etc Se requiere de procedimientos donde se definan, registren, y controlen operacionalmente la evaluación de personal

Otro problema es el desconocimiento de los evaluadores de personal de técnicas mas confiables y válidas, por ejemplo del A.C , esto provoca que continúen con métodos tradicionales que en la actualidad ya no se ajustan a las exigencias de las empresas en constante cambio y actualización

Una limitante específicamente del psicólogo consiste en que durante la carrera de psicología generalmente recibe información más que formación profesional; particularmente en la "FES ZARAGOZA" no se contempla el área Laboral, ni materias afines. Esto es una gran limitante, puesto que los interesados en dicha área de estudios tenemos que adquirir dicha formación fuera de la UNAM

Por otro lado, hoy día la mayoría de las empresas utilizan baterías psicológicas ya conocidas por los candidatos

Es por este motivo, que en esta tesina se analizará las ventajas de aplicar el Assessment Center como técnica de evaluación y selección de personal. En México se tienen datos que en 1973 aproximadamente tuvo sus primeras aplicaciones. También se describirá el papel del psicólogo como administrador y observador en dicha técnica. Actualmente solo algunas empresas de renombre la aplican. En el sector público no ha tenido la difusión ni entrenamiento necesarios para utilizar la técnica mencionada.

PROPÓSITO:

El propósito de la Tesina titulada "Utilización de A.C para la evaluación y selección de personal, así como el papel del psicólogo en el desarrollo de la técnica" es:

Dar a conocer la información necesaria y suficiente sobre la técnica de A.C para que los evaluadores de personal o interesados en el tema conozcan su metodología y desarrollo; describir la Institución Pública donde se realiza actualmente la práctica profesional, así como el proceso de evaluación de personal que lleva a cabo.

Proponer a los Assessment Center como una técnica relativamente nueva en el proceso de evaluación de personal, considerando a la misma como una herramienta bien estructurada y donde se pueden determinar las dimensiones a evaluar, así como registrar y evaluar el desempeño de los candidatos de manera sistemática y uniforme.

Resaltar la importancia del papel del psicólogo como Administrador y observador en un Centro de Evaluación. Describir ventajas y desventajas de los Assessment Centers, así como su utilización en diferentes áreas de trabajo.

METODOLOGÍA:

Una vez elegido el tema de investigación, se indagó sobre el mismo en fuentes bibliográficas (libros de Recursos Humanos, Psicología industrial), hemerográficas (revista Laboral, folletos Institucionales), cursos y talleres (INEGI-INESPO, despachos de consultoría), tesis e investigaciones (tesis de la UNAM y universidades privadas varias, revisar bibliografía), y la participación directa como observador y administrador; así como intercambio de experiencias con otros especialistas sobre usos y aplicaciones de dicha técnica.

Casualmente al poco tiempo de iniciada la búsqueda, se pudo contactar con el Mtro. Felipe Uribe quien imparte un curso introductorio sobre "Assessment Center". Se indagó sobre él hasta localizarlo. Me proporcionó dos copias de sus artículos publicados en la revista "Laboral" sobre Centros de Evaluación. Esta información se retoma y utiliza en esta investigación.

Teniendo a la mano las fuentes mencionadas, se procedió a revisar y analizar el contenido de las mismas. Se procedió a estructurar el contenido del trabajo en base a los lineamientos establecidos para una tesis en la modalidad de Ejercicio Profesional. El trabajo se capitula de temas generales a particulares para cubrir los objetivos de la presente tesis.

Se analizó el procedimiento tradicional de evaluación y selección de personal a través de baterías psicológicas, utilizado en diferentes empresas públicas y privadas.

Por otro lado, se buscó información existente sobre la técnica de Assessment Center, en diferentes fuentes bibliográficas, tesis, revistas, entrevistas y la experiencia indirecta de participar como observador en el desarrollo de la técnica, para conocer la metodología de los Assessment Center usos y aplicaciones. También se indagó sobre las principales empresas que utilizan esa técnica.

Como paso siguiente, se analizó ventajas y desventajas de los dos procedimientos de evaluación de personal, considerando la situación actual en que se encuentran las empresas, esto es, un proceso de cambios vertiginosos, competitividad y calidad. Se evaluó objetivamente que técnica y procedimiento proporciona las herramientas más precisas, objetivas y confiables para identificar habilidades, capacidades y actitudes en los candidatos evaluados para ingresar a laborar en una organización.

Al mismo tiempo se analizó la participación del psicólogo en las diferentes fases de evaluación de personal, con el método tradicional, así como, en los Assessment Center. Al mismo tiempo, se hizo el análisis del contenido del plan de estudios vigente de la FES ZARAGOZA, se analizó si son aplicados en el proceso de reclutamiento y selección las habilidades que el estudiante adquiere en la carrera de psicología, según los objetivos institucionales y estudiantiles.

Los pasos anteriores, permitieron presentar las conclusiones y análisis del presente trabajo, así como determinar con conocimiento de causa cual es la técnica más confiable y de mayor validez para seleccionar y evaluar personal en la industria. También permitió estructurar el trabajo de manera coherente, lógica, así como cumplir con los objetivos de la presente tesis.

CAPITULO I

LA EVALUACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.1 ¿QUÉ ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL?

Actualmente la selección de personal es de gran trascendencia, ya que por naturaleza el hombre está constantemente en la búsqueda de satisfactores, a través de actividades que se desempeñan para otras personas constituyendo, lo que hoy en día conocemos como una relación laboral en donde intervienen por una parte un prestador de servicio, subordinado (empleado) a otra persona que se le ha denominado patrón (organización pública o privada), de aquí la importancia que tiene el proceso de selección, tanto para la empresa como para el candidato que es seleccionado.

Los beneficios que una empresa obtiene si realiza una buena selección son los siguientes: cuenta con los recursos humanos idóneos para el desarrollo de la empresa, cumplirá con sus objetivos, aceptará la filosofía, misión, visión y políticas de la misma, sentirá el compromiso de realizar sus tareas de manera eficiente por que obtienen beneficio y crecimiento mutuos.

Si la empresa no selecciona a la persona que busca para sus fines; tendrá una pérdida en cuanto al costo-beneficio, la persona no dará los resultados esperados, esto representa una pérdida para la empresa.

La importancia que tiene la selección de personal para el solicitante de un puesto comienza desde que el solicitante se interesa por el empleo que se ofrece al mercado de trabajo y este tenga alguna correlación con las capacidades e intereses vocacionales, el contenido del trabajo tiene un peso importante en la actitud de desempeño.

Por otro lado, también es bien sabido que en la actualidad el manejo de gente en las organizaciones se está haciendo cada vez más complejo a causa de la rapidez de los cambios y la complejidad creciente de los ambientes de trabajo.

El campo de la Administración de Recursos Humanos ha cambiado notoriamente en años recientes, lo que ha dado un papel mucho más amplio al Psicólogo del Trabajo.

Como menciona Werther y Heith (1999), anteriormente se consideraba que la compañía que tenía más acceso al capital o a la tecnología más reciente tenía la mayor ventaja competitiva. En la actualidad estos factores no son únicos ni determinantes para lograr los objetivos organizacionales y estar a la vanguardia. Un factor que distingue las compañías de éxito y que las mantiene un paso adelante de la competencia, es trabajar aplicando calidad en todos sus procesos de trabajo, así como buscar la mejora continua en sus actividades. Se puede concluir entonces que lo que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que está en la Organización".

Una organización debe tener individuos aptos en puestos específicos, en lugares y momentos también específicos con el fin de poder alcanzar sus objetivos. La obtención de estas personas comprende la planeación, el reclutamiento y la selección de recursos humanos, considerando de vital importancia dichos procesos administrativos para la organización, el presente trabajo tiene como

finalidad dar a conocer los Assessment Center como una técnica que trata de cumplir con mayor precisión la selección de candidatos lo más idóneo posible para un puesto determinado

El desarrollo de recursos humanos ayuda a los individuos, a los grupos y a toda la organización a volverse más efectivos. El desarrollo de recursos humanos es necesario porque las personas, los puestos y las empresas siempre están interactuando y en constante cambio.

Por eso es necesario considerar las necesidades de talento humano, habilidades y conocimientos que se requieren para el trabajo, y entender que estos factores derivan esencialmente, de los contenidos o tareas inherentes a la estructura de la institución, desde cada uno de los puestos, secciones y departamentos, hasta la conjunción de todas las grandes divisiones que componen una empresa. (INEGI-INESPO, 1994).

Este aspecto es importante recalcarlo, ya que aquí se encuentra la justificación del presente trabajo. El psicólogo, cuya principal función es estudiar la conducta humana (actividad humana que pueda observarse y medirse objetivamente), identificar, valorar y proponer alternativas de prevención y solución a nivel individual y grupal en los diferentes campos de trabajo en que se desempeña, participa de manera activa y su función es fundamental para satisfacer las necesidades de la institución y del personal que participará en ella, esto lo logra a través de una adecuada evaluación y selección de personal.

Es por ello, que al hablar del ámbito organizacional, el papel del psicólogo es fundamental para llevar a cabo las tareas mencionadas, y contribuir al logro de los objetivos institucionales y también del personal.

1.2 EL SIGNIFICADO DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Después de haber mencionado algunos aspectos importantes de la selección de personal, para la organización, así como para el candidato es necesario que describamos lo que algunos autores entienden como reclutamiento y selección de personal. A continuación se citarán algunas definiciones sobre el dichos procesos.

La Planeación de Recursos Humanos, es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar que la cantidad necesaria de empleados con las habilidades necesarias esté disponible cuando se necesite. El Reclutamiento es el proceso de atraer individuos en número suficiente y estimularlos para que soliciten puestos dentro de la empresa. La Selección es el proceso por el cual la empresa escoge, de entre un grupo de solicitantes, a las personas mejor capacitadas para los puestos vacantes y para la compañía. (Wayne y Robert, 1997).

También menciona: "Mientras el reclutamiento alienta a los individuos a buscar empleo en una empresa, el propósito de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Como se pudiera esperar, los esfuerzos de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de la decisión de selección. La organización se podría ver obligada a emplear trabajadores apenas aceptables si sus esfuerzos de reclutamiento dan por resultado sólo unos cuantos solicitantes aptos. La selección de empleados es una de las decisiones más difíciles e importantes para el responsable de recursos humanos".

Para Werther y Heith (1999), El reclutamiento consiste en el proceso de identificar y atraer hacia la empresa a solicitantes idóneos para cubrir una vacante. El objetivo del reclutador es poner a disposición de la empresa, para proceder a la selección, a un grupo de candidatos idóneos. Por su parte el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes

Werther también menciona que el proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos y la oferta y calidad del mercado de trabajo.

Blum (1994) se refiere a la selección con lo siguiente: "Como su nombre lo implica, denota escoger, para su contratación a un subconjunto de trabajadores de un conjunto total (población) de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado".

Por su parte Schultz, D.P. Psicología Industrial (1985), no da una definición, únicamente menciona la importancia de la selección:

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

Sikura A.F. (1991) en su libro de Administración de Recursos Humanos, define la selección mediante el proceso que implica éste:

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

Los dos autores anteriores no se incluyen en la bibliografía debido a que sólo se utilizaron sus definiciones referentes al tema de investigación, se considera que no aportan elementos importantes para los objetivos del presente trabajo.

Arias Galicia (1990) da una definición más completa y más adaptada para las organizaciones mexicanas, motivo por el cual en esta investigación se referirá a esta definición.

La selección es. "La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio, a sí mismo, a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización".

Galicia considera que como paso previo a la selección técnica de personal, es necesario conocer la Filosofía, Misión y Visión de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales etc. de la misma. Esto implica, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprenden la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto cantidad y calidad.

Si una compañía contrata demasiadas personas que se desempeñan en forma mediocre o mal, no puede tener éxito durante mucho tiempo, aunque tenga unos planes perfectos, una sólida estructura

organizacional y sistemas de control muy refinados. Estos factores organizacionales no actúan por sí solos. Debe haber personal competente para asegurar que se alcancen los objetivos organizacionales.

El proceso de selección afecta, y también es afectado, por las otras funciones de recursos humanos. Por ejemplo, si el proceso de selección proporcionan a la empresa sólo trabajadores no aptos, tal vez la organización necesite intensificar sus esfuerzos de capacitación. Si el paquete de compensaciones es inferior al que proporciona la competencia de la compañía, podrá ser difícil o hasta imposible atraer a los solicitantes más capaces.

La meta del proceso de selección es acoplar debidamente a las personas con los puestos. Si los individuos son demasiado aptos, subcalificados, o por cualquier otra razón no se ajustan al puesto o a la organización, es probable que dejen a la empresa.

Aunque alguna rotación puede ser positiva para una organización, también puede volverse muy costosa. Una alta tasa de rotación hace casi imposible para alcanzar un desempeño superior. Por ejemplo, se retrasan la investigación y el desarrollo de los productos o servicios, la producción pierde eficiencia, y se retrasa la penetración del mercado.

El análisis de puestos proporciona datos para la preparación de descripciones y especificaciones de los puestos que, a su vez, son esenciales para tomar buenas decisiones en la selección.

1.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN

Las pruebas están surgiendo de nuevo como herramienta de selección tradicional, se han considerado como un medio confiable y preciso para seleccionar candidatos entre un grupo de solicitantes.

En todos los procedimientos de selección, es importante identificar las principales funciones de cada puesto y determinar las habilidades que se necesitan para su desempeño.

Para Wayne y Robert: El desempeño en el trabajo está relacionado de manera directa con la capacidad y motivación que pueda tener un individuo para realizarlo. Y menciona que las pruebas de selección pueden predecir con claridad la habilidad de un solicitante para desempeñar el puesto, pero tienen menos éxito como indicación del grado hasta el cual el individuo deseará desempeñarlo.

Otro posible problema relacionado principalmente con las pruebas de personalidad y los inventarios de intereses, tiene que ver con la honestidad del solicitante. Éste puede estar muy motivado para responder con mentiras a las preguntas o proporcionar respuestas que cree que espera la organización. Para evitar tal riesgo, algunas pruebas han incorporado escalas de detección de mentiras.

Un problema común es la **ansiedad en la prueba**. Los solicitantes con frecuencia están muy ansiosos cuando enfrentan diferentes obstáculos que pudieran eliminarlos de la consideración de la empresa. Una conducta tranquilizadora del administrador de la prueba y una situación de prueba bien organizada deben ayudar a reducir esta amenaza.

Las técnicas de selección tradicional presentan el inconveniente de no contemplar los factores dinámicos y cambiantes de la personalidad del individuo.

Los Test psicológicos son criticados a dos niveles: el ético, (se considera que se viola la intimidad del individuo, puede ser usado como instrumento sutil de discriminación, es un tipo de espionaje psicológico). Y el metodológico, (se cuestiona la validez y confiabilidad de los Test por aspectos ya mencionados)

Los Test psicométricos.

a) no evalúan el comportamiento con parámetros operacionalmente definidos (Dimensiones Administrativas) y

b) no se puede observar, registrar sistemáticamente en situaciones reales de trabajo

Arias Galicia (1995) 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, la adecuación entre cada ser humano, sus habilidades e intereses, con su trabajo, da no sólo una mayor satisfacción para esa persona sino incrementa la productividad, con las secuelas positivas para toda la sociedad. Sin dejar de reconocer las diferencias entre hombres y máquinas.

Menciona, que la evaluación de las habilidades y los atributos de las personas es fundamental para la selección y colocación del personal, para la capacitación y el desarrollo, para el establecimiento de planes de carrera y vida y así sucesivamente.

También recomienda que ante la medición y su importancia en las organizaciones es necesario, por lo menos considerar los siguientes puntos:

1.- El propósito del diseño del instrumento de medición, que pueden ser clínicos, educativos, laborales, etc.

2.- La edad del test, que se refiere a la antigüedad y por lo tanto al uso de un instrumento de medición. Por ejemplo en México, aún se utilizan pruebas generadas durante la segunda guerra mundial.

3.- Los derechos legítimos de uso, que implica desde una mala traducción hasta el plagio intelectual que involucra problemas legales.

4.- Adaptación a México, que implica tres pasos fundamentales, la estandarización, la confiabilidad y la validez.

5.- Lo referente a la reputación profesional del responsable del diseño o de la difusión del test, donde se debe valorar el respaldo académico-científico del instrumento, basado al menos en la formación profesional de Psicología del Trabajo.

El doble problema de contratar candidatos incapaces o menos capacitados y rechazar candidatos aptos continuará independientemente de los procedimientos que se sigan. Las organizaciones pueden minimizar estos errores mediante el empleo de pruebas bien desarrolladas administradas por profesionistas competentes.

1.4 PUESTOS DE TRABAJO

La unidad básica de trabajo en la organización es el puesto, éste contiene las funciones y tareas que se requiere para cumplir ciertos objetivos, dentro del proceso integral de objetivos y funciones del sistema total de la organización

Todo puesto de la empresa tiene una *misión o razón de ser* que justifica su existencia. Y de esta misión se derivan las actividades y finalidades (*objetivos*) que debe cumplir la persona que desempeña cada puesto (INEGI-INESPO A.C., 1994).

Con el objeto de definir formalmente los contenidos de los puestos, se requiere establecer con claridad, al menos, la *descripción del puesto* y el *perfil del puesto*.

Los objetivos y contenidos de los puestos pueden cambiar, debido a diversas causas, por ejemplo: por innovaciones tecnológicas o de procedimientos; o por nuevas exigencias en la producción de bienes o servicios, o bien por la formulación de nuevas políticas o criterios de eficiencia y productividad. En todo caso, el responsable de Recursos Humanos es el que tiene la obligación de atender estas modificaciones en la estructura de los puestos de su área, buscando siempre su actualización y adaptación a las circunstancias, siempre cambiantes en la organización y en el medio entorno socioeconómico. (INEGI-INESPO A.C., 1994).

1.5 CAPACIDADES HUMANAS EN EL TRABAJO

Las *capacidades* son conocimientos, habilidades y actitudes de una persona que le permiten lograr un desempeño laboral efectivo. Es la eficiencia en las capacidades relacionadas con un trabajo específico lo que asegura un desempeño profesional exitoso. El reto consiste en transformar un desempeño promedio en uno excelente, desarrollando completamente las potencialidades humanas en el trabajo. (INEGI-INESPO 1994).

Existen tres aspectos que pueden ayudar a clasificar aún más lo que son "Las Capacidades".

- OBSERVABLES.** En el desempeño individual de un trabajo, son el "cómo hacer" las cosas mediante ciertas conductas apropiadas.
- MEDIBLES.** En términos de un desempeño específico, y
- CAPACITABLES.** En la mayoría de los casos, algunas personas requieren más tiempo y esfuerzo para aprender que otros, dependiendo de sus intereses, experiencias previas y potencial para las capacidades específicas.

Observabilidad significa que un tercero (observador) puede decirnos si la capacidad está presente en un individuo o en el desempeño de su trabajo. No tiene sentido hablar de capacidades de una persona si éstas no pueden ser constatadas de alguna manera

LAS CAPACIDADES SE REFIEREN A:

a) **ACTITUDES:** Predisposiciones de la persona, se reflejan en la forma de enfrentar las situaciones, influyendo sus intereses, valores y creencias.

b) **CONOCIMIENTOS:** Se refiere al "saber", aprendido formal e informalmente en la experiencia

c) **HABILIDADES:** Formas de conducta para el desempeño de actividades específicas, de acuerdo a normas o criterios del "saber cómo" hacer las cosas.

Cabe hacer la aclaración de que en la realidad el comportamiento humano no puede dividirse tajantemente en conductas de conocimientos, de actitudes, y de habilidades de hecho en la persona y su actuación siempre están implicados los tres aspectos, y sólo se trata de una clasificación conceptual y de predominios de una capacidad sobre las otras, dependiendo de las tareas que se realicen.

Por ejemplo, cuando una persona está recordando una fórmula aritmética se trata de una actuación predominantemente teórica, y al manejar una computadora, se trata del desempeño de una habilidad; y finalmente, su interés en estas acciones demuestran su buena actitud o disposición al trabajo que está realizando

RELACIÓN CANDIDATO-PUESTO:

En la sección anterior se explicó que es un puesto y las capacidades humanas en el trabajo, pero no se explicó cómo y con quién vamos a lograr este propósito

La respuesta es sencilla: mediante el trabajo desarrollado por el candidato-persona en el puesto. Esta respuesta genera a la vez nuevas preguntas.

**¿QUÉ TIPO DE PERSONA SERÁ LA MÁS APROPIADA PARA EL PUESTO?
¿CÓMO PODEMOS SABER QUE ESA PERSONA ES LA MÁS APROPIADA?**

Para contestar estas preguntas, veremos lo que se conoce como la adecuación entre el puesto y la persona, el grado en que la persona se acopla a los requerimientos del puesto, de tal manera que pueda desempeñarlo efectivamente.

El perfil del candidato-persona idónea para el puesto es el conjunto de capacidades que reúne la persona para acoplarse a los requerimientos del puesto y contiene los siguientes elementos.

a) **Características personales** (comprende la personalidad específica y particular de cada uno, desde su aspecto físico, forma de ser y reaccionar).

b) **Actitudes**

c) **Conocimientos**

d) **Habilidades**

Si se poseen las características adecuadas, los conocimientos y habilidades requeridos y se cuenta con la actitud conveniente, entonces se podrá cumplir con las actividades y funciones del puesto y lograr los resultados finales esperados

El siguiente cuadro muestra la relación **HOMBRE-PUESTO**, lo que se busca en el proceso de selección de personal:

CARACTERÍSTICAS DE LA PERSONA	SU FORMA DE SER, EN GENERAL: ¿ES LA ADECUADA PARA EL PUESTO? ¿POSEE LOS ATRIBUTOS FÍSICOS, LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE SE REQUIEREN?
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	¿TIENE LA EXPERIENCIA SUFICIENTE? ¿POSEE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE SE REQUIERE? ¿PUEDE APRENDER Y DESARROLLAR LO QUE LE HACE FALTA?
ACTITUDES	SU DISPOSICIÓN Y FORMA DE REACCIONAR, ¿ES LA QUE EL PUESTO REQUIERE? ¿TIENE EL INTERÉS ADECUADO Y SUFICIENTE?

REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS.

DE LA ORGANIZACIÓN	DE LAS PERSONAS
A) DEL PUESTO *TAREAS Y RESPONSABILIDADES *TIPOS DE PROBLEMAS, SOLUCIONES Y RETOS *ÁMBITO DE FACULTADES Y LIBERTAD DE ACCIÓN *CAMBIOS DE TAREAS TECNOLÓGIA B) DEL ÁREA *PRESIONES DE TRABAJO *COORDINACIÓN *ESTILOS DE TRABAJO *TIPO DE PERSONAL *CLIMA LABORAL C) DE LA ORGANIZACIÓN *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA *POLÍTICAS DE PERSONAL *CULTURA ORGANIZACIONAL	A) TALENTO HUMANO *CONOCIMIENTOS *HABILIDADES DE TRABAJO *MOTIVACIÓN Y ACTITUDES *VALORES Y RASGOS DE PERSONALIDAD *POTENCIAL DE DESARROLLO *CAPACIDADES ESPECIALES COMO. COMPROMISO, CREATIVIDAD, PROACTIVIDAD AL CAMBIO *HABILIDADES ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

En el Assessment Center se aplican técnicas de observación, registro y evaluación de conductas, actividades propias de las ciencias del comportamiento, y por consecuencia, propias del psicólogo:

A) OBSERVACIÓN

Captación y registro sistemático de algún aspecto de la persona y/o su conducta

B) MEDICIÓN

Asignación de números y otros símbolos a propiedades empíricas (objetos o variables) de acuerdo a ciertas reglas preestablecidas se miden los indicadores de los objetos o personas y/o sus propiedades (actitudes, inteligencia).

C) INTERPRETACIÓN

Incorporar los datos obtenidos a un marco teórico de referencia para explicar y/o dar sentido a lo observado.

D) EVALUACIÓN

Emitir un juicio valorativo dentro de un marco comparativo, Ejemplo. Superior al Promedio, Calificación Baja, etc.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES DEL ASSESSMENT CENTER

Una vez revisadas algunas concepciones teóricas del proceso de reclutamiento y selección, así como recalcar su importancia para la organización y personal que labora en ella, pasaremos ahora a revisar los antecedentes de los Assessment Center, debido a que es el tema central del presente trabajo.

Las fuentes bibliográficas e investigaciones sobre el tema revisadas, demostraron que la información de Uribe (1996) es la más completa y la más actualizada, en este capítulo se describirá de manera cronológica y sintetizada la reseña histórica sobre los A.C desde su aparición en Alemania, siendo su uso inicial en el campo de lo militar, sus usos iniciales, hasta las aplicaciones en México en el ámbito laboral. El propósito de describir estas citas, es ofrecer una perspectiva general y completa a las personas interesadas en este rubro.

Como menciona Uribe en su Investigación, la información existente en relación a Assessment Center es muy amplia y variada, no se puede aceptar una definición universal. Se enlistan a continuación algunas definiciones y posturas de autores basada en investigaciones, juicios y opiniones etc. considerados de carácter científico

Un Assessment Center (Centro de Evaluación) no es un lugar, como se imagina, es una técnica la cual es utilizada para evaluar y seleccionar personal en varios niveles. Antes de continuar con la descripción histórica se dará una definición general hecha por Uribe P. F. en su investigación y revisada por Margarita Hernández:

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

En relación a los antecedentes históricos, algunos autores coinciden en que el desarrollo de los A.C. se inició durante la II Guerra Mundial, seguramente porque es el periodo en que pasa de ser una metodología para seleccionar militares a una para evaluar empleados en la industria.

Otros autores coinciden en que su inicio se une con el desarrollo de los test psicométricos después de la I Guerra Mundial con la labor de psicólogos Alemanes, Byham (1982).

Se considera importante presentar un panorama general histórico, ya que autores mexicanos como, Gómez R.C. (1981) en su tesis menciona que su inicio es a partir de la II Guerra Mundial o como Heredia (1992) en su artículo de la revista Laboral, dice que su desarrollo se ha generado en Estados Unidos, esto puede crear confusiones en lo que a la historia y paternidad del método se refiere.

Uribe en su tesis y artículos publicados en la revista laboral, menciona que el desarrollo del A.C. comenzó con los Alemanes, Británicos, Norteamericanos, Australianos y Canadienses, antes, durante y después de la II Guerra Mundial. Hoy en día es un método que se practica en muchos países, investigaciones realizadas, revelan que en los países bajos, el A.C. es el tercer método de selección más frecuentemente utilizado. También menciona a Thornton III y Byham, quienes realizaron una investigación documental histórica muy amplia, donde encontraron información como la siguiente.

2.1 ANTECEDENTES DE LA TÉCNICA EN DIFERENTES PAÍSES.

Al finalizar la I Guerra Mundial los Psicólogos alemanes comenzaron a desarrollar múltiples procedimientos de evaluación, selección, capacitación, organización y construcción moral de lo militar. Estos procesos fueron basados en técnicas desarrolladas en laboratorios Psicológicos, estaciones de administración postal, ferroviaria, una escuela de aviación comercial, una agencia de empleo, el departamento de estadística y varios departamentos de policía.

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

Ibarra (1986) en su investigación menciona al respecto: "Durante la II Guerra Mundial; la policía particular de Adolfo Hitler, empleó un método de Selección, el cual consistía en simulacros de posibles problemas y como serían resueltos por los participantes.

Grados (1997) menciona que un pequeño grupo de psicólogos, bajo las órdenes 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, los hacían que se levantarán temprano y se acostarían tarde, esta era la forma de seleccionar y evaluar a las fuerzas de "Elite" Este dato no es confirmado por otros autores.

De aquí surge la idea de los Centros de Evaluación. Posteriormente en Estados Unidos al concluir la Segunda Guerra Mundial, se manifestó particular interés sobre el método, La Agencia Central de Inteligencia (CIA) trató de adoptar el método, pero no progresó en su intento debido a la falta de estructuración estadística con los puestos y las dimensiones correspondientes.

Huerta (1993) menciona al respecto. "Los Centros de Evaluación, al igual que las primeras pruebas de lápiz y papel (tests psicológicos), surgen antes y durante la II Guerra Mundial, Los primeros se convierten en una necesidad dado que las segundas presentaban algunas deficiencias en el sentido de que no siempre los candidatos que obtenían mayor puntaje, daban mejores resultados en las funciones a las que se asignaban."

Estos trabajos tuvieron impacto en las áreas de Psicología Social de la organización militar, pruebas de aptitudes, estudios de caracterología (personalidad), capacitación y ética, moral, propaganda, psicología de combate y conducción de guerra, esto fue criticado, pero sin duda sirvió de modelo para los Británicos y Norteamericanos.

Uribe (1996) en su tesis menciona que en esa época los Alemanes estaban fuertemente influenciados por la Teoría General de Sistemas y en lo que a Psicología se refiere por la corriente Gestáltica y Holística, por lo que según los autores fueron los programas de alemanes los primeros en utilizar múltiples técnicas de evaluación para analizar la conducta compleja.

En Inglaterra, La "British War Office Selection Boards" (WOSBs) u Oficina de Selección de Guerra Británica, durante la II Guerra Mundial, preocupados por detectar el potencial de los oficiales, y quienes hasta 1942 evaluaban a sus egresados de escuelas de entrenamiento oficial con entrevistas de 20 minutos.

Str Andrew Thorne, quien había observado los programas de selección Alemanes en Berlín, animó a dos psiquiatras a desarrollar programas similares en la Comandancia Escocesa, incluyendo entrevistas psiquiátricas, pruebas de inteligencia y pruebas muy similares a los modelos alemanes. Para el fin de la guerra, mas de 140,000 candidatos habían sido evaluados, de los cuales 60,000 habían sido seleccionados para capacitación.

La relación histórica de los Británicos con Australia y Canadá, llevó a estos dos países a aplicar el método Británico en sus oficinas de Selección Militar, desarrollándose un fenómeno de difusión del método. Daban más importancia a la entrevista.

Al parecer fue en estos países donde se llevó a cabo una aplicación no militar y sin la supervisión del ejército, ya que en 1948 se adaptó como un "método observacional" de grupos en la selección de ejecutivos en entrenamiento en una planta manufacturera Australiana con grupos de jóvenes entre 17 y 19 años".

Según los investigadores, Vernos en 1950, reporta la primer evidencia de validez del A.C. no militar. Comenzando en 1945 en el British Civil Service Commission, donde se desarrolló un complejo procedimiento de evaluación para seleccionar servidumbre utilizado por miembros del gobierno de los niveles medios y altos, así como personal para puestos en el extranjero.

El Civil Service Selection Board realizó una batería de ocho técnicas de evaluación, que incluía tests verbales, cognitivos no verbales, mediciones proyectivas de personalidad, información escolar, reportes (provenientes de maestros, oficiales de la armada, empleadores, etc.), entrevistas, resultados de exámenes de calidad y ejercicios situacionales de grupo e individuales. La administración de los programas incluyeron dos administradores del servicio civil y un psicólogo.

La Office of Strategic Services (OSS) durante la II Guerra Mundial funda las bases para muchas futuras aplicaciones de múltiples procesos de evaluación en Estados Unidos. Durante 1943-1945 hubo un número prominente de psicólogos y psiquiatras que participaron como evaluadores o consultores.

El propósito de OSS fue el de desarrollar un proceso para evaluar la personalidad de candidatos para diferentes posiciones, tales como: agentes secretos de inteligencia, sabotadores, expertos en propaganda, secretarías y trabajadores de oficina, donde la intención fue obtener una predicción efectiva y confiable en el campo de operaciones.

El principal problema al que se enfrentaron en la OSS fue que no tuvieron una retroalimentación efectiva por parte de los evaluados, sus resoluciones eran la base a juicios sin embargo la experiencia y la convivencia de los evaluadores les permitía hacer observaciones importantes.

2.2 LA PRIMERA APLICACIÓN INDUSTRIAL

Al término de la guerra, los norteamericanos tuvieron acceso al conocimiento de las estrategias, tácticas, métodos, técnicas y sistemas utilizados por la Alemania vencida, dentro de las cuales encontraron la técnica de Centros de Evaluación (C.E) y la incorporaron al mundo de los negocios

Cohen, Moses y Byham, establecen tres periodos de los C.E. El primero, denominado Inicial comprende las actividades anteriores a 1955; al segundo, Primario Industrial y al tercero, de Aplicación General (a fines de los 60's.)

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 antecedente más relevante está marcado por el estudio que se realizó en forma longitudinal, denominado Management Progress Study (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

Esta investigación representa el inicio del cambio de los procesos de evaluación. Fue la culminación de años de investigación y práctica en campos industriales los investigadores comentan, no ha existido otro estudio de investigación de personal en la industria Americana en un periodo de tiempo tan largo. Uribe (1996).

En 1963, la Standard Oil (Ohio) hace una adaptación de la técnica y la aplica a diferentes niveles de supervisión.

El director de la investigación longitudinal antes mencionada fue el Dr. Douglas W. Bray. Su estudio evaluó a 422 hombres, 2/3 partes eran recién graduados y evaluados inmediatamente después de contratarse con una de las 6 compañías de la Bell System. El resto no eran graduados, fueron contratados para puestos no gerenciales pero habían tenido movilidad hacia puestos gerenciales. Los hombres fueron evaluados en grupos de 12 en un periodo de cuatro años entre 1956 y 1960

Las características (dimensiones) evaluadas en el estudio de Bray incluían:

- Funciones gerenciales (organización, planeación y toma de decisiones);*
- Relaciones interpersonales (habilidades de comunicación, impresión personal, sensibilidad),*
- Habilidades generales (habilidad intelectual, adaptabilidad) y*
- Valores y actitudes (relacionados al trabajo y sociales).*

Grados retoma información de Gomez rebollar, y menciona que el primer C.E. del sistema Bell, fue diseñado como una herramienta de investigación, exteriormente no se contaba con un plan para su

uso eventual en prácticas de personal, sin embargo como su aplicación en la investigación fue avanzada, y su proyección como auxiliar en el proceso normal de evaluación se hizo cada vez más necesario, 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

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

A partir de los 60's, numerosos programas de evaluación se han designado para necesidades específicas tales como identificación de necesidades de capacitación y desarrollo, identificación de habilidades, selección de personal. Tales aplicaciones se implementaron en una amplia variedad de escenarios y con diversas innovaciones en tipo y número de ejercicios de evaluación.

De ahí se fueron extendiendo en forma de variaciones o adaptaciones, como las hechas en 1963 por Standard Oil Co., en Ohio, la IBM, la General Electric y Sears Roebuck, (1967 - 1971) entre otras. Actualmente, ya tecnificados, los C.E. se han convertido en uno de los instrumentos de selección y desarrollo administrativo que, con mayor rapidez, han crecido dentro de las organizaciones. Grados (1997).

Como pudimos observar en este capítulo la técnica de Assessment Center tiene sus orígenes desde el momento en que los métodos tradicionales de evaluación (test psicométricos, entrevistas o evaluaciones de lápiz y papel) no proporcionan la información suficiente y necesaria de la persona evaluada.

Sin embargo, aunque se reconocen las limitantes de el método tradicional no se han propuesto ni buscado técnicas más eficientes y actuales que proporcionen elementos para lograr una evaluación y selección adecuada y específica a las necesidades particulares de cada puesto y candidato.

La técnica de Assessment Center cumple con los requisitos mencionados y permite evaluar y seleccionar personal de manera confiable y precisa en cuanto a la detección de las habilidades técnicas y administrativas del personal expuesto a esta evaluación

En el siguiente capítulo se describirá con precisión los elementos, metodología, desarrollo y usos de la técnica. También se mencionará el papel del psicólogo en cada una de las fases, así como su contribución para el desarrollo de la técnica.

CAPITULO 3

LOS ASSESSMENT CENTERS COMO TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

3.1 ¿CÓMO DEFINIR UN CENTRO DE EVALUACIÓN?

Una vez hecha la revisión teórica existente, se hace notar la diversidad de definiciones encontrada para el tema, cada autor propone sus conceptos, elementos y desarrollo de la técnica, aunque los objetivos y fines perseguidos sean los mismos.

Se encontraron definiciones de varios autores como Musterberg, Cohen, Moses, Filer y Filer, Gate Wood y Feild (1990), Castaño A. y Sánchez B., Byham; hasta las definiciones propuestas por Jaime Grados, Carlos G. Rebollar y Felipe Uribe.

En esta tesina se tomarán en cuenta las definiciones y planteamientos mencionados por Byham, Development Dimensiones, Jaime Grados, Carlos Gómez y Felipe Uribe. Esto debido a las siguientes razones: Los primeros son los iniciadores en el desarrollo metodológico de los A.C., y los segundos son autores mexicanos que han investigado, adaptado y han llevado a la práctica la aplicación de los Centros de Evaluación.

Byham, escribe: "Un Centro de Evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular".

Gómez Rebollar (1981) desarrolla una definición basada en el análisis de las concepciones de los autores citados y dice que: "El Centro de Evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros, previamente entrenados y, mediante un acuerdo entre ellos, señalarán los más adecuados con función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial".

Jaime Grados, "Un Centro de Evaluación es una Estrategia enfocada a diagnosticar habilidades, determinar potencial, evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o personal, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer el talento gerencial en forma anticipada".

Esta definición también la retoma Ibarra (1996) En su investigación da una definición de lo que es un Centro de Evaluación tomando en cuenta aspectos de autores como Uribe (1996); Gómez (1981), Gate Wood y Feild (1990).

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

Analizando las anteriores definiciones, se cuenta con los siguientes elementos comunes

a) El concepto "evaluación" tomado como base de una predicción o diagnóstico de conductas futuras que se darán dentro del área del trabajo.

b) Una serie de elementos a los cuales el evaluado es expuesto para extraer ciertas pautas de conducta que se quieren evaluar "Simulaciones de trabajo real", con roles o sin roles asignados; que pueden ser individuales, de grupo o ambos

c) "La observación directa y sistemática" que se ejerce durante la ejecución del ejercicio y la evaluación mediante un acuerdo o consenso de todos los observadores.

3.2 INTEGRANTES DE UN CENTRO DE EVALUACIÓN

Para que un C.E. funcione en forma adecuada es conveniente que se tomen en cuenta diferentes elementos tanto físicos, técnicos y humanos. De los elementos de participación activa que integran un Centro de Evaluación se encuentran.

3.2.1 ELEMENTOS HUMANOS DE UN A.C.

a) EL ADMINISTRADOR:

La parte evaluadora está integrada por 1 administrador y los observadores

El Administrador es quien planea, organiza y dirige el buen funcionamiento de un C.E., el hombre clave es el administrador. Un administrador es designado con tiempo para preparar los ejercicios, lugar de aplicación y seleccionar a los observadores. Capacita a los observadores para que definan en conjunto las dimensiones y determinar la conducta a observar, hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados que se pretenden obtener.

Generalmente los administradores de los A.C. son psicólogos, aunque también participan administradores, relaciones industriales etc.

En los A.C. el papel del psicólogo no se limita a tratar de que la organización adquiera independencia de la aplicación de la técnica, sino que es asesor y coordinador en su desarrollo; crea nuevos ejercicios adaptados a la realidad de cada puesto y empresa; posteriormente es capacitador de los observadores.

Como administrador el psicólogo define las habilidades o dimensiones necesarias para cada puesto. Integra y sintetiza información para obtener materiales impresos de comprensión general, es decir que pueda ser entendido por observadores, candidatos y área administrativa; normalmente el resultado de este proceso se concreta en el perfil de puestos.

Desarrolla situaciones de simulación que ejemplifique situaciones reales de trabajo donde el candidato se desempeña.

La participación del equipo determinará los resultados, la participación de el administrador es importante. El psicólogo participa en coordinar tareas interdisciplinarias de los integrantes

Es necesario que el psicólogo, administrador de A.C esté familiarizado con los ejercicios, que domine las formas de calificación y evaluación y sienta que puede aclarar cualquier duda durante la marcha del C.E. Aunque esto sólo se adquiere con la práctica, es recomendable una buena presentación inicial y un manejo adecuado para mejores resultados

b) LOS OBSERVADORES:

La acción de "los observadores", no puede ser mejor calificada que con el término "observar". No puede esperarse que la calidad de la evaluación exceda la calidad misma de los miembros del personal a los que se asigna a esa labor.

"El personal de evaluación debe ser del calibre más alto posible"

Los observadores, que a veces son ejecutivos especialistas en el puesto, tienen una participación directa para apoyar en experiencia y conocimientos en la toma de decisiones, ya que son los más indicados por su conocimiento y manejo de situaciones específicas del trabajo.

Entre otras cosas también ayudarán en la selección del espacio de trabajo, al diseño de muebles, en la elaboración y reproducción de las formas necesarias, algo muy importante es la introducción o propuesta del programa a la organización, mediante presentaciones en reuniones de grupo.

Debido a que el A.C. es una técnica relacionada con el uso de pruebas y métodos de registro, medición y evaluación, implica que sea una actividad propia del psicólogo

El psicólogo observa, analiza, el desempeño de los candidatos, clasifica sus conductas en las dimensiones establecidas para cada puesto. Evalúa y asigna juicios de valor al asignar números a las conductas observadas

Es recomendable que los observadores no sean interrumpidos una vez que inician su participación en un Assessment Center, ya que las interrupciones, o el incorporar nuevos observadores no permite un buen nivel de resultados.

Los observadores se eligen normalmente de entre los especialistas en el puesto a evaluar, dos niveles arriba del que va a ser evaluado. Los observadores serán especialistas que han ejecutado y supervisado el puesto a evaluar

Sintetizando, las funciones que debe desempeñar un psicólogo como observador:

- * Registrar los hechos y las conductas de su observado durante la marcha y desarrollo del ejercicio.**
- * Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo a la definición previa que tiene para ello.**

c) LOS PARTICIPANTES:

Un A.C. es utilizado cuando se requiere evaluar personal. El psicólogo antes de fungir como administrador tiene que desempeñar su función administrativa como reclutador aplicar una entrevista

inicial para constatar que los candidatos a evaluar en un A.C presenten la escolaridad y experiencia mínima necesaria para el puesto

Es la parte evaluada, candidatos o participantes, son personas que de alguna manera nos han demostrado ciertos índices de potencial y requieren confirmar sus habilidades

Algunas empresas tienen programas ya establecidos y pueden aceptar candidatos mediante autoasignación, poniendo para ello algunos requisitos previos, por especialidad, tener un mínimo de antigüedad en determinado nivel organizacional, haber desempeñado determinadas funciones etc

El número usual de los candidatos es de 4 a 8 .

d) LA LÍNEA:

Son los jefes, o los supervisores. En un C.E., su papel es de apoyo, de aportación de nuevas ideas, de crítica constructiva, y desde luego, de consumidores del producto. También pueden apoyar para establecer las dimensiones, en la creación de nuevos ejercicios, calificación de unos u otros, etc.; es necesario que los integrantes de la línea estén plenamente conscientes de lo que es un C.E., su supervivencia y éxito dependen medularmente del concepto que ellos tengan del mismo, ya que en su momento, ellos mismos pueden ser los observadores, puesto que además de consumidores pasan a formar parte activa del personal, trabajando en la experiencia del C E

Aquí el psicólogo es el intermediario entre los especialistas en el área y los candidatos; traduce el lenguaje psicológico de los conceptos utilizados en la técnica a un lenguaje entendible para todos. Participa en un proyecto interdisciplinario de trabajo, por lo que tiene que fomentar la integración de equipo de todos los participantes

3.2.2 ELEMENTOS FÍSICOS DE UN A.C.

El psicólogo debe propiciar el Clima Organizacional adecuado para los candidatos; adecuar los elementos físicos: sala confortable, ventilación, iluminación, colocación estratégica del inmueble etc ; así como tener a la mano los materiales y equipo necesario como son proyector, video, grabadora, escritorios, pizarrón, cafetería etc.

El psicólogo planea, organiza y coordina el desarrollo de la técnica para proporcionar el apoyo necesario.

Un centro de evaluación, en términos generales, podrá desarrollarse idealmente en la misma forma en que se haría algún curso o seminario gerencial, para lo cual se tomarán en cuenta los siguientes elementos:

a) LUGAR:

Las salas de reuniones y el tamaño de las mismas, varían de acuerdo a la complejidad del C E. y del número de personas que van a evaluarse en cada ocasión. Se requiere de un lugar adecuado, cómodo, privado.

A veces se recomienda que se realice fuera de la Institución, para evitar interrupciones. De cualquier manera dentro o fuera de la Institución tiene ventajas y desventajas.

El tiempo necesario para la aplicación de la técnica C.E., es de dos a tres días como mínimo, 6 observadores y de 4 a 12 participantes como máximo

b) MATERIALES Y EQUIPO EN SALA:

Cada sala de reunión debe ser equipada con los elementos necesarios para poder llevar a cabo la aplicación de los ejercicios de simulación a los candidatos participantes de un Assessment Center

Las mesas redondas serán usadas para discusiones de grupo, esto permite que los miembros del grupo tengan mayor contacto visual, y se puedan comunicar entre sí, lejos de los observadores. De hecho no están hablando para los observadores, sino entre ellos mismos

Este ordenamiento tiene la desventaja de no permitir a los observadores ver la cara de todos los participantes. Usualmente esto no es tan importante en tanto que los observadores puedan ver a sus dos participantes asignados. Es necesario para todos los observadores ver a todos los participantes, o si se está grabando videotape de la discusión, se sugiere una colocación de herradura (media luna). Los C.E. permanentes, tienen mesas especiales, hechas para ese propósito, pero a falta de esto, se coloca las mesas y sillas de trabajo formando un semicírculo, lo que permitirá que los participantes tengan contacto visual mutuo.

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

c) VIDEOGRADORAS:

Grabar una sesión de A.C. (videograbarla) es tener siempre una opción para variar alternativas, esto permite:

- * Hacer un análisis más objetivo de las realidades presentadas por algún candidato.*
- * Entrenar a los observadores*
- * Hacer estudios de confiabilidad.*
- * Prescindir de la presencia de todos los observadores*
- * Mantener un archivo*

Pero fundamentalmente es el realizar evaluaciones sobre una base confiable y regresar sobre ella cuando sea necesario.

En la experiencia, hay un fuerte criterio de tipo objetivo en un seguimiento de algún candidato al realizarlo de esta manera, por lo que se recomienda hacer una selección de aquello que se graba, partiendo de no prescindir de las sesiones de grupo, pero los periodos de preparación y aquellos ejercicios de tipo individual quizá no sean tan necesarios.

Independientemente de la tecnología, la responsabilidad de la evaluación es del observador, y la videograbadora es un apoyo para aquellos observadores que no sean tan hábiles para tomar notas. Al iniciar su función pueden ayudarse de este elemento pero no suplir lo que se requiere de sus anotaciones porque sería un trabajo doble, servirá tan sólo para poder constatar, su empleo debe ser medurado e inmediato a la ejecución del ejercicio que observaron.

3.3 USOS Y APLICACIONES DE UN C.E

El método del Assessment Center tiene diferentes usos. El uso que las organizaciones hacen de dicha técnica depende de sus necesidades y objetivos, pero por lo general se usa para los propósitos de selección y/o desarrollo. (Heredia 1992).

a) **Selección:** El uso de la metodología del Assessment Center recibió su ímpetu inicial en el área de selección de personal. En esta aplicación la participación del psicólogo es indispensable.

b) **Desarrollo:** En estos casos, los Assessment Centers han sido usados con el fin expreso de evaluar el nivel de las habilidades administrativas de un individuo, de tal forma que los resultados obtenidos puedan ser aplicados para mejorar la calidad de sus funciones (Heredia 1992).

Grados (1997), Menciona que otros autores la clasifican en dos grupos:

a) Como una técnica de selección de personal a nivel Gerencial, que puede incluir todos los niveles; y de acuerdo a esto, se realiza una planeación de la carrera para cada individuo, la diferencia es el escenario y el tiempo en el cual se espera obtener resultados, el hombre potencial, y el ya encauzado.

b) Como una técnica para determinar necesidades de capacitación y adiestramiento.

3.4 DESARROLLO DE UN C.E

Grados (1997) retoma a Gomez R. (1981) y menciona que un "Centro de Evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar". Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y un ambiente tan parecido al del trabajo, que permite ver el "comportamiento laboral" de los individuos que son colocados ahí con ese fin; el resto es trabajo administrativo.

En este punto Heredia (1992) menciona que después de que se ha hecho el análisis de las necesidades de la organización y que se ha obtenido el apoyo Organizacional, el primer paso para la implementación del Assessment Center implica:

- * Descripción del puesto,
- * Habilidades requeridas por el puesto,
- * Dimensiones a evaluar,
- * Diseño de ejercicios,
- * Adiestramiento de asesores u observadores.

Aunque no está definida una división en fases para llevar a cabo la técnica, Heredia divide el proceso del Assessment Center en cuatro fases o etapas, que se mencionan a continuación.

Fase I Evaluación

Durante el transcurso de la sesión del Assessment Center, los participantes se ven involucrados en una serie de ejercicios grupales o individuales, así como entrevistas personales con el staff u

observadores. Después de que los participantes han completado los ejercicios los asesores escriben las observaciones del comportamiento de los participantes

Posteriormente, los asesores se reúnen para llegar a un consenso de las observaciones y de la evaluación respectiva de cada una de las habilidades, escribiendo finalmente el reporte evaluativo.

Fase II Feedback

Basándose en las observaciones hechas durante los ejercicios, el observador o administrador da retroalimentación al participante de su desempeño.

Fase III Desarrollo

Aunque no forma parte explícita de la metodología del Assessment Center, muchas organizaciones proporcionan oportunidades de desarrollo y planes de acción para los evaluados. Esto ocurre durante los siguientes meses y/o años, y el programa de desarrollo es preparado basándose, principalmente, en las áreas fuertes y débiles que se les identificaron al participante.

Fase IV Control

Para evitar cualquier mal uso de la información resultante de la sesión del Assessment Center, es indispensable llevar un estricto control de ésta, así como de los planes de seguimiento para cada participante (en caso de que los haya).

Jaime Grados (1997), por su parte describe también los pasos para desarrollar la técnica.

- a) Contar con un grupo de candidatos para promover de puesto o cubrir una vacante.
- b) formar grupos de seis candidatos como máximo por cada C.E.
- c) Tener claro el objetivo del puesto a cubrir.
- d) Contar con el perfil del puesto actualizado y bien definido.
- e) Emitir un juicio final de evaluación y dar seguimiento.

LA MECANICA A SEGUIR ES LA SIGUIENTE:

El psicólogo que funge como administrador, los Candidatos y los Observadores (gerentes de línea y psicólogos) son presentados al iniciar el primer día de actividades

Se aplica a los candidatos una serie de ejercicios de simulación real de trabajo, ya sea individual o grupal. Son observados y evaluados por personal especializado y capacitado previamente para ello.

Terminando un ejercicio, los observadores, gerentes de línea llenan las formas de registro de conductas, posteriormente, se llevará a cabo una junta de discusión de candidatos, en donde defenderán sus juicios con base en las anotaciones y observaciones que realizaron.

Aquí el psicólogo coordina el trabajo de equipo interdisciplinario de los evaluadores. Aplica conocimientos de dinámica de grupos. Ayuda a que los evaluadores tengan una concepción integral de la evaluación y de los procesos psicológicos manifestados.

Por último, el administrador deberá emitir un reporte y programa de retroalimentación que funcionará en dos sentidos:

- a) Para candidatos que asistieron al C.E*
- b) Para la técnica, misma que funcionará en pro de su automejoramiento.*

La longitud y complejidad, dependen de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y el nivel del puesto que se evalúa; pero en términos generales, un C.E. típico dura dos o tres días (tiempo parcial); en la primera fase de aplicación de ejercicios y observación, y otro tanto en la discusión de los observadores

El proceso continúa con una entrevista a los candidatos para evaluar el estilo de trabajo la metodología que siguieron para dar solución al ejercicio.

El Administrador cierra una sesión de retroalimentación al participante y la emisión de los reportes correspondientes, en los cuales se pueden incluir las sugerencias de desarrollo y las áreas potencialmente activas. El psicólogo es el encargado de informar sobre el desempeño de cada candidato en la evaluación, sea este positivo o negativo. Informa sobre su aceptación o rechazo.

Después de revisar la información disponible, se observa que cada autor hace su propia clasificación, estructuración de la técnica, así como la utilización de recursos técnicos. La práctica laboral hace que consideremos además variables particulares en relación a la Institución donde se aplique, características del puesto y el perfil profesional de quien la desarrolla

3.5 DIMENSIONES Y EJERCICIOS PARA LOS CENTROS DE EVALUACIÓN

3.5.1 LAS DIMENSIONES.

Autores como Byham y Cohen llaman dimensiones a las habilidades gerenciales necesarias para el éxito en las funciones del puesto, además encuadran ahí las características que mide el C.E.

Otros como Jaffe y Moses, les denominan variables, pero son en esencia lo mismo: "la serie de características que se consideran como necesarias para el éxito administrativo y que pueden ser razonablemente agrupadas bajo un rubro o encabezado".

De acuerdo con las diferencias individuales, dos personas que desempeñan el puesto o asisten a un centro pueden tener combinaciones marcadamente diferentes de cualidades o debilidades lo que dará como consecuencia que al ser evaluados los resultados serán diferentes.

Las dimensiones son tan sólo áreas comunes de interés a las que estudios de análisis de trabajo, han identificado como importantes para el éxito en posiciones particulares.

Jaffe menciona cuatro características importantes de las variables:

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

Las dimensiones a continuación enlistadas no son sino áreas sugeridas sobre las cuales una organización deberá estar interesada y que merecen una inversión de tiempo e investigación.

- 1.- Impacto: Habilidad para crear una primera buena impresión, para obtener atención y respeto, para mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal.*
- 2.- Energía: Habilidad para alcanzar un alto nivel de actividad.*
- 3.- Habilidad de comunicación verbal: Efectividad de expresión en situaciones individuales y de grupo.*
- 4.- Habilidad de presentación oral: Presentación persuasiva y clara de ideas y hechos.*
- 5.- Habilidad para comunicarse por escrito: Expresar sus ideas claramente por escrito, en una adecuada forma gramatical.*
- 6.- Creatividad: Habilidad para encontrar o reconocer soluciones imaginativas a las situaciones de negocios.*
- 7.- Tolerancia a la tensión: Estabilidad de su actuación bajo presión u oposición.*
- 8.- Motivación: Importancia del trabajo en la satisfacción personal y el deseo de logro en el trabajo.*
- 9.- Estándares de trabajo: Deseo de llevar a cabo un buen trabajo, por esa sola razón*
- 10.- Ambición de carrera: Motivación para avanzar a trabajos de niveles más altos, esfuerzos activos hacia el autodesarrollo*
- 11.- Liderazgo: Efectividad para influir y guiar a sus seguidores a que alcancen un nivel de madurez para el logro de objetivos.*

3.5.2 CRITERIOS PARA SELECCIONAR EJERCICIOS EN LOS C.E.

Las conductas posibles de observar durante los ejercicios son casi infinitas; sin embargo, la práctica ha demostrado que ciertos patrones de comportamiento son frecuentes y, además, tienden a tener características adecuadas o inadecuadas; altas y bajas. (INEGI-INESPO 1994).

Para que sean efectivos los ejercicios o simulaciones que se realizan en los programas de C.E., el psicólogo administrador toma en cuenta ciertos criterios esenciales, como son:

1. Al realizar el ejercicio debe estimular las conductas en las cuales se demuestre que los candidatos poseen las habilidades que se desean observar y evaluar.

2. Un segundo requisito que deben cumplir los ejercicios, es el que se refiere a la significatividad o interés de los mismos. Para que una simulación sea eficaz, ésta debe despertar el interés de los sujetos a quienes se les aplica, esto redundará en una mayor participación y, por tanto, la posibilidad de actuar y poner en evidencia sus habilidades.

3. El tercer tipo de requisitos en los ejercicios, está relacionado con su aspecto formal, es decir que las instrucciones deben ser claras y sencillas de comprender; el ejercicio debe ser de razonable duración; generalmente entre una y dos horas en total.

3.5.3 CLASIFICACIÓN DE EJERCICIOS:

Los ejercicios de simulación que se aplican en los C.E. se clasifican en individuales y grupales:

Ejercicios Individuales:

Estos sólo permiten evaluar las habilidades de interacción humana, en forma relativa; pero evalúan las habilidades de percepción de detalles, manejo de información, análisis y solución de problemas y organización, de manera importante.

No obstante, es preciso aclarar que algunas habilidades sociales, pueden ser evaluadas en los ejercicios individuales, como por ejemplo comunicación escrita y verbal, persuasión e impacto; de manera menos importante, pero aceptable, habilidades como colaboración y empatía.

Ejercicios de grupo:

Consisten en presentarle a los participantes un tema, problema, o problemas que deberán discutir en grupo y llegar a un acuerdo en consenso sobre el respecto. Es obvio, que se trata de generar la participación en grupo, para observar habilidades implicadas en conducta social o de interacción humana, tales como comunicación y liderazgo, entre otras.

Los ejercicios en grupo pueden ser sin roles o con roles asignados. Sin roles se refiere a que a los sujetos no se les indica que tendrán algún papel que se les indica un papel por desempeñar en el grupo, como por ejemplo: vendedor, jefe, director desempeñar; en cambio, los ejercicios con roles asignados son aquellos en los cuales a los sujetos, maestro o cliente.

CAPITULO 4

EJERCICIO PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

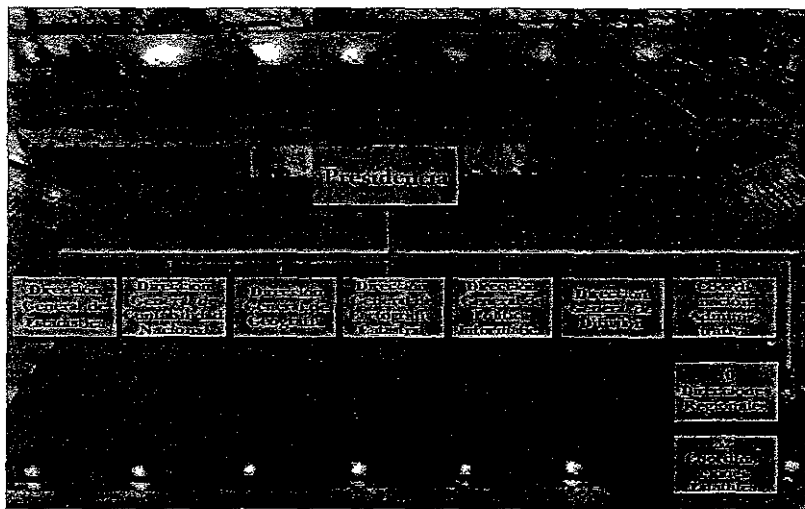
Como se mencionó anteriormente, el objetivo de realizar esta *Tesina*, en la modalidad de *Ejercicio Profesional*, se debe a que actualmente laboro en el área de Reclutamiento y Selección de Personal en el INEGI.

Se menciona a continuación información básica para conocer el lugar donde se realiza la práctica profesional, también se menciona cuál es el papel del psicólogo en el área, de reclutamiento y selección, específicamente en la técnica *Assessment Center*.

Por otra parte, se analiza el Plan de Estudios de la FES ZARAGOZA, para comprender el perfil profesional del psicólogo, y analizar su desempeño en los Centros de Evaluación.

4.1 ¿QUÉ ES EL INEGI?

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e informática (INEGI), es el organismo que tiene la responsabilidad de integrar los sistemas de información estadística y geográfica de México, además de promover el desarrollo Informático del país.



FUENTE: PRESENTACIÓN INEGI, PROGRAMAS Y ESTRUCTURA.

Para prestar el servicio público de información estadística y geográfica a una población superior a los 93 millones de habitantes (hasta 1997) y distribuirla en un territorio cercano a los 2 millones de kilómetros cuadrados, el INEGI cuenta con una estructura central de 7 direcciones generales: dos de ellas encargadas de producir información estadística sobre aspectos sociales, demográficos y económicos; dos para información geográfica, ecológica y territorial; una encargada de la política informática; una más a cargo del área de difusión, y el área administrativa.

Además el INEGI tiene una estructura regional que le permite monitorear y atender requerimientos de información en las distintas zonas del país.

Como se puede advertir en la breve descripción de la estructura organizacional del INEGI, ésta es una institución que cubre un abanico muy amplio de actividades. Estas son las de producción de información estadística básica, la generación de estadística derivada, como la integración del sistema de contabilidad nacional; la obtención de información territorial a través del área de geografía que proporciona cartografía básica y temática; la producción de catastros para titular tierras; el impulso de uso de la informática y la disseminación de los productos y servicios institucionales. México-INEGI (1997).

MISIÓN

La Misión se define como la razón de ser de la organización y como punto de referencia para orientarla hacia la consecución de sus metas y los objetivos, tomando en cuenta la naturaleza de la institución, los programas y proyectos que realiza y los destinatarios finales de su quehacer.

La Misión del INEGI es brindar el servicio público de información estadística y geográfica y promover el uso de la informática, para contribuir al bienestar social, el crecimiento económico, al desarrollo democrático y al fortalecimiento de México.

VISIÓN

La Visión se define como la proyección hacia donde debe transitar para lograr la posición deseada, a través de qué medios la alcanzará y cómo se percibe en el futuro.

La Visión del INEGI es mantener a la vanguardia, mediante procesos continuos de actualización e innovación, la política informática y los Sistemas Nacionales de Información estadística y geográfica de México, para su pleno aprovechamiento por los múltiples sectores de la sociedad. Modelo de Calidad INEGI (1997).

4.2 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN INEGI

Uno de los objetivos del Departamento de Reclutamiento y Selección en INEGI es incorporar al Instituto personal idóneo en cuanto a la escolaridad, experiencia y habilidades, para ocupar los diferentes puestos en los diversos niveles jerárquicos en todas las áreas del Instituto, apegándose a las políticas, normas y procedimientos establecidos.

El proceso de reclutamiento y selección dentro del Instituto comprende varias fases:

- 1. Inicia con la Creación de una plaza vacante:*

La existencia de una plaza vacante dentro del instituto se puede dar por renuncia, plaza de nueva creación, despido, fallecimiento o licencia temporal

2. La Requisición de personal:

A través del área administrativa de cada departamento o subdirección se solicita hacer el trámite para evaluar y seleccionar a candidatos que reúnan los requisitos del puesto

3. Hacer la descripción y/o perfil del puesto:

Cuando el puesto ya existe, se retoma el perfil de puesto existente. Cuando la plaza es de nueva creación se especifican los requisitos en base a las actividades que va a realizar. Aquí es importante acordar y realizar el perfil del puesto con el jefe de área, puesto que va a trabajar con él y conoce mejor sus necesidades. El apoyo que se le da es definir en términos específicos los requisitos y que sea acorde las funciones en relación al puesto.

4. Reclutamiento de candidatos:

a) fuentes internas: se recurre a familiares, conocidos, recomendados, candidatos internos que quieren promocionarse y propuestos por las áreas

b) fuentes externas: se difunden los puestos a través de convocatoria, documento que contiene información general acerca de los puestos vacantes, por ejemplo: nombre del puesto, área de adscripción, escolaridad, experiencia, conocimientos y habilidades requeridos; así como sueldo, horario. Dicha convocatoria se publica en cada piso de todos los edificios e instalaciones del INEGI. Comprende una fase administrativa en donde se elabora la Convocatoria para su difusión, para ello se retoma en gran parte información del perfil de puestos, así como el Catálogo de Puestos y Manuales normativos del Instituto.

5.- Entrevista inicial y entrega de solicitudes:

Una vez hecha la difusión, se presentan candidatos interesados. En la entrevista inicial se indaga de manera general que presente los requisitos. Se le da una solicitud o presentan su curriculum. Se hace el primer filtro.

6.- Registro de candidatos:

Si presentan conocimientos, experiencia y habilidades requeridos por el puesto, se programan para Evaluación Técnica, si no cubren, pasan a formar parte de la bolsa de trabajo, se toman en cuenta para puestos posteriores

7.- Evaluación técnica ¿Presenta los conocimientos que el puesto requiere?

Se aplica una evaluación técnica sobre los conocimientos y destrezas que el puesto requiere. En ocasiones se evalúa el nivel cultural que debería tener en base a su escolaridad. Una vez obtenidas las puntuaciones se eligen a los candidatos que obtuvieron mejores calificaciones y pasan a la siguiente fase.

8.- Evaluación Psicométrica:

Se aplica una serie de Test Psicológicos esta evaluación corresponde a resaltar rasgos de personalidad, se indagan capacidades y habilidades que el candidato adquiere a través de los conocimientos o experiencia laboral y personal, así como características heredadas y aprendidas.

La evaluación Psicométrica se lleva a cabo aplicando una serie de test psicológicos que nos arrojen información relativa a coeficiente intelectual, rasgos de personalidad, actitudes, estilo de trabajo y adaptabilidad a las situaciones cotidianas, habilidades de supervisión y liderazgo (de manera teórica), etc.

9.- Elaboración del Reporte de evaluación:

Los datos obtenidos por un sujeto en un examen de inteligencia o en un cuestionario de personalidad, son insuficientes para elaborar una evaluación y su reporte correspondiente. Estos datos necesitan enmarcarse en alguna teoría de la inteligencia o del comportamiento humano. Por ejemplo, una calificación alta en dicho examen nos permite suponer que el sujeto tiene buena capacidad de análisis, buen juicio y capacidad para solucionar problemas diversos. Todo esto es ya una interpretación.

Por lo anterior, interpretar es una inferencia (o varias) que hacemos a partir de los datos obtenidos en los exámenes, y esta inferencia se basa en experiencias previas y en conceptos teóricos. La misma predicción del éxito o fracaso de una persona en el trabajo, es una inferencia basada en los datos de los exámenes.

10. Entrevista técnica:

Esta entrevista la realiza el jefe de área, es un contacto personal con el posible candidato a ocupar el puesto en cuestión. El responsable de área indaga conocimientos técnicos específicos, capacitación, trayectoria laboral, logros laborales y otras actividades o áreas que le interesen.

11. Examen médico:

Antes de contratar a un candidato, se canaliza a servicios médicos para que se le realice un examen médico, consiste en una exploración general de salud, es un trámite administrativo más.

12. Realizar un Análisis Comparativo:

Una vez que ya se ha pasado por las evaluaciones técnicas y psicométricas correspondientes, se hace un análisis de los candidatos finalistas, con el objetivo de analizar la similitud o diferencia entre el perfil del puesto y el perfil del candidato. Comparar entre los 2 a 5 candidatos propuestos para ocupar X puesto. Este análisis es un elemento importante para poder tomar un dictamen.

13. Contratación de personal:

Existen dos Programas de Contratación en INEGI:

a) Programa Censos (eventual):

a) Programa Censos (eventual):

El personal contratado por este Programa, está sujeto a renovar contrato cada fin de año. No existe un perfil de puestos definido debido a que son programas eventuales. El perfil de puestos es sustituido por la Descripción de Obra, aquí se hace un resumen de sus actividades principales, es muy concreta y específica, da elementos mínimos para saber qué factores de evaluación buscar en el candidato

b) Tradicional Base y Tradicional Confianza (Convocatorias):

Los puestos vacantes se publican en una Convocatoria, abierta a todo personal interesado, externo e interno. Puede concursar toda persona interesada que cubra los requisitos mencionados en dicha Convocatoria.

La aplicación de la Psicología es indispensable en el proceso de Reclutamiento y Selección, desde el primer contacto con el candidato, hasta la evaluación psicométrica y entrevista profunda con el mismo. Los test psicológicos son una síntesis de estudios hechos a profundidad y llevan implícita la aplicación de la teoría. La técnica de entrevista hace uso de los modelos Psicoanalíticos, Gestálticos, Cognitivos, Conductuales y recientemente se están aplicando en gran medida técnicas de la Programación Neuro lingüística, con el fin de lograr el propósito de la misma. Reporte de Servicio Social (1998).

Otra técnica de evaluación y Selección de personal que recientemente se está utilizando en México es el Assessment Center o Centros de Evaluación; dicha técnica como ya se mencionó anteriormente, se define:

"El Centro de Evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros, previamente entrenados y, mediante un acuerdo entre ellos, señalarán los más adecuados con función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial". Gómez Rebollar (1981).

En 1995 INEGI adoptó esta técnica para Evaluar y Seleccionar personal de mandos medios (subdirectores y directores de área), se tuvo la necesidad de aplicar Centros de Evaluación. La capacitación que se dió fue superficial, se fue improvisando y aprendiendo sobre las mismas aplicaciones; otro aspecto importante de mencionar es que, al poco tiempo de aplicación, se dejó de considerar como técnica de evaluación. En este año 2000, ni siquiera se hace mención de su posible utilización como técnica para evaluar personal.

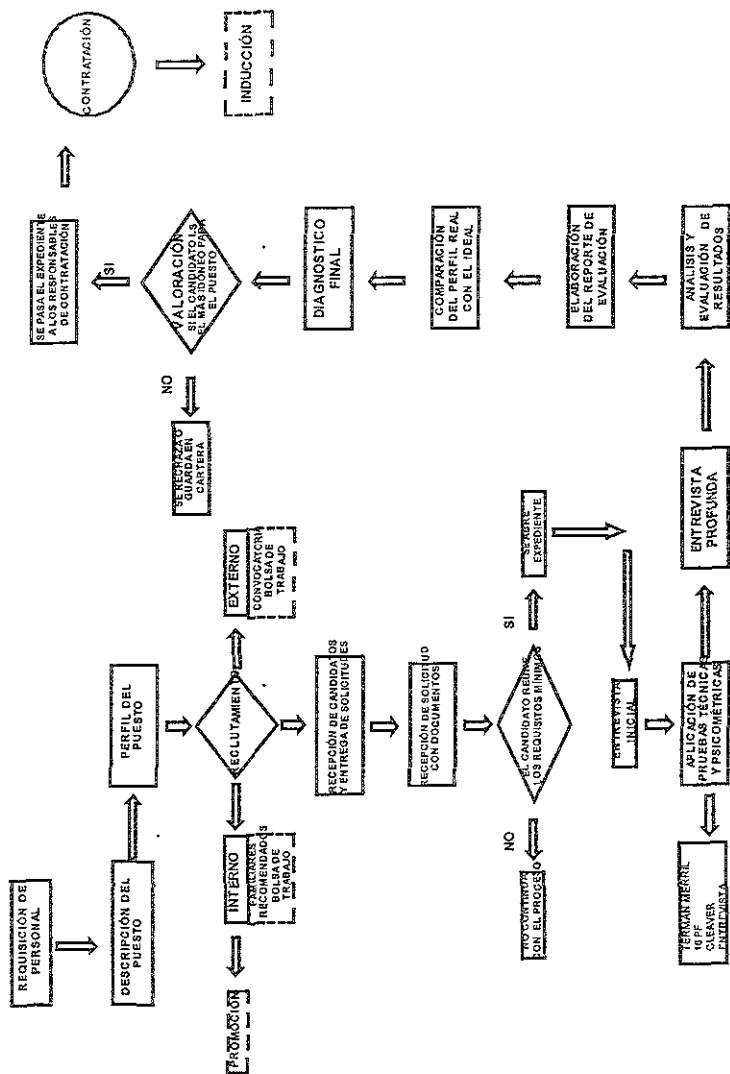


DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN I.N.E.G.I.

4.3 EL PERFIL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO EN LA “FES ZARAGOZA”.

En este apartado se analizará el papel del psicólogo en el desarrollo de Assessment Center así como la aplicación de habilidades adquiridas durante la carrera de psicología según el Plan de Estudios Vigente de la FES ZARAGOZA

Según la Guía de Carreras de la UNAM, (1995), define

“La Psicología es una ciencia cuyo objeto de estudio es el comportamiento de los organismos. Como tal, se dirige fundamentalmente a la solución de problemas en los que interviene como “dimensión principal” el comportamiento humano. Ya sea a nivel individual o de pequeños grupos, aún cuando los efectos de su acción se expanden con frecuencia a grupos numerosos”.

Según Davidoff (1979), la Psicología es la ciencia de la conducta. Pero conducta debe interpretarse en un sentido amplio, es decir como un proceso o actividad humana o animal que pueda observarse y medirse objetivamente (libre de juicios de valor, preferencias personales y prejuicios, para que los observadores imparciales estén de acuerdo con una descripción, y agrega, que también interesan a los psicólogos muchas funciones importantes: por ejemplo, los pensamientos, las sensaciones, las emociones, las necesidades, las motivaciones, las características de la personalidad y facultades y actitudes, que no pueden observarse ni medirse directamente, tal podría ser el caso de la inteligencia o la comunicación.

Los egresados pueden laborar en el sector público y privado; a nivel individual, en trabajo de clínica, y a nivel grupal e institucional, en instituciones educativas, hospitales, empresas y comunidades.

El Psicólogo es capaz de identificar, valorar y proponer alternativas de prevención y solución a diversas situaciones de interacción social que se generan entre individuos, grupos e instituciones y comunidades, para el desarrollo integral del ser humano a la sociedad, desarrollando sus actividades de forma sistemática con compromiso en el marco de la ética profesional. (Guía de carreras de la UNAM 1995).

El psicólogo emplea diferentes técnicas e instrumentos para su desempeño profesional. entrevista, encuestas, pruebas psicométricas, sistemas de observación y análisis formales. Dependiendo del problema, interviene en los niveles preventivos y rehabilitación con diferentes enfoques y modos psicoterapéuticos, terapias psicológicas, dinámicas de grupos, sensibilización, educación psicomotriz. Realiza investigación básica y aplicada.

4.3.1 ANTECEDENTES

El establecimiento en México de la Psicología como carrera, en sentido estricto, se establece en 1934 Desde ese año hasta la fecha, su desarrollo ha estado determinado por la influencia de diferentes corrientes filosóficas y esto se ha reflejado tanto en los contenidos curriculares como en la práctica profesional.

A lo largo de la carrera de Psicología, dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México se han establecido doce planes de estudio; los cuales representan progresos graduales hacia la definición del psicólogo como profesional del comportamiento.

En los últimos cuatro planes de estudio que se han establecido en la Facultad de Psicología se observa una estructuración didáctica coherente; en donde se revisan gradualmente y en orden de complejidad, los diversos temas considerados relevantes para la formación del psicólogo. La organización académica de dichos planes ha estado estructurada en base a asignaturas y utiliza las conferencias como el principal procedimiento instruccional.

Con la creación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales "Zaragoza" en 1976, la Carrera de Psicología intentó establecer un nuevo currículum que alcanzara las siguientes metas:

1. Orientar la formación del psicólogo hacia el conocimiento integral y la solución de problemas sociales que competen a su profesión.

2 Vincular desde el inicio del entrenamiento del estudiante, la enseñanza teórica con la acción profesional.

3. Promover acciones interdisciplinarias en todos los programas de instrucción y servicio

4 Establecer un sistema de enseñanza diseñado de acuerdo a los últimos avances de la tecnología educativa.

Del plan de estudios se puede destacar los siguientes puntos:

1. Los alumnos de la FES Zaragoza reciben mayor entrenamiento en actividades prácticas que en el plan tradicional (Facultad de psicología, C.U); lo que los capacita de manera adecuada para su desempeño profesional. El énfasis en las actividades prácticas es un aspecto distintivo.

2. La definición a priori de las habilidades y repertorios que se desean establecer en el estudiante y el diseño de procedimientos instruccionales específicos para cada tipo de repertorio ó habilidad, ha favorecido la estructuración de actividades instruccionales sui generis. Dichas actividades tales como seminarios, sesiones bibliográficas, clases teóricas, actividades prácticas, etc., las cuales incluyen una serie de especificaciones con respecto a procedimientos y formas de evaluación, han demostrado ser componentes indispensables para el nuevo plan de estudios.

3. El contar con un entrenamiento general más que especializado proporciona a los alumnos una amplia gama de habilidades; lo cual a su vez da más posibilidades de acción profesional. Dicho entrenamiento podría proporcionarse mediante el servicio académico de las cuatro áreas existentes actualmente, en la carrera de Psicología: Educativa, Clínica, Social y Metodológica-Experimental.

El Plan de estudios tiene las siguientes metas curriculares:

1. *Integrar el servicio, la investigación y la docencia*
2. *Integrar la metodología de las ciencias naturales y las sociales*
3. *Promover la interdisciplinariedad.*
4. *Orientarse preferentemente hacia el servicio comunitario*
5. *Formar y no solamente informar al estudiante*
6. *Ampliar el campo profesional del Psicólogo.*
7. *Desarrollar de una forma integral las distintas actividades instruccionales siguiendo una estructura modular.*
8. *Adecuar las actividades de docencia, investigación y servicio a las necesidades nacionales*
9. *Promover la adquisición de aquellas habilidades, conocimientos y metodologías que le permita al egresado, desarrollar las funciones profesionales de detección, análisis, intervención e investigación en los sectores de Educación, Salud, Social, Industrial y Organización Social.*
10. *Evaluar de manera continua los diferentes elementos del plan curricular.*

4.3.2 OBJETIVOS CURRICULARES.

Aunado a lo anterior, el Plan de estudios pretende alcanzar los siguientes objetivos curriculares:

A) Institucionales.

1. *Proporcionar un apoyo metodológico continuo a los diferentes niveles de intervención profesional*
2. *Fomentar la integración de equipos interdisciplinarios.*
3. *Estructurar un sistema de servicio continuo dirigido a la zona de influencia.*
4. *Ajustar continuamente los planes y programas de acción a partir de los resultados que vierta el sistema de evaluación continua.*
5. *Proporcionar una secuencia única para el avance de los alumnos en los diversos programas de la carrera.*

6. *Involucrar de manera permanente a los miembros del personal docente en programas de investigación y servicio comunitario simultáneamente con el desarrollo de sus actividades académicas en el aula*

B) Estudiantiles.

1. *Propiciar en el estudiante una concepción integral de los problemas y fenómenos psicológicos*
2. *Promover un análisis crítico de las diferentes aproximaciones teóricas de la Psicología, para que el estudiante sea capaz de seleccionar la metodología de trabajo adecuada para analizar e intervenir en una amplia gama de problemas psicológicos.*
3. *Desarrollar una actitud crítica y responsable respecto del ejercicio profesional.*
4. *Generar habilidades en el estudiante que le permitan participar en proyectos interdisciplinarios de trabajo.*
5. *Desarrollar en el estudiante una metodología de trabajo fundamentada en la diseño, detección, análisis, intervención, evaluación y reciclaje de información.*
6. *Propiciar en el estudiante, aquellas habilidades que le permitan desarrollar un procedimiento de trabajo académico independiente.*
7. *Fomentar en los egresados un compromiso social con respecto a su profesión y proporcionarles un entrenamiento acorde con el Perfil Profesional del Psicólogo propuesto por el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología en su reunión de Jurica (1978)*

Como se puede notar, en la "FES ZARAGOZA" el Plan de Estudios busca la integración de las diferentes actividades instruccionales en un todo coherente; clase teórica, seminario, sesión bibliográfica, prácticas de laboratorio de servicio.

La carrera tiene un sistema de enseñanza modular, a través del cual se organizan las diferentes actividades instruccionales alrededor de un mismo contenido temático. Los diferentes niveles de la carrera o semestres se dividen en áreas instruccionales (Metodología, Educativa, Clínica y Social), cada una de las cuales constituye un módulo. Plan de Estudios "FES ZARAGOZA" 1979.

Cabe mencionar que en la "FES" Zaragoza, no esta contemplada el área de Psicología Industrial, motivo por el cual no se imparten materias de psicología laboral; esto es una gran desventaja, los alumnos que quieren estudiar dicha área de estudios, tienen que adquirir estos conocimientos por su cuenta en otras instituciones o despachos de capacitación.

Una vez analizado el plan de estudios vigente desde 1979, se observa que la estructura curricular no contempla materias ni el área de psicología industrial. Esto es una gran limitante para los estudiantes interesados en dicha especialidad.

Por otro lado después de analizar las metas y objetivos curriculares (institucionales y estudiantiles), el sistema instruccional y de evaluación, se puede concluir que teóricamente en papel está bien estructurado el plan de estudios, así como las habilidades a desarrollar en los estudiantes. Sin embargo por la experiencia propia se puede decir que la bibliografía sugerida y utilizada es muy atrasada, no hay una exploración constante y directa hacia el campo laboral del psicólogo para verificar si estos conocimientos y técnicas didácticas son vigentes y aplicables.

El sistema tradicional, viciado y poco profesional de los docentes deja mucho que desear donde por años siguen dando la misma clase, cada vez más escasa de información sustancial y lo más importante no aplicable al ámbito laboral. En ocasiones hay maestros que casi nunca, si no es que nunca tienen contacto con el ámbito laboral, no se actualizan y se encaponan en la UNAM, (este concepto no se puede generalizar, porque existen profesores con capacidad, comprometidos con su labor que merecen el respeto y reconocimiento del alumnado).

considero que el plan de estudios vigente desde 1979, se debe revisar, actualizar y reestructurar de manera más acorde a la situación y exigencias profesionales que en este momento se requiere, para que los nuevos profesionistas tengan los conocimientos y habilidades personales para desempeñarse de manera óptima en su campo profesional; y poder competir mínimamente con otras escuelas públicas y privadas.

Considero necesario actualizar el material didáctico utilizado, dar la libertad a profesores para que seleccionen material reciente y de utilidad práctica; en lo que corresponde a ellos tratar de implantar una calidad y compromiso en los docentes, sería adecuado que fueran evaluados por sus alumnos y que estos resultados fueran tomados en consideración resulta incoherente querer formar y transmitir técnicas para desarrollar habilidades en otros si antes yo no tengo estas

4.4 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN EL DESARROLLO DE ASSESSMENT CENTER.

EVALUACIÓN DE PERSONAL (MÉTODO TRADICIONAL)	PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO
<i>El proceso de reclutamiento y selección dentro del Instituto comprende varias fases:</i> 1.- <i>Inicia con la Creación de una plaza vacante: La existencia de una plaza vacante dentro del Instituto se puede dar por renuncia, plaza de nueva creación, despido, fallecimiento o licencia temporal</i> 2.- <i>La Requisición de personal: A través del área administrativa de cada departamento o subdirección se solicita hacer el trámite para evaluar y seleccionar a candidatos que reúnan los requisitos del puesto.</i> 3.- <i>Hacer la descripción y/o perfil del puesto: Se retoma el perfil de puesto existente. Cuando la plaza es de nueva creación se especifican los requisitos en base a las actividades que va a realizar el candidato.</i> 4.- <i>Reclutamiento de candidatos:</i> a).- <i>fuentes internas: se recurre a familiares, conocidos, recomendados, candidatos internos que quieren promocionarse y candidatos propuestos por las áreas.</i> b).- <i>fuentes externas: se difunden los puestos a través de convocatoria, documento que contiene información general acerca de los puestos vacantes. Dicha convocatoria se publica en todos los edificios e instalaciones del INEGI.</i> 5.- <i>Preselección de candidatos y registro de candidatos:</i> <i>Se realiza una entrevista inicial a los interesados, se indaga de</i>	<i>La aplicación de la Psicología es indispensable en el proceso de Reclutamiento y Selección, desde el primer contacto con el candidato, hasta la evaluación psicométrica y entrevista profunda con el mismo.</i> <i>Los test psicológicos son una síntesis de estudios hechos a profundidad y llevan implícita la aplicación de la teoría.</i> <i>La técnica de entrevista hace uso de los modelos Psicoanalíticos, Gestálticos, Cognitivos, Conductuales y recientemente se están aplicando en gran medida técnicas de la Programación Neuro lingüística, con el fin de lograr el propósito de la misma</i> <i>El psicólogo emplea diferentes técnicas e instrumentos para su desempeño profesional: entrevista, encuestas, pruebas psicométricas, sistemas de observación y análisis formales.</i> <i>Dependiendo del problema, interviene en los niveles preventivos y rehabilitación con diferentes enfoques y modos psicoterapéuticos, terapias psicológicas, dinámicas de grupos, sensibilización, educación psicomotriz. Realiza investigación básica y aplicada</i>

manera general que presente los requisitos de conocimientos, experiencia y habilidades requeridos por el puesto; si cubren se canalizan a evaluación técnica. Si no cubren pasan a formar parte de la bolsa de trabajo, se toman en cuenta para puestos posteriores.

6.- Evaluación Técnica. ¿Presenta los conocimientos que el puesto requiere?

Se aplica una evaluación técnica sobre los conocimientos y destrezas que el puesto requiere. En ocasiones se evalúa el nivel cultural que debería tener en base a su escolaridad. Después se eligen a los candidatos que obtuvieron mejores calificaciones y pasan a la siguiente fase.

7.- Evaluación Psicométrica:

Se aplica una serie de Test Psicológicos: esta evaluación corresponde a resaltar rasgos de personalidad, se indagan capacidades y habilidades que el candidato adquiere a través de los conocimientos o experiencia laboral y personal, así como características heredadas y aprendidas.

La evaluación Psicométrica se lleva a cabo aplicando una serie de test psicológicos que nos arrojen información relativa a coeficiente intelectual, rasgos de personalidad, actitudes, estilo de trabajo y adaptabilidad a las situaciones cotidianas, de manera teórica estilos de supervisión y liderazgo, etc.

EN LA PROGRAMACIÓN DE UN A.C. EL ADMINISTRADOR DEBE PLANEAR ENTRE OTRAS ACTIVIDADES, LAS SIGUIENTES:

EVALUACIÓN DE PERSONAL CON ASSESSMENT CENTER	EL PAPEL DEL PSICÓLOGO Y APLICACIÓN DE OBJETIVOS CURRICULARES SEGÚN EL PLAN DE ESTUDIOS DE LA FES ZARAGOZA
1.- Tener claro el Objetivo a cubrir con el C.E.	1.- Definir el ¿Porqué y Para qué? de un A.C., en este caso es para seleccionar o promover personal. Ante un puesto vacante en la organización el psicólogo convoca y recluta a candidatos internos y externos interesados en los puestos.
2.- Contar con el Análisis y perfil del puesto a cubrir	2.- Con el perfil del puesto, el psicólogo junto con el jefe de área determinan los conocimientos, habilidades y actitudes que el puesto requiere. determina el tipo de ejercicio a aplicar, ya sea grupal o individual.
3.- Contar con un grupo de candidatos a evaluar	3.- El Psicólogo responsable de reclutamiento, preselecciona a través de una entrevista inicial a los candidatos que presenten los conocimientos y experiencia similar al puesto. Se aplica un examen técnico para evaluar el nivel de conocimientos en el área deseada.
4.- Establecer las dimensiones a observar y evaluar	4.- El psicólogo con el jefe de área definen o analizan la descripción del puesto, habilidades y características de personalidad requeridas por el puesto para un óptimo desempeño. <u>Las dimensiones</u> son tomadas como base, pueden ser sustituidas o agregadas otras. Servirá para determinar las tareas de simulación que se aplicarán. Se evalúan y registran las acciones de los candidatos y se elabora el informe de evaluación
5.- Programar los ejercicios de tal forma que en cada uno de ellos se observen las dimensiones deseadas.	5 - Considerando que durante un examen se pueden observar infinidad de conductas, <u>avéces</u> las que no requerimos; los ejercicios que se apliquen deben estimular al candidato a mostrar las conductas que queremos observar, debe despertar el interés de los candidatos para una mayor participación y las instrucciones deben ser claras y sencillas de comprender, así mismo, su duración debe ser de poca duración
	5-A.- Se aplican habilidades adquiridas por el Sistema Instruccional: • Desarrolla y crea ilustraciones y simulaciones reales de trabajo para que ejemplifiquen conocimientos y habilidades

6.- Seleccionar a los observadores y capacitarlos para su función. 7.- Establecer el lugar físico para realizar el C.E. 8.- Determinar los materiales y equipo de apoyo a utilizar. 9.- Dirigir, Coordinar y Supervisar el desarrollo de la técnica.	De materiales impresos (perfiles de puestos, curriculum etc), genera situaciones que denoten y arrojen las conductas (dimensiones) deseadas y establecidas desde un inicio. • Diseña acciones para que los candidatos demuestren dominio sobre un concepto dado. 6.- El administrador junto con el jefe de área proponen a los observadores (funcionarios 2 niveles arriba del puesto a evaluar). Normalmente son gerentes de línea (expertos en el puesto). Sin embargo como se identifican, evalúan y registran conductas el psicólogo puede desempeñar mejor esta función. Después de entrevistar y aplicar cuestionarios a los gerentes, así como analizar el perfil del puesto, el psicólogo funge como administrador y observadores en la técnica. 7.- En la técnica original se recomienda utilizar espacios fuera de la institución, para evitar interrupciones y generar un ambiente neutral. Sin embargo es muy costoso. El administrador (psicólogo), normalmente prepara o utiliza para evaluar un lugar adecuado dentro de la institución, que cuente con salas amplias, mesas de trabajo. 8.- Preparar los materiales y equipo de apoyo (mesas de trabajo, videograbadora, rotafolio, proyector de acetatos, papelería), 7 Y 8-A • Conceptualiza de manera integral las condiciones necesarias para llevar a cabo la evaluación, crear artificialmente el ambiente propicio (Laboratorio de Investigación) para generar, identificar y evaluar conductas (dimensiones) manifiestas • obtiene información sobre un concepto dado, de que sintetice por escrito la información integrada, para que realice ejercicios y para que diseñe materiales 9.- Observar, Identificar, Analizar y clasificar las conductas evaluadas, de acuerdo a la dimensión que corresponda, posteriormente ponderar las mismas. En esta parte, el Administrador (psicólogo) coordina la reunión con los observadores, comentan, analizan y se retroalimentan en cuanto a lo registrado en el desarrollo de la técnica. A través de un consenso se vacían las puntuaciones, se sugiere tentativamente a los mejores
--	---

10.- Preparar Quién y Dónde se entrevistará a los candidatos después de aplicados los ejercicios.	9A.- • El psicólogo identifica, analiza y clasifica conductas. • Utiliza sistemas de observación y métodos de registro • Aplica conocimientos de dinámica de grupos • Se aplica el objeto de estudio de la psicología: "El estudio del comportamiento humano a nivel individual y grupal" Se aplican las siguientes Metas Curriculares del Plan de Estudios: • Aplica los conocimientos de manera integral para la solución de problemas • Sus acciones son interdisciplinarias al trabajar con profesionistas de diferente formación, diseñan, ejecutan programas y tareas de manera conjunta. • Aplica habilidades, conocimientos y metodologías para la detección, análisis, intervención e investigación en el área de Psicología del Trabajo. Se cumplen los siguientes Objetivos Curriculares Estudiantiles: • Evalúa las conductas desde una concepción integral, tomando en cuenta su formación, condición social y características del puesto. • Analiza de manera crítica y responsable lo observado, elabora una metodología de trabajo fundamentada en el diseño, análisis, detección, evaluación y reciclaje de información para identificar las dimensiones y habilidades requeridas por el puesto. • Se compromete Social e Institucionalmente, es consciente de su responsabilidad, de las consecuencias negativas y positivas que implica su labor. Sus principios éticos se deben anteponer a sus convicciones personales. 10.- Se realiza una entrevista profunda a los participantes, para evaluar como planearon la solución al problema, su estilo de trabajo. En esta parte se puede retroalimentar a los candidatos. Permite al candidato conocer cual fue su desempeño en la evaluación, mejora su actitud hacia la empresa y/o elevar su capacidad, beneficia al candidato y a la
--	--

<i>11.- Elaborar el reporte final de los resultados del A.C.</i>	<i>su actitud hacia la empresa y/o elevar su capacidad, beneficia al candidato y a la organización. Este proceso de sensibilización y comunicación, son propias del psicólogo</i> <i>11.- Una vez aplicados los ejercicios en el A.C., después de la entrevista, el administrador, observadores y el jefe de área (gerentes de línea) a través de un consenso se determinan al candidato más idóneo para el puesto.</i> <i>10 y 11-A.- En estos puntos se aplica y utiliza habilidades adquiridas por el Sistema Instruccional (Clase Teórica, Sesión Bibliográfica, Seminario, Prácticas de Laboratorio)</i> <i>• Habilidad para integrar y sintetizar la información recibida verbalmente.</i> <i>• Habilidad para obtener y extraer de materiales impresos (todo el trabajo realizado por los candidatos), la información relevante y significativa para nosotros. Habilidad para expresar por escrito (reporte final de evaluación) la información relevante, abstraída de diferentes fuentes: trabajos por escrito, entrevistas, encuestas, conocimientos, métodos de observación y registro, etc.</i> <i>• Habilidad para abstraer y generar información relevante mediante la manipulación de diversas dimensiones conductuales, para darle uso a la misma (planes de desarrollo y carrera)</i>
---	---

ANÁLISIS Y CONCLUSIONES

Después de haber realizado la presente tesina, se puede analizar de manera general y con mayor conocimiento de causa la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal en la industria; se concluye que el papel del psicólogo en este proceso administrativo es de vital importancia

Como toda técnica tiene alcances y limitaciones, sin embargo es más efectiva y con mayor validez para evaluar y seleccionar personal, esto debido a que los Centros de Evaluación crean artificialmente el medio ambiente en el que se desenvolverá el candidato, valiéndose de simulaciones y ejercicios para "predecir" su comportamiento en un futuro puesto

Quiero reconocer que durante la tesina, se ha criticado y comparado a la técnica tradicional donde se utilizan material psicométrico; el objetivo no fue descartar los test existentes, sino el recalcar que en la actualidad, en una sociedad de cambios vertiginosos se hace necesario revisar constantemente las técnicas utilizadas para todos las áreas de conocimiento. En esta tesina se analizó las ventajas y desventajas de la evaluación tradicional en comparación con la técnica Assessment Center, encontrando lo siguiente:

Los Centros de Evaluación abordan el tema de la Selección de Personal de tal forma que superan problemas que no contemplan las técnicas psicológicas, como por ejemplo

- a).- La evaluación de conductas (dimensiones) con parámetros operacionales definidos, acordes al puesto que se evalúa en el aquí y ahora.*
- b).- La conducta directamente observable, registrada sistemáticamente en situaciones de simulación reales de trabajo.*
- c).- Basa sus juicios en el "comportamiento observado" y no en base a criterios predeterminados, como ocurre con los test psicométricos.*

Específicamente en el proceso de selección de personal es una herramienta muy útil debido a que es aplicable a grupos pequeños o grandes, a hombres o mujeres, lo que permite igualdad de oportunidades a la población a evaluar. Esta característica es una gran ventaja para los psicólogos debido a que se pueden suprimir o dejar en segundo plano la búsqueda de material psicométrico acordes a escolaridad, edad, sexo, experiencia, en la actualidad las personas ya conocen los test utilizados para su evaluación, en ocasiones se aplica el mismo test a candidatos con características afines, pero con diferencias individuales muy grandes debido a su personalidad, valores y actitudes.

Otro factor sobresaliente del método en la industria, es que se basa en situaciones reales de trabajo y no en test y entrevistas. El hombre aprende de las experiencias situacionales a las que se enfrenta, es un instrumento que prepara a la gente para "enfrentar" determinadas circunstancias y a "familiarizar" al participante con el ambiente del trabajo futuro.

La Metodología que sigue, permite controlar las variables a evaluar así como la definición conductual y uniforme de dichas variables. Por otro lado aunque hay un administrador (aplicador),

se asigna un observador de la conducta, previamente entrenados por cada candidato evaluado, lo que permite ampliar su grado de confiabilidad

Desde el momento en que se habla de patrones conductuales ya se esta haciendo alusión a un campo que pertenece en gran medida a la psicología. Durante la aplicación de un A.C. la psicodinámica de la personalidad esta latente; se tiene que conocer y saber manejar en forma adecuada, la dinámica de grupos, ansiedad, mecanismos de defensa etc estas actividades son propias del psicólogo, es el profesionista capaz de analizar los resultados de la conducta en el proceso de evaluación y selección de personal

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

El A.C. es una metodología relacionada con el uso de pruebas y métodos de registro, medición y evaluación, lo cual es una actividad propia de la profesión del psicólogo.

En los A.C., el papel del psicólogo no se limita a tratar de que la organización adquiera independencia en la aplicación de técnicas, sino que, el psicólogo se vuelva entonces asesor de ella, como creador de nuevos ejercicios adaptados a la realidad de cada puesto y empresa; posteriormente se desempeña asignando roles de trabajo, capacita a observadores, y coordina el desempeño de la técnica.

Por otro lado tiene algunas limitantes que es necesario reconocer y mencionar:

Es una seria limitante el no tener acceso a toda la información existente, esto debido a que la información se publican en revistas especializadas de otros países y en otros idiomas.

Para algunas empresas una fuerte limitante es el tiempo que se invierte en un A.C.

Para que un Centro de Evaluación funcione, es importante que la empresa esté dispuesta a cooperar para alcanzar los objetivos y los resultados que ofrece el método

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

Otra limitante, no se tiene una base para contrastar los resultados finales.

El factor más limitante para empresas medianas y pequeñas es que no cuentan con el soporte financiero necesario para realizar un Centro debido a que el costo de operación es muy elevado.

Se concluye que es necesario tener conocimiento y manejo adecuado de la metodología de los A.C., para evitar improvisaciones y una mala utilización del método; esto trae resultados desfavorables a la compañía representando perdidas en el uso del tiempo y de los recursos.

En lo que corresponde a la formación profesional del psicólogo, se reconoce el adecuado planteamiento de metas y objetivos a alcanzar en el alumnado que estudian en la FES "Zaragoza" a través de el plan de estudios y actividades diseñadas para ello, recordemos que se aplica un sistema de instrucción que abarca: clase teórica, sesión bibliográfica, seminario, prácticas de laboratorio. Después de revisar los objetivos institucionales y estudiantiles plasmados en el plan de estudios, se considera que están planteados para responder mínimamente a las exigencias del mercado laboral.

Por otro lado existen algunas limitantes; es lamentable que el material didáctico utilizado sea tan atrasado, y que la información no sea aplicable a las exigencias del mercado laboral

Otra gran desventaja es que la escuela no contemple un área de estudio tan importante como la psicología del trabajo; dedica 3 semestres a metodologías y 2 más a el área social, que desde mi perspectiva muy particular, dan mínimas herramientas teórico-prácticas para afrontar el mercado de trabajo real y que en este momento exigen las empresas. Estos 5 semestres de "bases teóricas" bien podrían reducirse a tres, y los restantes utilizarlos para crear otra área de estudio aplicables en el ámbito laboral. Recursos Humanos, Capacitación, Desarrollo Humano etc.

En cuanto ala plantilla de personal docente, muchos de ellos siguen repitiendo la misma cátedra por años, dejando a un lado su actualización y capacitación necesaria; muchos de ellos no han tenido experiencia laboral directa sobre su área de trabajo. Todo esto provoca que la educación universitaria se siga deteriorando cada vez más, y que la imagen que se tiene de los profesionistas de la UNAM en el mercado de trabajo sea cada vez más negativa

Considero que la Universidad sigue siendo informativa más que formativa, este hecho es de suma importancia, porque, mi experiencia laboral me confirma que los universitarios seguimos saliendo con mínimas conocimientos y habilidades personales para desarrollarnos profesionalmente. Donde realmente se aprende es en el ámbito laboral directamente.

Es lamentable que la UNAM se siga deteriorando por situaciones como la huelga que acaba de concluir, y que cada vez se devalúe la educación superior en dicha institución. Considero que este proceso de cambio depende en gran medida de los catedráticos y el alumnado. Los docentes al no actualizarse y comprometerse con la responsabilidad que implica su labor; el alumnado dándose cuenta de la situación real, de las exigencias profesionales que las empresas necesitan y exigen, para poder exigir una educación útil y eficaz.

De manera general quiero concluir esta tesina mencionando que durante el desarrollo de la misma, fue posible desarrollar y adquirir un estilo de trabajo hasta ahora no utilizado, que es producto de una mezcla de conocimientos, habilidades, inquietudes, desacuerdos y frustraciones encontradas. Representa la última actividad académica propiamente dicha, y el inicio de la aplicación no solo de conocimientos sino también de habilidades, no solo de información sino también de formación y ética profesional y personal.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS GALICIA, FERNANDO, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (1990), EDITORIAL TRILLAS, MEXICO, D.F.
- MILTON L. BLUM Y JAMES C. NAYLOR, PSICOLOGÍA INDUSTRIAL (1994), EDITORIAL TRILLAS, MEXICO D.F.
- CANALIZO JIMÉNEZ, FEDERICO, MÉTODOS INNOVADORES DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR FINANCIERO, (1994), FACULTAD DE PSICOLOGÍA (UNAM).
- COMITÉ ACADÉMICO DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA, MANUAL DE TITULACIÓN, FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "ZARAGOZA", OCTUBRE DE 1997, MEXICO D.F.
- DIRECCION GENERAL DE ADMON. GENERAL (UNAM), PLANES DE ESTUDIO, MEXICO D.F. 1990.
- ESCALANTE FIGUERA, FRANCISCO JAVIER, CENTROS DE EVALUACIÓN GERENCIAL: UN ACERCAMIENTO A LA TÉCNICA, (1985). INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO, ADMINISTRACIÓN.
- FES ZARAGOZA (UNAM), PLAN DE ESTUDIOS DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA (1979), MEXICO D.F.
- GÓMEZ REBOLLAR CARLOS, PRESENTACIÓN Y ADAPTACIÓN DEL MATERIAL PARA CENTROS DE EVALUACIÓN, (1981). FACULTAD DE PSICOLOGÍA (UNAM).
- GRADOS ESPINOZA, JAIME, CENTROS DE EVALUACIÓN, ASSESSMENT CENTER (1997). (DIAGNÓSTICO-INTERVENCIÓN Y CONTROL EN EL FACTOR HUMANO). PARTE I.
- GRADOS ESPINOZA, JAIME, CENTROS DE EVALUACIÓN, ASSESSMENT CENTER (1997). (DIAGNÓSTICO-INTERVENCIÓN Y CONTROL EN EL FACTOR HUMANO). PARTE II.
- HEREDIA ESPINOZA, VICTOR, ASSESSMENT CENTER, REVISTA LABORAL. NOVIEMBRE DE 1992.
- HUERTA HERNÁNDEZ, ALTAGRACIA, CENTROS DE EVALUACIÓN: UNA ALTERNATIVA PARA DETECCIÓN DE POTENCIAL DE DESARROLLO, (1993). UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO.
- IBARRA MARTÍNEZ, MARÍA DE LA LUZ, PRESENTACIÓN DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN PARA IDENTIFICAR POTENCIAL EJECUTIVO, (1986). INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO, ADMINISTRACIÓN.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. MANUAL: MODELO DE CALIDAD INEGI. MÉXICO, D.F. 1997.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA. MEXICO-INEGI. MEXICO D.F., 1997.
- INESPO A. C. 1994. TALLER DE INTERPRETACIÓN E INVESTIGACIÓN DE ESTUDIOS DE EVALUACIÓN DE PERSONAL. NOVIEMBRE DE 1994.
- INESPO A.C., 1994. MANUAL DE CAPACITACIÓN SOBRE: ASSESSMENT CENTER. (CENTROS DE EVALUACIÓN).
- INESPO A.C. 1994. CUADERNILLO DE EJERCICIOS SOBRE ASSESSMENT CENTER (CENTROS DE EVALUACIÓN).
- LIZAOLA CARDONA MÓNICA Y MA. DE LAS MERCEDES SALAZAR P. CORRELACIÓN ENTRE LAS

CAPACIDADES INTELECTUALES Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS CON CENTROS DE EVALUACIÓN, (1993). UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, PSICOLOGÍA

LOPEZ PEREZ, PEDRO. "EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA INDUSTRIA". REPORTE DE SERVICIO SOCIAL. FES ZARAGOZA, PSICOLOGÍA (1998)

MONTES ULLOA, REYNA. PROPOSICIÓN DE UN MÉTODO DE VALIDACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE LOS CENTROS DE EVALUACIÓN GERENCIAL, (1978). UNIVERSIDAD ANAHUAC (PSICOLOGÍA)

R. WAYNE MONDY Y ROBERT M. NOE. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, (1997). PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

SECRETARÍA DE SERVICIOS ACADÉMICOS (UNAM). DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN VACACIONAL
GUÍA DE CARRERAS UNAM 1995. MÉXICO D.F. 1994.

TORRES HERNÁNDEZ, MARGARITA. ANÁLISIS DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE CENTROS DE EVALUACIÓN EN MÉXICO, (1996). FACULTAD DE PSICOLOGÍA (UNAM)

URIBE PRADO, FELIPE. FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS Y SU RELACIÓN CON HABILIDADES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN ALUMNOS DE POSGRADO CON EL MÉTODO ASSESSMENT CENTER, (1996). FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN (UNAM)

FELIPE URIBE PRADO, ASSESSMENT CENTER; ¿CIENCIA O FICCIÓN?, REVISTA LABORAL, MAYO DE 1996.

FELIPE URIBE PRADO, ASSESSMENT CENTER: PSICOLOGÍA, ÉTICA, SOCIEDAD Y NORMAS DE OPERACIÓN, REVISTA LABORAL, SEPTIEMBRE 1996.

VILLAGÓMEZ GARCÍA, JOSÉ LUIS. HISTORIA Y EVALUACIÓN TÉCNICA DE PERSONAL EN MEXICO (1975). FACULTAD DE PSICOLOGÍA (UNAM)

WILLIAM B. WERTHER Jr. Y KEITH DAVIS, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, (1999), McGRAW-HILL, Inc

YOSHIKAL MANAGEMENT. SEMINARIO DE ENTREVISTA DIMENSIONAL. (1994).