

48



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

0299884

**APEGO A LAS NORMAS DE OPERACIÓN
INTERNACIONALES DEL MÉTODO DE
ASSESSMENT CENTER EN PROFESIONALES
DE RECURSOS HUMANOS**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
DIANA GUADALUPE CHÁVEZ GARDUÑO

DIRECTOR DE TESIS:

MTRO. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

REVISOR:

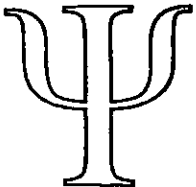
MTRO. FERNANDO VÁZQUEZ PINEDA

SINODALES:

MTRA. MIRNA VALLE GÓMEZ

MTRA. LYDIA BARRAGÁN TORRES

MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA



MEXICO, D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICATORIAS

[Redacted content]

A mis padres que a lo largo de mi vida me han dado su cariño y apoyo incondicional haciendo posible la realización de la presente tesis

A Mis Hermanos, Beatriz, Alejandro y Alberto por su motivación y aliento para seguir siempre adelante

A mis sobrinos, Jessica, Rubén, Orlando y Rodrigo, por su compañía y comprensión

A todos los profesores que despertaron el interés científico y profesional, además de la orientación académica para llevar a cabo la investigación

A todos los profesionales del área de Recursos Humanos por su colaboración en el presente Estudio.

Agradezco a toda mi familia por el apoyo moral que me brindaron, por su paciencia y estímulo para terminar la presente tesis.

Al maestro Felipe Uribe Prado, por compartir y difundir su conocimiento abriendo la inquietud e interés por el tema desarrollado en la presente investigación, así como por su apoyo académico a lo largo de la investigación.

A la Mta. Mirna Valle Gómez, a la Mta. Lydia Barragán Torres, a la Mta. Isaura López Segura y al Mto. Fernando Vázquez Pineda, quienes hicieron posible terminar y presentar formalmente la presente investigación, a través de sus revisiones y recomendaciones profesionales para la misma.

A todos los profesores que formaron parte del Programa de Internado de la Facultad de Psicología, que sin duda logró la formación académica y profesional en cada uno de nosotros a través del fomento a la investigación y el vínculo teórico de nuestra disciplina con los escenarios reales. En especial, el área de Psicología del trabajo, quien indudablemente dió pie para iniciar la presente investigación.

A todos los profesores de la honorable Universidad Nacional Autónoma de México, de la Facultad de Psicología de los que recibí un apoyo moral y académico incondicional, así como de los académicos del área de Recursos Humanos que se encuentran en el ámbito laboral.

A la máxima casa de estudios por el fomento y formación en el terreno científico y profesional de los alumnos.

INDICE

Resumen	Pág. 1
Introducción	
CAPITULO 1: CONDUCTA: MEDICIÓN Y EVALUACIÓN	
1.1. Definición de Conducta	5
1.2. Medición de la Conducta	8
1.3. Perspectiva histórica de los Instrumentos de Medición en Psicología	10
1.4. Evaluación de la conducta	14
1.5. Métodos de Medición del Comportamiento Humano	17
CAPITULO 3: NORMAS DE OPERACIÓN INTERNACIONALES Y ASSESSMENT CENTER	
2.1. Antecedentes Históricos del método de Assessment Center	23
2.2. Definición de Assessment Center	27
2.3. ¿Quién integra un Assessment Center?	29
2.4. ¿Cómo se aplica un Assessment Center?	31
2.5. Proceso de Evaluación	34
2.6. Antecedentes Históricos de las Normas de Operación Internacionales	35
2.6.1 Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center	36
2.6.3 Investigaciones en México del Assessment Center	39
CAPITULO 3: ÉTICA, PROFESIÓN, ASSESSMENT CENTER Y SOCIEDAD	
3.1. Definición de Ética	43
3.2. La Psicología y el Assessment Center: Profesión y ética	48
MÉTODO	
4.1. Planteamiento del Problema	54
4.2. Justificación	54
4.3. Objetivo General	55
4.4. Objetivos específicos	55
4.5. Hipótesis	55
4.6. Tipo de Investigación	55
4.7. Definición de variables	55
4.7.1. Operacional	56
4.8. Población y Muestra	58
4.9. Instrumentos	58
4.9.1. Cuestionario de Factores Demográficos (C.F.)	58
4.9.2. Cuestionario de las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center (C.N.)	60

4.10. Confiabilidad del C.N.	63
4.11. Procedimiento	64
4.12. Procesamiento de Datos	65
4.13. Procesamiento Estadístico	66
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	68
Conclusiones y Discusiones	92
Alcances y Limitaciones	96
Referencias	99
ANEXOS	
Anexo 1: Guidelines and ethical considerations for Assessment Center Operations	104
Anexo 2: Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center (Interpretación en Español)	105
Anexo 3: Cuestionario de Factores Demográficos	106
Anexo 4: Cuestionario referente a las Normas de Operación Internacionales del Método de Assessment Center	107
Anexo 5: Empresas mencionadas por los sujetos que aplican actualmente el método de Assessment Center	110

APEGO A LAS NORMAS DE OPERACIÓN INTERNACIONALES DEL ASSESSMENT CENTER DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS

Chávez Garduño Diana Guadalupe
Facultad de Psicología, UNAM
2001

RESUMEN

El Assessment Center es un método de evaluación que ha ido desarrollándose desde la época de su origen (1948) hasta nuestros días. Actualmente se aplica para la selección, promoción, capacitación del personal, etc., dentro del ámbito laboral. Sin embargo, los profesionales de recursos humanos que lo aplican, conocen poco o nada de las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center. El objetivo fue investigar si conocen las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente lo aplican.

Se trabajó con una muestra accidental, de manera descriptiva, conformada por 59 sujetos. La variable dependiente fue el conocimiento de las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center de los profesionales de Recursos Humanos que actualmente aplican el método. La variable dependiente fue medida a través de la elaboración de cinco factores que abarcaron los aspectos metodológicos de las Normas de Operación Internacionales del método (Antecedentes Históricos, Elementos Humanos, Ejercicios de Simulación, Aspectos de Procedimiento y Alcance, Estandarización y Confiabilidad del método de Assessment Center). Las variables independientes fueron los factores demográficos (edad, sexo, estado civil, etc.) de los profesionales del área de Recursos humanos que actualmente aplican el método de Assessment Center.

Se realizaron dos cuestionarios para la recopilación de la información. El primero se denominó Factores Demográficos (F. D.) constituido por 22 reactivos, tal cuestionario se dividió en cuatro áreas: Personal, Profesional, Laboral y Vinculadas con el Assessment Center. El segundo cuestionario fue referente a las Normas de Operación Internacionales del Método de Assessment Center (C.N.) se conformó de 49 reactivos, dicho cuestionario fue dividido en cinco factores: Antecedentes Históricos, Elementos Humanos, Ejercicios de Simulación, Aspectos de Procedimiento, y el último factor se denominó Alcance, Estandarización y Confiabilidad del método de Assessment Center.

Para el análisis de resultados se utilizó el programa SPSS. Se realizó un análisis de varianza para las variables independientes que contenían más de dos categorías de respuesta; para aquellas que solo contenían dos categorías de respuesta se utilizó la prueba "t". También se aplicó la correlación de Pearson para las variables independientes de escala intervalar como (número de hijos, edad, experiencia laboral, tiempo en el puesto actual e ingreso mensual). Se encontró que si conocen las Normas de Operación Internacionales del Método de Assessment Center los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente lo aplican en empresas u organizaciones de México. También se identificaron las características demográficas de los profesionales de área de Recursos Humanos, que se relacionan con el conocimiento de los aspectos metodológicos que establecen las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center.

Palabras clave: Assessment Center o Centro de Evaluación, Normas de Operación Internacionales, ética, Factores Demográficos.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia del hombre, la preocupación por encontrar respuesta a los diferentes sucesos que ocurren en su vida en el ámbito

económico, político, social y laboral ha estado siempre presente. La Psicología ha sido una disciplina científica que ha proporcionado diversos modelos teóricos para evaluar, explicar y predecir la conducta del hombre con el fin de dar respuestas a los problemas que surgen en los ámbitos de los forma parte.

La Psicología del Trabajo, es una de las ramas de la Psicología, que ha ido desarrollándose y orientando sus técnicas y métodos al ámbito laboral. El Assessment Center es un método de evaluación cuya aplicación en el ámbito laboral tiene como objetivos la selección, capacitación, evaluación de desempeño y promoción del personal de las empresas. El método de Assessment Center tiene principios básicos o normativos que son necesarios conocer para que la aplicación del método sea objetiva y benéfica para el recurso más importante de toda empresa u organización: el hombre. Los principios básicos referentes a la metodología sirven como guía para los profesionales que aplican el método, tales principios se encuentran contenidos en las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center, las cuales son establecidas por la Organización Internacional del método ("The Task Force"), ésta organización tiene por objetivo, avalar los principios básicos que deben cumplirse durante el proceso de aplicación del método y garantizar su aplicación científica y profesional.

El presente estudio tuvo como finalidad investigar si los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente aplican el método de Assessment Center en sus empresas conocen las Normas de Operación Internacionales del método. Dado que el profesional del área de Recursos Humanos toma decisiones importantes acerca de las habilidades y conocimientos de una persona de acuerdo con los resultados que obtiene de la aplicación de técnicas y métodos propios de la Psicología Laboral como el Assessment Center. Por lo tanto, los resultados que se obtienen en la aplicación del método de Assessment Center con lleva a tomar decisiones como: si es la persona adecuada para ocupar un puesto, si es conveniente promoverla para puestos de nivel mayor o menor, etc., por tanto, tales decisiones tienen un impacto no solo individual sino también social, dado que el conocimiento de los lineamientos normativos y metodológicos del método de Assessment Center permite llevar a cabo una aplicación en la que se evalúe de manera sistemática y racional la conducta del individuo en el contexto laboral, generando un ambiente laboral más productivo (nivel social) y sobre todo, dando calidad de vida a la persona en el ámbito laboral (nivel individual). De aquí surge la preocupación e interés de investigar si los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente aplican el método de Assessment Center, conocen las Normas de Operación Internacionales del método.

Por otro lado, el conocimiento de la información respecto a las Normas de Operación Internacionales en los profesionales del área de Recursos Humanos que aplican el método de Assessment Center, refleja, además, su desempeño profesional y ético con los individuos y la sociedad.

Dado lo anterior, el objetivo general fue investigar si conoce las Normas de Operación Internacionales del Método de Assessment Center los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente aplican el método en empresas u organizaciones de México, de éste objetivo general se desprendieron objetivos específicos como identificar que factores demográficos de los profesionales del área de Recursos Humanos como la edad, el sexo, la experiencia laboral, el

suelo, etc, se relacionan con el conocimiento de las Normas de Operación Internacionales del método, así como también identificar con qué aspectos normativos están más familiarizados los profesionales del área de Recursos Humanos. Cabe señalar que la naturaleza de las variables del presente estudio, implicó que el apego a las Normas de Operación Internacionales del método se definiera como el conocimiento a las tales normas por los profesionales del área de Recursos Humanos, siendo el objetivo general de la presente investigación.

La presente tesis consta de tres capítulos que a continuación se describirán brevemente.

En el Primer capítulo denominado Conducta, Medición y Evaluación, se exponen definiciones acerca de la conducta de algunos teóricos como Skinner (1977), Mayers (1997), Friedrich (1985); con el propósito de elaborar la definición teórica de ésta, y así, referimos a ella a lo largo de la presente investigación. También se mencionan los principales métodos y técnicas que se emplean para la medición y evaluación de la conducta, el método de Assessment Center, es un método que usa varias de las técnicas de evaluación de la conducta (como la entrevista, las pruebas psicométricas, etc.), se hace una breve revisión del contexto histórico en el cual surge la medición, es decir, la Psicometría, puesto que el método de Assessment Center es un método que surge al mismo tiempo que ésta, sin embargo, representó un método de evaluación diferente a las pruebas de lápiz y papel. Asimismo, se menciona la evaluación cuantitativa y cualitativa de la conducta pues el método en cuestión realiza ambos tipos de evaluación de manera integral y cumple con los principios de toda evaluación, independientemente del objetivo y contexto: sistemática, enfocada y oportuna. Sin embargo, para alcanzar tales principios, es necesario un desempeño profesional en aquellos que aplican las técnicas y métodos (como el Assessment Center), tal desempeño involucra el conocimiento de los lineamientos normativos y metodológicos de todo método o técnica que se pretenda aplicar para que sus mediciones evaluativas realizadas por medio de éstas, no se realicen de acuerdo con el sentido común o de manera poco científica.

Por tanto, en el Segundo capítulo denominado Assessment Center y Normas de Operación Internacionales, se hace una revisión de los antecedentes históricos del método, su definición y descripción metodológica a fin de describir de forma más completa y precisa el método de Assessment Center. Subsiguientemente, se hace una breve perspectiva histórica de las Normas de Operación Internacionales del método, así como una síntesis del contenido de éstas, pues se realizó una interpretación al idioma español de las mismas con la finalidad de facilitar al futuro lector que se interese en el tema de las Normas de Operación Internacionales del método su estudio e investigación, tal interpretación se puede revisar en el anexo 2. En éste capítulo se menciona la importancia del conocimiento de las Normas de Operación Internacionales, puesto, que esto implicaría el respeto de los principios básicos de la aplicación del método, originando una aplicación sistemática, ética y profesional.

Así, en el Tercer capítulo denominado Ética, Profesión, Assessment Center y Sociedad, se mencionan algunos teóricos que han estudiado el tema de la ética y la moral, con el fin de conceptualizarlas, también se enfatiza la importancia de la

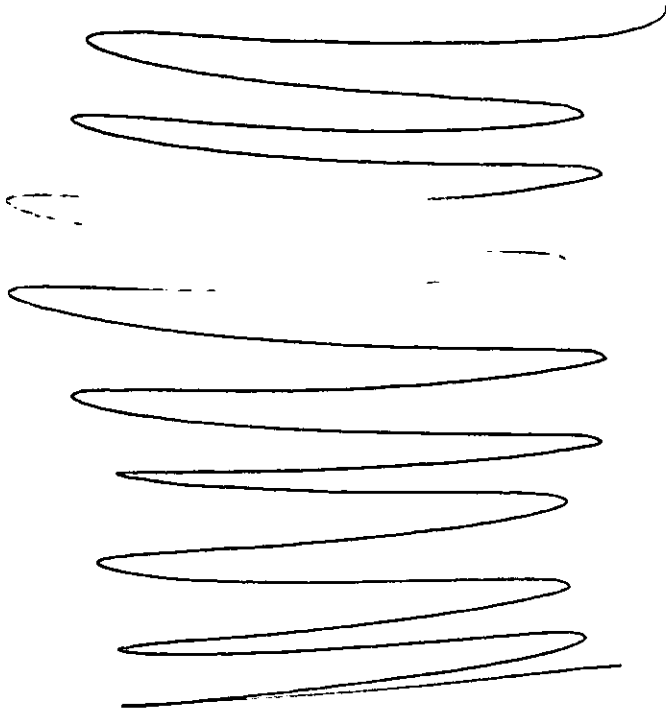
aplicación de tales conceptos en todo acto del hombre, especialmente el que se refiere al desempeño profesional, pues éste, tiene un grado de impacto muy fuerte en el individuo y la sociedad. Por tanto, la toma de decisiones de todo profesional, influye de forma directa en la vida del hombre y a su vez, en la del grupo social en el que se encuentra inmerso. Así, la actuación ética y profesional es fundamental en la aplicación de cualquier método o técnica de evaluación, como el método de Assessment Center.

En el cuarto capítulo denominado Método, se menciona todo lo referente al procedimiento y metodología propuesta para llevar a buen fin los resultados.

Se inició la investigación con la elaboración de dos instrumentos: el primero fue el referente a Factores Demográficos (F.D.) y el segundo cuestionario fue referente a las Normas de Operación Internacionales (C.N.). El primero de éstos, constó de 22 reactivos de carácter demográfico como sexo, edad, lugar de nacimiento, edad, etc.; tal cuestionario fue dividido en cuatro áreas (Personal, Profesional, Laboral y Vinculadas con el Assessment Center), los reactivos de éste cuestionario fueron de opción múltiple y solo una pregunta abierta. El segundo cuestionario se integró por 49 reactivos; fue dividido en cinco factores (Antecedentes Históricos, Elementos Humanos, Ejercicios de Simulación, Aspectos de Procedimientos y Alcance, estandarización y confiabilidad del método) los cuales abarcan los aspectos metodológicos que establecen las Normas de Operación Internacionales del Método.

La información fue recibida de una muestra accidental formada por 59 sujetos, el tipo de investigación fue no experimental, y descriptivo. La aplicación se realizó directamente en campo, pues se obtuvieron las facilidades de acceso a las empresas y otros lugares donde se efectuaron juntas de reclutamiento, congresos, conferencias profesionales. Una vez calificados ambos instrumentos, se procesaron al paquete estadístico SPSS para aplicar las pruebas de hipótesis correspondientes. Las pruebas de hipótesis aplicadas fueron One-Way-Anova para variables independientes con más de una respuesta o categoría, la prueba "t", para las variables de dos categorías. También se aplicó la correlación de Pearson para encontrar relaciones estadísticamente significativas entre las variables demográficas y la variable dependiente. Igualmente, se aplicó la prueba de alfa para determinar la confiabilidad del Cuestionario C.N., tanto su confiabilidad global como por cada uno de los factores que lo integraron. Las figuras y tablas descriptivas tanto del análisis de frecuencia (porcentajes) como de la estadística inferencial se encuentran en el capítulo denominado resultados.

Finalmente, en los capítulos denominados discusión y conclusiones, se presenta al lector un reporte de los hallazgos de la presente investigación, el cumplimiento de los objetivos y principalmente, se deja establecida la invitación a que todo aquel que se interese por el tema aquí presentado se beneficie ampliamente y continúe con la tarea de investigación, sobre todo en el tema presentado dado que aún existen temas que requieren ser investigados.



CAPITULO I

CAPITULO I

CONDUCTA: MEDICIÓN Y EVALUACIÓN

1.1. Definición de Conducta

La investigación científica dentro de la Psicología se ha interesado por el estudio de la conducta humana. Dicho interés ha originado el desarrollo de diferentes concepciones teóricas, las cuales tienen como objetivo comprenderla científicamente. A continuación se mencionarán algunas definiciones de teóricos como Skinner (1977), Friedrich (1985), Ocaña (1995), Menéndez (1996), Mayers (1997) con la finalidad de obtener una definición general de la conducta.

Skinner (1977), uno de los grandes teóricos de la conducta sostiene que la conducta es una característica primaria de las cosas vivas, se identifica con la vida misma. Se llama vivo a todo lo que se mueve, especialmente cuando el movimiento tiene un sentido o actúa para cambiar el medio ambiente. La conducta, es un tema complejo, no porque sea inaccesible, sino porque es extremadamente compleja, puesto que se trata de un "proceso" más que de una cosa, no puede ser retenida fácilmente para observarla. Es cambiante, fluida, se disipa, y por esta razón exige al científico que se dedica a estudiarla de grandes dosis de inventiva y energía, sin embargo, tal complejidad no representa un límite para que sea objeto de estudio científico.

Según Friedrich (1985), el significado originario y preciso de la conducta es la actividad física de los organismos vivos "observable" en principio por otro individuo, a diferencia del curso de la actividad psíquica interior. La conducta puede dividirse en unidades y repertorios conductuales. Los repertorios conductuales son el conjunto de modos de conducta o muestras de conducta características de un individuo, grupo o especie, en cambio, las unidades de conducta son solamente un segmento o parte de la conducta que puede separarse como unidad del continuo de la conducta. La conducta refiere Friedrich (1985), es objetiva, por eso cuando se estudia psicológicamente no se habla de procesos psíquicos interiores como la motivación o pensamiento, sino de actividad física observable compuesta por repertorios y unidades conductuales.

Por otro lado, Mayers (1997) menciona que la conducta de los individuos no solo esta conformada de manifestaciones externas (movimientos o acciones motoras), sino también de manifestaciones internas del individuo como el pensamiento, la motivación y las actitudes. Dichas manifestaciones son las que dan origen a las manifestaciones externas, principalmente las actitudes, quienes a su vez también se relacionan con otras como el pensamiento y la motivación. Los psicólogos sociales como Mayers, afirman que las manifestaciones internas y

externas tienen una relación recíproca, es decir, ambas se complementan y dan origen a la conducta.

Menéndez (1996) refiere que la conducta del hombre es una manifestación complicada compuesta de procesos internos o psíquicos originados durante la evolución del hombre. La Psicología Evolutiva es una rama de la Psicología que estudia la ontogenia o desarrollo del hombre. El estudio ontogénico del comportamiento sirve para marcar el transcurso del proceso de individualización que padece la especie humana. El llamado ciclo vital del ser humano es la forma de evolución de los procesos psíquicos o internos, desde el nacimiento hasta la muerte. En dicho ciclo se distinguen principalmente tres grandes periodos: nacimiento, madurez e involución. En cada uno de éstos periodos se van generando los procesos psíquicos o internos. Por lo tanto, el ciclo vital del hombre y la conducta son un conjunto unitario y continuo que no se puede considerar perfecto del todo ni su unidad ni su continuidad, debido a la existencia de estadios o fases no progresivas o continuas; y a la participación de diversos componentes biológicos que lo hacen variar según difieren unos individuos de otros.

Por otro parte, Ocaña (1995) refiere que la conducta humana es una manifestación que ocurre en el Universo que requiere de explicación o justificación objetiva de las ciencias del comportamiento como la Psicología. Las ciencias del comportamiento deben considerar al individuo como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social. Una ciencia que dejará de considerar alguna de estas vertientes estaría dividiendo en forma artificial la integración del individuo y, por ende, sus alcances serían limitados. Así pues, no es válido perder de vista la integración biopsicosocial del ser humano a fin de comprender acertadamente la conducta del mismo. Por ejemplo, el funcionamiento biológico de los músculos permite que el individuo pueda mover sus músculos de las manos y brazos y así, oprima la palanca de una máquina que levanta arena (factores biológicos). El individuo mueve sus manos, para hacer funcionar una máquina que levanta arena y desempeñe el trabajo dentro de una empresa u organización (factores sociales). El trabajo es realizado con motivación, actitudes positivas, etc. (factores psicológicos). Por tanto, la conducta es una manifestación de los individuos en la que las funciones biológicas no pueden manifestar una acción sin la intervención de las funciones psicológicas, y estas a su vez se encuentran sumergidas por los factores sociales.

Finalmente, la postura teórica para la presente tesis concuerda con la afirmación de que la conducta es objeto de estudio científico. El método de Assessment Center forma parte de la Psicología del Trabajo que debe enfocar la conducta humana como tal, que requiere de explicaciones y justificaciones de carácter científico del objeto de estudio. Para tal efecto, han involucrado la medición del objeto de estudio a través de la aplicación de distintas herramientas y métodos como el Assessment Center. A continuación se mencionarán algunos términos teóricos acerca de la medición de la conducta humana.

1.2. Medición de la Conducta

Al igual que en otros campos científicos en la Psicología también se ha enfocado en la medición en su objeto de estudio, sin embargo, éste no es como en otros campos científicos, dado que no es un objeto que pueda medirse con un microscopio (Skinner, 1977). A continuación se revisarán las definiciones acerca de la medición de algunos teóricos de la Psicología como Cohen (1999), Morales (1998), Patrick (1991) y Nunnally (1995).

Según Cohen (1999), la medición es el acto de asignar números o símbolos a características de los objetos (personas, eventos, etc.) de acuerdo con reglas.

Por su parte, Morales (1998), sostiene que la medición es un procedimiento mediante el cual asignamos números (calificaciones, medidas) a las propiedades, atributos o características de los objetos (o unidades experimentales), estableciendo las reglas específicas sobre las que se fundamentan tales asignaciones.

La conducta humana esta conformada por aspectos como: acciones, juicios, palabras, intereses, valores personales y culturales, hábitos, costumbres, etc. La naturaleza propia de todos estos aspectos del objeto de estudio hace un tanto difícil su investigación científica, ya que mientras pueden ser observables, el problema es menor; pero en cuanto surgen problemas en la que se encuentran implicados sensaciones, pensamientos e imágenes, lo "científico" de la investigación se complica. Por tanto, afirma Morales, la naturaleza de los datos psicológicos es peculiar y difícil de manejar porque solo se cuenta con la expresión verbal o motora-verbal del individuo; que nos informa acerca de su experiencia personal. Sin embargo, es demasiado lo que se puede aprender del objeto de estudio y como en toda investigación científica, en el campo de la Psicología existen diversas técnicas y métodos de medición, como las pruebas, la observación, el método de Assessment Center, que han sido desarrollados para dicha finalidad.

Por otro lado, si se sigue la idea de que todo lo que existe, (cualquiera que sea su naturaleza o proceso de desarrollo), entonces es medible, por lo tanto, los atributos psicológicos del hombre también pueden ser medidos por el solo hecho de existir (se miden sus atributos, más no al hombre). La necesidad de explicar la conducta humana ha sido tan fuerte, que el hombre ha llegado a anticiparse a la legítima investigación científica y a construir teorías sobre la causalidad altamente inverosímiles (Patrick, 1991).

Nunnally (1995), sostiene que la medición consiste en reglas para asignar símbolos a objetos de manera que:

- Representen cantidades o atributos de forma numérica (escala de medición)
- Definan si los objetos caen en las mismas categorías o en otras diferentes con respecto a un atributo determinado (clasificación). Atributo en el sentido de ser una característica particular de los objetos.

La primera parte de la definición de Nunnally, subraya el uso de los números para representar cantidades en escalas. Técnicamente, la cuantificación implica conocer que tanto un atributo está presente en un objeto, así los números indican la cantidad. La segunda parte nos habla de categorizar a los objetos según los números, por ende, implica el "diferenciar" a los objetos por sus atributos o características particulares, lo que nos lleva a considerar la diversidad en los seres humanos.

Por lo tanto, Nunally (1995) refiere que la medición no solamente permite conocer los atributos de los seres humanos en términos de cantidad, sino también permite clasificarlos o diferenciarlos con base a los términos cuantitativos. Las diferencias en los seres humanos es un fenómeno característico de la naturaleza. A lo largo de toda la historia de la humanidad y en cualquier cultura ha sido objeto de admiración, reflexión y motivo de creencias organizadas. Los filósofos de antaño y los científicos de ahora han querido buscar una explicación a esta diversidad de formas y funciones que se encuentran en todas las formas de vida. Darwin consideró dicha diversidad para formular su teoría de la evolución que tantas consecuencias han tenido en el pensamiento moderno. Así pues, de la misma manera que los biólogos han encontrado diversidad biológica, los psicólogos han descrito y descubierto leyes que regulan el comportamiento de los organismos vivos, hasta los individuos.

La Psicología Diferencial, es la disciplina que pretende describir, explicar y predecir la variabilidad psicológica utilizando una aproximación científica. La preocupación existente de la variabilidad de las diferencias físicas y hasta en los comportamientos individuales, ha hecho que los conocimientos científicos pretendan explicar la razón de dicha variabilidad por medio de constructos de diferentes sistemas conceptuales, entre ellos la Psicología Diferencial (Pieyo,1997).

Cohen (1999) sostiene que el desarrollo de los diferentes sistemas conceptuales de la medición psicológica puede seguirse a lo largo de dos sendas: la académica y la aplicada. En la primera de éstas, las pruebas y la evaluación psicológica se practican en el laboratorio de universidades de Psicología para fomentar el conocimiento referente a la naturaleza de la experiencia humana (en fenómenos como la inteligencia, las capacidades de potencia, procesos sociales, etc.), mientras que la segunda, ayuda a responder cuestiones como ¿Qué persona es la más adecuada para ocupar el puesto?. Las personas difieren grandemente, tal vez por eso, existan múltiples puestos, los cuales están dentro del dominio del mundo en el trabajo, la variedad de los requisitos para cada tarea es vasta y las cualidades humanas necesarias para lograr su ejecución difieren de puesto a puesto. Con tal variedad en la demanda, en los trabajos y en los trabajadores, resultan esenciales los métodos y técnicas de selección, evaluación y capacitación de personal en el ámbito laboral. En un supuesto ideal se debería colocar a todas las personas en que se integren totalmente sus capacidades e intereses con las actividades de éste (Fleishman y Bass, 1986).

Por lo tanto, la medición de la conducta es la asignación de símbolos a objetos de acuerdo con reglas, dicha asignación tiene como finalidad representar de forma numérica los atributos del objeto de estudio y clasificarlos en categorías, lo cual se lleva a cabo mediante la aplicación de técnicas y métodos (como el Assessment Center).

La Psicología General, a pesar de su corta historia, ha aprendido ampliamente sobre la medición y la descripción de las variabilidades de la conducta humana y ha hecho importantes contribuciones para que las técnicas y métodos desarrollados para la medición de ésta, se apliquen de manera sistemática y racional. A continuación se revisará brevemente la historia de la medición del objeto de estudio de la Psicología a fin de comprender los avances teóricos y técnicos de éste.

1.3. Perspectiva histórica de la Medición de la Conducta.

A lo largo del tiempo, ha sido necesario realizar investigaciones científicas para determinar si difieren los seres humanos en sus atributos, habilidades o rasgos y en qué grado se presentan estas diferencias. Dichas investigaciones han originado desde aproximadamente un siglo, el desarrollo de una instrumentación adecuada para evaluar cuantitativamente las diferencias y las semejanzas existentes entre los individuos. Una de las ramas de la Psicología es la Psicometría la cual tiene como finalidad principal llevar a cabo la medición de la conducta en los seres humanos.

Según Cerda (1984), se denomina Psicometría al conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción y comprobación de datos sobre el comportamiento. Las primeras aplicaciones psicométricas tuvieron íntima conexión con los comienzos de la Psicología Experimental y sirvieron para la investigación de ciertos aspectos de la psicofisiología humana. Posteriormente, las aplicaciones psicométricas se extendieron también al campo de la Psicología Diferencial, sirviendo de soporte al desarrollo de los "tests mentales" o "pruebas mentales".

Cohen (1999) y Aiken (1996), reportan que una forma primitiva de prueba de destreza existió en China ya en el año 2200 A. C. Poco se sabe de este programa de pruebas chino aparte de que implicaba alguna forma de examen para los funcionarios públicos por parte del emperador chino cada tercer año. Existe mayor información sobre los exámenes para el servicio civil existentes en China que comenzó durante la dinastía Chan en 1115 A. C. y terminó en el año de 1905, cuando una medida de reforma abolió el sistema de servicio. Durante tres mil años, el sistema abierto y competitivo de exámenes que prevaleció en China atendió la valoración de la destreza en áreas como la música, arquería, equitación, escritura y aritmética. También se examinaba la destreza con respecto a la habilidad en los ritos y ceremonias de la vida pública y social, leyes civiles, asuntos militares, agricultura, rentas públicas y geografía. El significado histórico del programa de pruebas en la antigua china es que hace miles de años existió una civilización que mostró evidencias de una preocupación por algunos de los mismos principios básicos de la Psicometría que nos interesan en la actualidad.

Sin embargo, el contexto histórico ubica a la época del Renacimiento donde comenzó a surgir la medición de las ciencias conductuales como la conocemos actualmente.

Así, Cohen (1999) y Aiken (1996) mencionan que en el siglo XIX la historia registra que fue Darwin quien incitó el interés científico en las diferencias individuales. En 1859, publicó el libro titulado "El origen de las especies por medio de la selección natural"; en donde afirmaba, que la variación azarosa en las especies sería seleccionada o rechazada para la supervivencia por la naturaleza de acuerdo con su valor adaptativo y de supervivencia. Los escritos de Darwin sobre las diferencias individuales despertaron el interés en la investigación de la herencia en otro científico llamado Francis Galton, quien conocía el trabajo de Darwin y lo amplió. Galton creó el primer laboratorio antropométrico destinado a la medición de las características físicas y sensoriomotoras de los seres humanos; y a través de todos sus trabajos estableció los principios del método estadístico como un auxiliar importante para obtener medidas más objetivas y precisas en las investigaciones. Dirigió sus esfuerzos a la exploración y cuantificación de las diferencias individuales entre las personas lo cual contribuyó ampliamente al campo de la medición y recibió el crédito de ser pionero en el diseño y desarrollo de muchas herramientas contemporáneas de evaluación psicológica incluyendo cuestionarios, escalas de estimación e inventarios de informes personales. Utilizó fundamentalmente el concepto de correlación que posteriormente fue plenamente desarrollado por Karl Pearson (1857-1936). Se inició, de esta manera, el estudio científico de las diferencias individuales y la evaluación de las pruebas mentales, apoyado en la instrumentación matemática y la estadística inferencial con otros teóricos como Pearson, Charles Spearman, Kraepelin, Ebbinghaus, Thurstone, Gauss manejando conceptos cuantitativos como medidas de dispersión, variabilidad, desviaciones, integrándose al desarrollo y aplicación de la medición psicológica en la actualidad. Por otro lado, en Alemania, la medición también fue una actividad importante, Wilhelm Max Wundt (1832-1920) funda en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio experimental donde analizaba las capacidades humanas con respecto a variables como el tiempo de reacción, la percepción y la duración de la atención. A diferencia de Galton, el interés de Wundt era en la semejanza entre los individuos. De hecho, las diferencias individuales eran vistas por Wundt como una fuente frustrante de error en la experimentación. A pesar de la orientación de la investigación prevaleciente que se enfocaba en la forma en que las personas tendían a ser iguales, James Mc Catell, estudiante de Wundt, se inclinó hacia el estudio de las diferencias individuales, específicamente en el "tiempo de reacción" de las personas siguiendo así, la inspiración de los conceptos de Galton. Así Catell en contacto con Galton, estableció laboratorios de Psicología en las universidades de Pensilvania y Columbia donde analizaron exhaustivamente el desarrollo y depuración de los instrumentos de medición psicológica, a los cuales Catell designa con el nombre de "tests mentales". Además rechazó la idea de que el propósito fundamental de la Psicología sea la generalización de los hallazgos acerca de los fenómenos psicológicos ocurrientes en los seres humanos, y consideró sobre todo, las

diferencias individuales en la ejecución de la conducta como variables principales en los estudios científicos.

Además de Catell, otros estudiantes de Wundt en Leipzig, fueron Charles Spearman, Victor Henri, Emil Kraepelin. A Spearman se le atribuye haber sido creador del concepto psicométrico de confiabilidad de la prueba. Por su parte, Victor Henri, colaboró con Alfred Binet en artículos que sugerían la forma en que podían usarse las pruebas mentales para medir procesos mentales superiores y finalmente a Emil Kraepelin, se le reconoce como uno de pioneros en la técnica de la asociación de palabras como una prueba formal.

Siguiendo la historia, mencionan Cohen (1999) y Aiken (1996) los comienzos del siglo XX atestiguaron el nacimiento de las primeras pruebas formales de inteligencia. Éste hecho fue relevante para el objeto de estudio de la Psicología y sus ramas afines, pues no solo se midieron aspectos psicofisiológicos como el tiempo de reacción sensorial, sino más bien procesos interiores superiores de los individuos como la inteligencia. Las pruebas fueron bien recibidas en diversas culturas en todo el mundo y su divulgación comenzó a ganar impulso. Al inicio hubo gran receptividad para los instrumentos que supuestamente podían medir características mentales, como la inteligencia, y más adelante otras características como aquellas relacionadas con la personalidad, los intereses, las actitudes y los valores que forman parte del objeto de estudio. Las raíces de las pruebas y la evaluación psicológica contemporáneas pueden encontrarse en Francia a principios del siglo XX. En 1905 Alfred Binet y un colega habían publicado una prueba que fue diseñada para diagnosticar a los niños en edad escolar. La prueba de Binet –Simón, en el campo de la medición psicológica resultó ser como ningún otra prueba lo había sido antes.

En 1914, EE.UU. declaró la guerra en Alemania debido a problemas políticos y económicos en ese momento entre ambos países y surge la primera guerra mundial. El ejército necesitaba una forma de examinar con rapidez a los integrantes del ejército en lo referente a problemas intelectuales y emocionales, por lo que las pruebas psicológicas elaboradas hasta el momento (como la prueba de inteligencia de Binet-Simón) que demostraron su efectividad para este fin proporcionaron la metodología. Así, en la segunda guerra mundial, dependerían aún más de las pruebas psicológicas para seleccionar reclutas para el servicio. La dependencia a gran escala que tenía el gobierno de las pruebas psicológicas sirvió como un gran impulso para el análisis del objeto de estudio. Por lo que durante la Segunda Guerra Mundial las pruebas que pretendían medir una amplia gama de variables psicológicas. El apogeo de las pruebas psicológicas fue en la década de los 50's y principios de los 60's donde se desarrolló una amplia variedad de pruebas que comenzaban a servir de base para tomar decisiones críticas con respecto a la contratación, despido y asignación general del personal.

Al mismo tiempo de la creciente dependencia a los datos derivados de las pruebas psicológicas, también hubo una mayor preocupación de la gente y los psicólogos de ésta época sobre el origen y manejo de los datos derivados de éstas. Por lo que éstos últimos comenzaron de nuevo la empresa de las pruebas refiriéndose a la prueba o tests como un instrumento de medición y vincularon su valor de manera íntima e irrevocable con la experiencia del usuario de esa prueba.

Así pues, Durante la segunda guerra mundial, la Oficina de Servicios Estratégicos (Office Strategic Service, OSS) de EE.UU. utilizó una variedad de procedimientos y herramientas de medición, entre ellas pruebas psicológicas, con el propósito de seleccionar personal militar para puestos muy especializados que implicaban vigilancia, espionaje, recopilación de información, etc. Los datos de evaluación generados por éstas eran sometidos a una integración y evaluación minuciosa por personal "capacitado", el análisis de los datos obtenidos en las pruebas por los psicólogos de la época daría paso a lo que más tarde se conoció como Centro de Evaluación o Assessment Center un método que no solo consistió en el empleo de pruebas de lápiz y papel, sino más bien en la utilización de ejercicios simulados que pretendían detectar las habilidades de los oficiales de la guerra como capacidad de observación, manejo de armas, planeación estratégica en la guerra, etc.

El reporte histórico respecto a la medición de un fenómeno con lleva a diferentes posturas y esto mismo sucede en el campo del desarrollo de la Psicometría. Muchinsky (1994), señala que en el caso de la Psicometría que esta íntimamente relacionada con la Psicología Industrial/Organizacional (I/O), el punto de referencia han sido las dos guerras mundiales. En sus comienzos, lo que actualmente se conoce como Psicología I/O no tenía ni siquiera nombre. Fue el resultado de la combinación de dos fuerzas que cobraron ímpetu antes de 1900. Una fuerza fue la naturaleza pragmática de la investigación psicológica. La mayoría de los psicólogos en ese momento eran estrictamente científicos y evitaban deliberadamente el estudio de problemas que estuvieran fuera de los límites de la investigación pura. Sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan publicó un artículo sobre como se había investigado la habilidad de los telegrafistas profesionales en el manejo del código Morse. Unos pocos años después, en 1903, Bryan en una reunión de la Asociación de Psicólogos Americanos (APA) refirió que los psicólogos deberían estudiar funciones y actividades concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana. Bryan no aludió al estudio de los problemas relacionados con la industria. Mas bien, se centró en el examen de las habilidades reales para desarrollar una Psicología científica. Bryan no es considerado como padre de la psicología I/O es más bien un precursor.

Muchinsky (1994) refiere que la segunda fuerza importante en la evolución de la disciplina surgió del propósito de los ingenieros industriales por mejorar la eficiencia. Se preocupaban principalmente de la economía y la fabricación así como de la productividad de los empleados. Dos ingenieros industriales Frederic Taylor y Frank Wilbreth, rediseñaron trabajos, desarrollaron programas de entrenamiento, y usaron métodos de selección para aumentar la eficiencia de los empleados. Así, al combinar la psicología con intereses concretos surgió la psicología I/O. En 1910, "la Psicología Industrial" ("Organizacional", el apelativo no llegó a ser oficial hasta 1970) se convierte en una especialidad de la Psicología. Tres individuos permanecen como los padres de la psicología I/O: Walter Dill Scott, psicólogo, Frederick W. Taylor, ingeniero y Hugo Münsterberg psicólogo.

Finalmente, se puede decir, que la perspectiva histórica refleja el continuo interés del hombre por abordar el objeto de estudio de la Psicología: la conducta.

Éste hecho en el contexto militar permitió el cumplimiento de ciertos objetivos de carácter político y económico beneficiando al hombre en su desarrollo y supervivencia, sucede de forma similar en la actualidad en el contexto educativo, laboral (por ejemplo, con la selección, capacitación, etc del personal de una organización). Dicho interés ha llevado al hombre ha desarrollar métodos y técnicas que le permitan investigar el objeto de estudio, disciplinas como la Psicometría engloba al conjunto de métodos e instrumentos de medida que se utilizan para la investigación, descripción y comprobación de datos sobre éste. Los antecedentes históricos de las guerras mundiales señalan el primer antecedente del método de Assessment Center, el cual como se puede ver, surge al mismo tiempo del desarrollo de la Psicometría, sin embargo, representó una alternativa diferente a las pruebas psicológicas que se aplicaban en ese momento para medir la conducta de los individuos. La medición de la conducta humana por medio de la aplicación de métodos o técnicas como el Assessment Center permite la evaluación de la misma y aunque algunos teóricos distinguen el término medición del término evaluación, más bien son consecuentes uno con el otro. A continuación se revisará el tema de la evaluación de la conducta, abordando teóricos como Friedrich (1985), Stufflebeam (1995), Ocaña (1995) y Arias (1999).

1.4. Evaluación de la Conducta

Según Friedrich (1985) la evaluación es la apreciación o estimación, cuantitativa o cualitativa de una característica sin utilización de instrumentos de medida. Es la apreciación subjetiva de una cantidad (número de objetos, dimensión de conducta, etc.) sin contar o medir, en cambio en la medición, la percepción del objeto que se mide y se compara con otra percepción (la de la unidad de medida). En la evaluación se aplica a lo percibido un sistema de relación "interior" que se ha basado en experiencias anteriores y subjetivas. Los valores cuantitativos y/o cualitativos que surgen de evaluación no tienen la precisión ni el grado de objetividad de los valores de medición.

En sentido contrario, Stufflebeam (1995) sostiene que la evaluación es el *enjuiciamiento sistemático* de la valía o el mérito de un objeto. Dicha definición se centra en el término valor e implica que la evaluación siempre supone un juicio. Desde el momento en que la evaluación, en un sentido óptimo, emplea procedimientos objetivos o sistemáticos para obtener información segura e imparcial, ya está ligada a la valoración. El propósito fundamental de la evaluación es determinar el valor de algo que esta siendo enjuiciado.

Por otro lado, Stufflebeam (1995) afirma que en la evaluación participa un cliente de la evaluación, el cual es la persona o grupo (educativo, social o de salud) que solicita la evaluación para ciertos propósitos y que utilizará los resultados para cubrir dichos propósitos. El tiempo y los recursos requeridos son proporcionados por el cliente (persona, grupo o institución), además, éste, puede ayudar o impedir el aseguramiento de que la evaluación sea un instrumento útil y poderoso para garantizar la calidad de los servicios profesionales. Así para

garantizar la calidad de los servicios profesionales en cualquier evaluación que se realice es fundamental considerar tres criterios:

1. Las distintas expectativas del cliente (persona, grupo o institución), ¿hará bien lo que se tiene que hacer?
2. El mérito o excelencias del servicio en cuestión, es decir, si lo hace ¿será meritorio?
3. Hasta qué punto el servicio es necesario, es decir, su validez potencial en la sociedad.

Así, al realizar la evaluación se responde si la persona hará bien su trabajo, si lo hace bien, puede ser meritorio y si dicha evaluación tiene un valor potencial para la organización o la sociedad en general. Además de los tres criterios anteriores, Stufflebeam (1995) menciona que dos criterios más son fundamentales: la viabilidad y la equidad. La viabilidad en términos de que tan oportuna y funcional es la evaluación sobre un objeto o suceso, por ejemplo, en el caso que se evalué un programa para evaluar las habilidades de un sujeto, es necesario tener en cuenta que el programa sea sencillo, se utilice poco tiempo y recursos apropiados y económicos. La equidad está predominantemente relacionada con las sociedades democráticas, donde se exigen las mismas oportunidades para todo el mundo y se reclama la libertad para todos.

Por otro lado, Arias (1999), se refiere a la evaluación dentro del contexto laboral, menciona que la evaluación del objeto de estudio en el contexto laboral se vincula con el desempeño de los trabajadores, el cual apunta directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de sus tareas del puesto o trabajo. La "evaluación de desempeño" se refiere únicamente a la persona concreta y determinada, a diferencia del análisis de puesto, la valuación de puestos y el perfil de alto desempeño, los cuales son impersonales, sin embargo, en ambas situaciones, la evaluación implica la utilización de normas o estándares a través de los cuales se compara el desempeño del trabajador de acuerdo con sus habilidades para desempeñarse en un puesto de trabajo.

Ocaña (1995) siguiendo el concepto de Arias (1999), señala que el desempeño de una persona es una acción que depende de varios factores a los que es necesario considerar para llevar a cabo una evaluación de éste. Tales factores son:

1. Conocimiento: la persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y del área.
2. Habilidades: este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
3. Motivación: se trata del estímulo psicológico que tiene la persona para desempeñar el trabajo.

Así, Ocaña (1995) menciona claramente, que el desempeño de los individuos dentro del contexto laboral, esta directamente relacionado con aspectos

más allá de la persona en si misma, por tanto, la evaluación debe ampliarse, es decir, es necesario que se considere a la persona y su interacción con el sistema en el que se encuentra inmerso: la empresa. Toda organización puede considerarse como un sistema, es decir, una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de sus elementos sufre un cambio. Por ejemplo, si existe un mayor conocimiento de los miembros de una organización (respecto a sus funciones, la política y valores de la empresa, etc.) éstos, pueden propiciar un adelanto en los procedimientos de producción y conseguir la elevación de productividad.

En Psicología la evaluación del objeto de estudio (la conducta) se realiza a través de los distintos métodos desarrollados dentro de esta disciplina, como la observación, las pruebas psicométricas, etc. Carballo (1999) realizó una investigación para identificar si existe una relación entre métodos de evaluación como la observación, la entrevista y las pruebas psicométricas, lo que encontró fue que existe una relación entre éstos. En dicha investigación se hace énfasis en que, aunque unos requieren mayor esfuerzo en tiempo y costo y emplean diferentes enfoques (cualitativo y cuantitativo) no hay diferencias en cuanto a qué método emplear para la evaluación de la conducta, sin embargo, recalca que el sustento teórico y la experiencia profesional son factores que pudieron influir para las conclusiones a las que llegó en su investigación.

En este sentido, Cook y Reinhardt (1995) y Patton (1984) sostienen que el debate sobre el empleo de los distintos métodos, tanto cualitativos como cuantitativos, para la evaluación del objeto de estudio, ha aportado amplios beneficios a la investigación. Mencionan que los métodos cuantitativos son las técnicas experimentales aleatorias, cuasiexperimentales, test "objetivos" de lápiz y papel, análisis de estadísticos multivariados, estudios de muestras, etc. En contraste los métodos cualitativos son estudios de caso, entrevistas a profundidad, observación participativa, entre otros. Éstos últimos son utilizados en la investigación para analizar resultados o comprender hipótesis, mientras que los primeros, proporcionan una base para entender el significado sustantivo de las relaciones estadísticas que se descubren. Sin embargo, Cook y Reinhardt (1995) y Patton (1984), sostienen que los métodos cualitativos y cuantitativos no solo representan métodos con diferencias estratégicas de investigación y procedimientos de obtención de datos, sino más bien, son dos enfoques que representan fundamentalmente diferentes marcos epistemológicos para conceptuar la naturaleza del conocimiento, la realidad social y ambos deben emplearse conjuntamente para satisfacer las exigencias de la investigación evaluativa, el método de Assessment Center dado que utiliza varias de las técnicas y métodos de ambos enfoques, puede decirse que es un método que satisface las exigencias de la investigación evaluativa.

Aun cuando se ha expresado que los psicólogos deben estar más interesados en las diferencias individuales que las constantes de las personas, es necesario, a veces, considerar cuales atributos aparecen en mayor o en menor grado, consistentemente, en sujetos o grupos diferentes. Este interés ha llevado a

la Psicología como ciencia, crear instrumentos y métodos de medición "adecuados" para evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente dichas diferencias y/o semejanzas entre los individuos. Un instrumento de medición psicológica es aquella técnica metodológica producida artificialmente, que obedece a reglas explícitas y coloca a los individuos en condiciones experimentales, con el fin de extraer el segmento de comportamiento a estudiar, permitiendo la comparación estadística conductora a la clasificación cualitativa, tipológica o cuantitativa de la característica o características que están evaluando (Morales, 1998). La necesidad de obtener datos cuantitativos y cualitativos de los atributos o características de un segmento de conducta al ser observada por quienes nos interesamos en comprender y predecir el comportamiento de los seres humanos, surgió como ya se vió en el apartado anterior, durante la primera mitad de este siglo.

Algunos de los métodos que se emplean dentro de la disciplina científica que estudia la conducta del hombre son los siguientes (Kerlinger, 1988): la entrevista, las pruebas psicométricas, los cuestionarios, etc. A continuación se describen brevemente los métodos y técnicas de mayor uso para la medición evaluativa del objeto de estudio.

1.5. Métodos de Medición del Comportamiento Humano

> La entrevista

La entrevista es quizá el método más utilizado para obtener información de los individuos. Ha sido destinada para todo tipo de situaciones prácticas de manera sistemática y científica, tanto en el laboratorio como en campo.

La entrevista es el instrumento más antiguo y utilizado por el hombre para obtener información. Consiste en una situación interpersonal "cara a cara" en la cual la persona, el entrevistador, hace a la persona entrevistada, preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema que se investiga. Existen dos tipos de entrevistas las estructuradas y no estructuradas. En la entrevista estructurada o estandarizada las preguntas, su secuencia y redacción son fijas o preestablecidas. Mientras que en la entrevista no estructurada o no estandarizada, las preguntas son más flexibles y abiertas. El principal inconveniente de cualquier entrevista es el consumo de tiempo, el investigador invierte gran tiempo, esfuerzo y dinero.

> Cuestionario

El cuestionario, es la herramienta más natural con la cual se puede comparar la entrevista. "Cuestionario", es el término usado para casi cualquier tipo de instrumento que tenga preguntas o reactivos a los cuales responden los individuos.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Sampieri, 1998). Por lo común, se utilizan dos tipos de reactivos en un cuestionario: de alternativa fija (o cerrada) y de respuesta abierta (o abiertos). También se usa un tercer tipo de reactivo, que tiene alternativas fijas:

el reactivo de escala. Los reactivos de alternativa fija ofrecen una elección entre dos o más alternativas. El tipo más común de reactivo de alternativa fija es dicotómico (sí o no) y con frecuencia se agrega una tercera alternativa (no sé).

Los reactivos abiertos o de respuesta abierta son un desarrollo en extremo importante de la técnica de entrevista. Por otro lado, los reactivos de escala son un conjunto de reactivos verbales ante los cuales un individuo responde expresando grados de acuerdo o desacuerdo, o algún otro modo de respuesta. Los reactivos de escala tienen alternativas fijas y colocan sobre algún punto de la escala al individuo que responde.

➤ **Pruebas Psicológicas**

Una prueba es un procedimiento sistemático en el cual los individuos son confrontados con un conjunto de estímulos contruidos a los cuales responden, y las respuestas permiten al examinador asignar a los examinados valores o conjuntos de valores numéricos a partir de los cuales se pueden hacer inferencias acerca de la posesión de los examinados de aquello que la prueba mida. En ocasiones, la definición de prueba es asociada con el de escala, sin embargo, en sentido estricto, una escala se emplea en dos formas: para indicar un instrumento de medición y para determinar los valores numéricos sistematizados de los instrumentos de medición. Así las pruebas pudieran ser escalas, pero las escalas no son necesariamente pruebas. Es significativo que se diga "pruebas de logro" pero no "escalas de logro" (Aiken, 1996).

Los instrumentos, contruidos para medir aspectos específicos de la conducta humana, se conocen con el nombre de pruebas psicológicas.

Pierre Pichot y Lee J. Combach citados en Cohen (2000), dan su definición al respecto. Para Pichot una prueba psicológica es una situación experimental y estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento y que, manipulada estadísticamente, permite clasificar a los sujetos tipológica o cuantitativamente. La definición dada por Lee J. Combach dice que una prueba psicológica es una técnica sistemática que compara la conducta de dos o más personas.

La mayoría de las pruebas psicológicas están constituidas por una serie de elementos llamados estímulos o reactivos, reunidos en una sola cédula, a la cual se le llama prueba (test) si se utiliza como único instrumento de medida, o subprueba (subtest) si forma parte de lo que en medición psicológica denominamos batería o escalas de medición, porque están constituidos por mas de dos pruebas que evalúan diversos aspectos o características del comportamiento en una misma cédula.

Existen criterios que el psicólogo y el constructor de instrumentos deben tener presentes para juzgar y determinar si el o los instrumentos que van a utilizar para fines específicos son apropiados para la situación particular, incluyendo el aspecto ético profesional. Criterios como (Cohen, 2000):

- Especificación cuidadosa de las interrogantes que deberán ser contestas y el tipo de personas que serán examinadas.
- Adecuada capacidad potencial de la prueba para medir con el rigor necesario aquella o aquellas características que se están investigando

- Longitud de la prueba, que esta vinculada con aspectos de esfuerzos económicos y psico-fisiológicos.
- Facilidad de administración y calificación del instrumento

Podemos mencionar dos tipos de pruebas o tests psicológicos:

1. Pruebas objetivas. La mayor parte de las pruebas objetivas (o las escalas) pueden dividirse en las siguientes clases: pruebas de inteligencia y de aptitudes, pruebas de logro, medidas de personalidad, escalas de actitudes y de valores. Generalmente, están constituidas por reactivos o estímulos estructurados.

2. Pruebas proyectivas. Las personas proyectan alguna parte de ellas mismas en todo lo que hacen. Los valores, las actitudes, las necesidades y los deseos, así como los impulsos y los motivos, son proyectados sobre objetos y comportamientos externos al individuo. En este sentido, debe ser posible estudiar los motivos, las emociones, los valores, las actitudes y las necesidades de los hombres haciendo que de alguna manera proyecten estos estados internos sobre objetos externos. Esta poderosa idea respalda los instrumentos proyectivos de todo tipo.

Las pruebas proyectivas a diferencia de las objetivas, requieren de fuertes inferencias, por lo que, su validez y confiabilidad son problemas difíciles. La clasificación de las pruebas proyectivas es: de asociación (p.j. Rorschach y métodos de asociación de palabras), de construcción (p.j. TAT), de completación, de elección y expresivas (como el juego y el dibujo). Generalmente, los estímulos que las integran son estímulos o figuras ambiguas.

➤ **Análisis de Contenido**

El análisis de contenido es un método para estudiar y analizar las comunicaciones en una forma sistemática, objetiva y cuantitativa a fin de medir las variables. El análisis de contenido se considera sobre todo como un método de observación y medición, en lugar de observar el comportamiento de las personas en forma directa o de pedirles que respondan a escalas o a una entrevista estructurada, el investigador toma las comunicaciones que la gente ha producido y pregunta acerca de dichas comunicaciones.

➤ **La Observación**

Los científicos de la conducta consideran la observación, como un método de medición el que se pueden asignar valores numéricos a objetos, en este caso actos humanos del comportamiento o secuencias de actos, de acuerdo con reglas.

Según Sampieri (1998), la observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias. Los pasos para construir un sistema de observación son:

- Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar
- Extraer una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas a observar. Un repertorio suficiente de conductas para observar.
- Establecer y definir las unidades de observación.
- Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación

La observación es el método más eficaz para la medición evaluativa de la conducta, generalmente es utilizado en escenarios naturales, en donde se observa la conducta de los individuos dentro de su ambiente.

➤ La Sociometría

La sociometría es un método para evaluar las interacciones e interrelaciones de los miembros de grupo. Según Kerlinger, es una valiosa forma de observación: los miembros de un grupo se observan entre sí y se registran las reacciones entre ellos, por otro lado, las observaciones realizadas por la sociometría permite a los investigadores evaluar el estatus sociométrico de los grupos.

➤ Otros métodos

Según Sampieri (1998), existen otros métodos de recolección de los datos para la medición e investigación de la conducta humana, como:

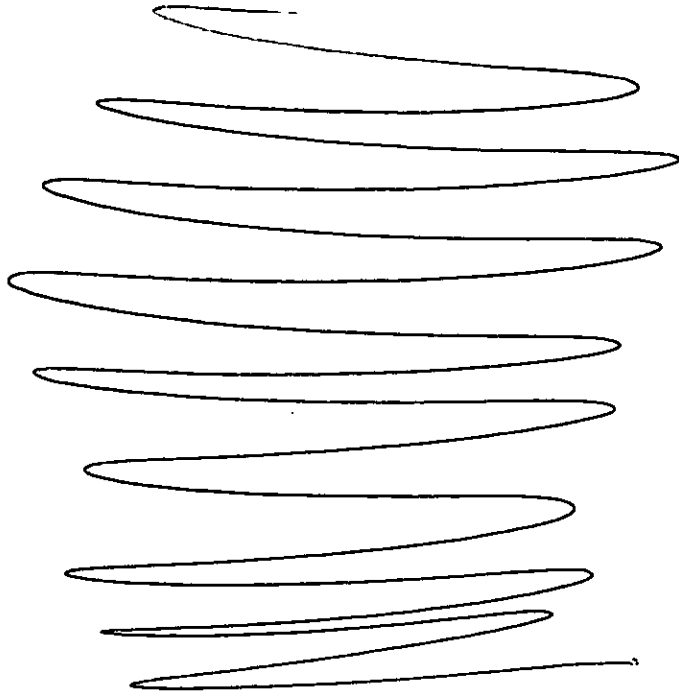
- Revisión de archivos que contengan los datos del problema a investigar (como archivos de gobierno, de instituciones de salud, etc)
- Análisis secundario, que consiste en utilizar datos recolectados por otros investigadores, lo cual implica el tener la certeza de que dichos datos son validos y confiables.

Finalmente, se puede decir, que la conducta es objeto de estudio de distintas disciplinas científicas como la Psicología. El interés científico por dicho objeto ha incitado a las investigaciones anteriores y actuales sobre varios temas, como la personalidad de las personas, sus habilidades, actitudes, diferencias y semejanzas en su conducta en distintos contextos como el clínico, educativo o laboral. La Psicología ha podido responder con sustentos teóricos y científicos a interrogantes como ¿qué es la personalidad? ¿qué persona es la más indicada para ocupar un puesto de trabajo?, etc. Sin embargo, la (s) respuesta (s) a dichas interrogantes del objeto de estudio, ha sido por el desarrollo y aplicación de sus técnicas y métodos, a través de los cuales se evalúa el objeto de estudio, entendiendo la evaluación como un juicio sistemático de los atributos, cualidades, características del objeto de estudio.

El método de Assessment Center es aplicado para evaluar dicho objeto de estudio; mediante el empleo de métodos tanto cualitativos como cuantitativos, lo cual implica que represente un método de evaluación que combina varios métodos de evaluación a fin de realizar una evaluación objetiva y científica. Así, la

enfocada y oportuna (Stufflebeam,1995) para realizar una valoración sistemática del objeto de estudio, además es necesario que se consideren factores externos que influyen e interactúan con él. Por ejemplo, en la evaluación de la ejecución de un individuo en el contexto laboral, es necesario considerar tanto al individuo como tal, y otros factores como el departamento, las políticas y valores de la organización, etc.

En el siguiente capítulo se revisará el método de interés para la presente investigación: el Assessment Center o Centro de Evaluación, con el propósito de exponer sus antecedentes históricos y sus aspectos metodológicos y dar al lector un panorama preciso, completo y comprensible de los antecedentes históricos y la metodología del método en cuestión.



CAPITULO II

CAPITULO II ASSESSMENT CENTER Y NORMAS DE OPERACIÓN INTERNACIONALES

Uno de los retos más importantes para las empresas en nuestro país, en este nuevo siglo, es contar con el mejor talento humano, pues representa el principal medio de crecimiento productivo y económico. En este sentido, las personas que fungen como responsables del área de Recursos Humanos en una organización saben que sus principales funciones son la selección, contratación, evaluación del desempeño, planeación y desarrollo del talento humano. Así pues, es necesario aplicar métodos flexibles, validos y confiables para ésta área (como el Assessment Center), lo cual se convierte en una ventaja estratégica para las organizaciones, siempre y cuando la aplicación de las técnicas y métodos se realice conociendo las cualidades científicas y metodológicas de cada uno.

Uribe (1996a) realizó una investigación con un grupo de investigadores de la Facultad de Psicología y la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, con el objetivo de averiguar lo que diversas personas entendían por Assessment Center. Los resultados obtenidos fueron que la metodología es todavía desconocida por sus cualidades científicas lo cual resulta censurable a nivel profesional, científico y social. La existencia y conocimiento del método de Assessment Center por sus características metodológicas, Normas Internacionales de Operación, alcances y limitaciones, permite por un lado, reducir el costo y aumentar el beneficio en el contexto laboral, y sobre todo conocer el origen de las decisiones y sus consecuencias siendo finalmente, objetivo, científico, profesional y ético con el ser humano.

El Assessment Center más que una técnica empresarial es un *método* que se rige por Normas de Operación Internacionales declaradas por la Organización Internacional del método ("Task Force"), las cuales establecen los procedimientos profesionales, científicos y éticos para sus usuarios, en la medida en que se conozcan éstas será el éxito y beneficio para el ser humano y la organización. A continuación se revisarán los antecedentes históricos del método a fin de comprender su origen, sus características y cualidades metodológicas actuales.

2.1. Antecedentes Históricos del Método de Assessment Center

El Assessment Center es un método que tiene sus orígenes en el ámbito militar, y su aplicación posterior fue en el ámbito laboral. En el ámbito militar surge la necesidad de seleccionar personal de alto rango militar y con gran capacidad estratégica para depositar responsabilidades directas y relacionadas con la situación bélica. Sin embargo, los ejercicios de simulación, según Grados (2000), se remontan a épocas anteriores, durante el tiempo de caza de animales para proveerse de vestido y alimento. Y con el tiempo, éstas simulaciones de simples trazos en la tierra o pinturas rupestres, se convirtieron en elementos más elaborados hasta integrar verdaderos planos y maquetas, en las cuales se

colocaban en una ambientación de montañas, valles y ríos, figuras de hombres, objetos y animales que eran animados por personas asignadas por sus superiores. Durante estas animaciones, las personas asignadas jugaban los roles de enemigos y, dependiendo de las características del terreno, se determinaba a dónde iban a acampar, en qué momento iba a aparecer la caballería, la artillería o la infantería. Los roles en estas simulaciones se intercambiaban por todos los elementos del ejército, lo que les permitía tener conocimiento de las acciones a utilizar durante la batalla. Este proceso, que originalmente partía del principio de lograr la supervivencia llegó a formar parte fundamental de las estrategias bélicas (mucho tiempo atrás y durante las épocas de los grandes ejércitos como: los romanos, las Guerras Púnicas, las Cruzadas, más tarde con Napoleón Bonaparte, etc.), en las que a través de las simulaciones, lograban establecer la logística para llevar a cabo las batallas o bien el traslado de pertrechos (parques, alimentos, armas, casas de campaña, ropa adecuada, etc.) haciendo posible el éxito de sus campañas.

Uribe (1996b) refiere que la historia del método de Assessment Center se remonta a la historia de la Psicología, principalmente al desarrollo de la Psicometría, en países como Alemania, Inglaterra, Australia, Canadá y EE.UU. y no con la primer aplicación en el contexto industrial, la cual fue en una compañía de teléfonos (A. T. & T).

Torres (1997) en su tesis de licenciatura aborda de forma completa el pasaje histórico del método de Assessment Center. Así sostiene que el método del que se está hablando tuvo sus comienzos en Alemania, donde el programa utilizado por los psicólogos alemanes militares 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, para evaluar la conducta que en esos momentos requería ser evaluada. El proceso de evaluación sobre la conducta de los oficiales alemanes fue construido bajo principios de las corrientes holística y evaluación natural. Dicho acercamiento holístico adoptado por los alemanes y más tarde, modificado por los Británicos y Americanos, quienes también se interesaron posteriormente por la aplicación del método, hace énfasis en la evaluación global de la persona.

Más tarde, en Inglaterra, la British War Office Selection Boards (BWOS) tuvo la necesidad de identificar el potencial de los oficiales de la armada Británica durante la Segunda Guerra Mundial, como consecuencia de ello, se adoptó el programa de selección de los alemanes en 1941, dicho programa tiene un gran éxito y es expandido. Sin embargo, en Inglaterra, los programas ya se asemejaban más a los ejercicios actuales, por ejemplo, ejercicios de liderazgo, cooperación en grupo, relaciones interpersonales, abarcando ejercicios grupales e individuales. El programa militar británico hizo varios avances sobre el esfuerzo alemán. Los ejercicios presentaron situaciones más reales para los candidatos por ejemplo, grupos de discusión sobre las batallas y tareas físicas requeridas para la situación de guerra, designando así, aspectos de evaluación más relevantes y sistemáticos. También fue implementado un proceso de evaluación de múltiples fases, en el cual varios componentes fueron aplicados para sucesivas selecciones de grupo.

Por otro lado, en Australia y Canadá refiere Torres (1997), los programas de selección para los oficiales fueron bastante similares a los realizados por la British War Office, solo que en Australia y Canadá se le dió mayor énfasis a la entrevista personal hecha en el programa británico. También en Canadá se extendieron los esfuerzos para desarrollar y estandarizar los tests de inteligencia para personal militar que debían llevar o tener previo a la operación del Assessment Center, resultando así, paralelo su desarrollo con el de la psicometría, sin embargo, el método representó y continúa representando, una alternativa totalmente diferente a las pruebas psicológicas para la evaluación del objeto de estudio.

Durante ésta época, hubo un teórico que aportó aspectos teóricos a la metodología del Assessment Center, fue Henry Murray, quien propuso que la evaluación de la persona debe basarse en la investigación de las variables de interés a través de la observación de la conducta. Durante la Segunda Guerra Mundial, el proceso de selección utilizado por la Office Of Strategic Service (OSS) utilizó varios de los principios teóricos de Murray (Grados 2000). Los trabajos de la OSS en cuanto a Assessment Center, durante la Segunda Guerra Mundial fueron la base para futuras aplicaciones como fue el caso de EE.UU.

Así, las primeras organizaciones que se ocuparon de un Assessment Center fueron (entre otras) la British War Office Selection Board (WOSB), la U.S. Office of Strategic Services (OSS) y la British Civil Service Selection (CSSB); las cuales conducían programas de manera independiente (Grados, 2000).

Las compañías pioneras del Assessment Center que lo aplicaron de manera estructurada, fueron la Americana Telegraph & Telephone, A. T. & T en 1956, y el Sistem Bell, en 1958; éstas aplicaciones se designaron para apoyar la selección de gerentes a nivel principiante. El primer Assessment Center del sistema Bell se diseñó como una herramienta de investigación, ya que 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, 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., donde los candidatos seleccionados por los supervisores fueron del sexo masculino.

El antecedente más relevante está marcado por el estudio que se realizó en forma longitudinal denominado "Estudio de Progreso Gerencial", iniciado por los psicólogos de la A. T. & T en 1956, dicha investigación se diseñó para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes. En él se evaluaba el potencial inicial y se establecían marcas para los cambios longitudinales. En forma literal, el período de aplicación general se inicia a fines del decenio de 1960, y la realizaba A. T. & T en diversas industrias, e incluso en agencias gubernamentales con programas desarrollados para usarse a todos los niveles gerenciales. En 1963, la Standard Oil (Ohio) hace una adaptación de la técnica y la aplica a diferentes niveles de supervisión. En 1970, Cohen, Moses y Byham, establecen tres periodos del Assessment Center. El primero, denominado "Inicial" comprende

las actividades anteriores a 1955; el segundo "Primario Industrial" y el tercero de "Aplicación General" a finales del decenio de 1960. Es a partir de este decenio que se han designado numerosos programas de evaluación para necesidades específicas tales como: identificación de necesidades de capacitación y desarrollo, identificación inicial de habilidades, selección de supervisores, ventas y especialistas técnicos, etc. (Grados, 2000)

Bray (1995), refiere que el Assessment Center no es un término nuevo, y que tiene su origen en la selección de los militares durante la segunda guerra mundial, refiere que es durante dicho acontecimiento donde se desarrollaba un método enfocado a la conducta humana, que no consistía en respuestas de lápiz-papel, aunque era complejo y consistía en la simulación de situaciones. En dicho artículo, Bray menciona que durante su nombramiento en la "Aviation Psychology Program" en la First Army Air Forcen, en el último año de la guerra, fue encomendado para dirigir la investigación psicológica sobre la capacitación del observador del radar. Por lo que se vió en la necesidad de desarrollar medidas de observación, las cuales consistían en cinco horas simulando misiones de bombardeo. Bray convencido de que la Psicología debe enfocarse directamente a la conducta, y que debía haber un método más completo que no fueran los tests de lápiz-papel, para estudiarla, publicó en la OSS varios aspectos sobre su trabajo. Pero esta creación de combinar las medidas evaluativas durante su nombramiento fue lo que propició el interés por desarrollar y aplicar el primer "Assessment Center", sin embargo, logró aplicarlo después de ocho años de haber leído el "Assessment of Men". Dicha aplicación fue en la A.T.&T donde se comenzó la investigación longitudinal. Tal investigación comenzó en el verano de 1956 con la evaluación de los 422 gerentes y tuvo una duración aproximada de 25 años. En 1958 se pide una modificación a dicha investigación para que se pudieran integrar empleados y seleccionar gerentes de los primeros niveles y empleados de todo nivel, dicha modificación y la aplicación en general, resultó todo un éxito.

Los antecedentes históricos del Assessment Center, permite observar que no es un método novedoso, que a lo largo de la historia de la Psicología, y específicamente de la Psicometría ha ido fortaleciéndose y creciendo metodológicamente, principalmente dentro del área organizacional o industrial. Así también, los usuarios del método, fueron principalmente psicólogos y psiquiatras, así como militares conocedores de las habilidades que requerían los soldados de la Guerra, quienes actualmente en el contexto industrial u organizacional podrían ser los supervisores o gerentes conocedores del puesto a evaluar en determinada organización. Idealmente y convenientemente, los usuarios del método son los psicólogos dado que son quienes deben contar con las herramientas y conocimientos científicos y profesionales "a doc" para la aplicación de dicho método, y tomar un compromiso consigo mismo y con la sociedad al realizar la aplicación de los métodos y técnicas de evaluación con los humanos y animales, sin embargo, para lograrlo es necesario conocer la metodología de éstos. A continuación se revisarán los aspectos metodológicos del método de Assessment

Center a fin de describir en qué consiste el procedimiento metodológico de éste, específicamente en el contexto laboral u organizacional.

2.2. Definición de Assessment Center (AC)

A lo largo de la historia del método de Assessment Center (AC), algunos estudiosos se han interesado en la investigación del método de Assessment Center, han proporcionado diferentes definiciones entorno al mismo. A continuación se mencionarán algunos de dichos estudiosos como: Cohen (2000), Mouret (2001), Grados (1998), Arias (1999) y Uribe (1996c), los cuales han dado una definición acerca del método en cuestión.

Según Cohen (2000) el Assessment Center (AC) o Centro de Evaluación (CE) es una herramienta aplicada para la evaluación, selección clasificación y colocación de personal en una organización u empresa y aunque podría parecer que el término denota un "lugar", el término en realidad denota un *procedimiento* estandarizado desde el punto de vista de las organizaciones que implica el uso de múltiples técnicas de evaluación como pruebas escritas y pruebas de desempeño situacional, ejercicios de simulación, en éstos últimos deben ser diseñados para parecer casos simulados a los que suceden en una organización. Es un método que ha sido sometido a diversos estudios concernientes a su validez, los cuales indican que el método es válido y confiable, pues la cuestión crítica relacionada con los centros de evaluación no es *si* el método del Assessment Center, es válido, *sino por qué lo es*. Cohen (2000) menciona que la aplicación del método de AC se dirige a los siguientes propósitos.

- Selección del personal de nuevo ingreso
- Reubicación dentro de la misma organización del personal
- Promoción a un puesto vacante
- Detección de necesidades de capacitación
- Planeación y desarrollo de carrera, etc

La aplicación sistemática y objetiva del método del AC con lleva a las siguientes ventajas:

- Mayor objetividad que otras herramientas
- Inversión baja con relación a los beneficios
- Casos acordes a las habilidades a evaluar
- Se puede evaluar desde una persona en adelante
- Reportes sencillos y en términos organizacionales
- Utilización de un método y no una técnica

Por otro lado, Mouret (2001) menciona que el método de Assessment Center, es una *herramienta de evaluación* basada en un sistema integrado de simulaciones y casos, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo, desempeñándolo exitosamente. El Assessment Center no se basa en información que el evaluado "dice" sobre sus capacidades o habilidades; más bien se basa en la manifestación

práctica de las mismas, lo que hace una enorme diferencia contra la mayoría de las técnicas e instrumentos de evaluación existentes.

Grados, 1998 citado en Grados (2000) define el Assessment Center como 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. Un Assessment Center es una *técnica* de evaluación que consiste en una serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y, mediante un acuerdo entre ellos, señalaran los más adecuados en función de las dimensiones anticipadamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo "gerencial".

Otro autor que ha dado una definición para el Assessment Center, es Arias (1999), quien se refiere al Assessment Center, como un *método* de evaluación *predictor*, en el que se observa el comportamiento de los aspirantes en uno o varios ejercicios grupales diseñados específicamente para tal fin. Cada candidato es evaluado por uno o varios observadores (especialmente entrenados al efecto) en varias dimensiones o conductas como el liderazgo, comunicación, etc., las cuales son definidas entre la organización y el profesional del método. El ejercicio puede durar algunas horas o varios días. Otros ejemplos de tales dimensiones o conductas a evaluar, pueden ser, a manera de ejemplo: planeación y organización; toma de decisiones; habilidades interpersonales, motivación y solución de problemas.

Por su parte, Uribe, (1996c), menciona que es un método objetivo destinado a la medición de conductas llamadas dimensiones, que debe tener *confiabilidad*, *validez* y *estandarización* (en términos relacionados con la exactitud, real medición de lo que se quiere evaluar y a la utilización de estadísticas apropiadas para el personal que se evalúa), así es un método para evaluar conducta que debe ajustarse a requisitos científicos que garanticen su aplicación.

Se puede decir, que varios autores han tratado de definir al método de Assessment Center (AC) o Centro de Evaluación (CE), como los anteriormente mencionados, Muchinsky (1994), refiere que la mayoría de dichos autores, suponen que se refiere principalmente a la valoración de múltiples dimensiones del rendimiento, utilizando varios métodos y evaluadores y donde se diseñan una serie de actividades estandarizadas y de orientación humana, que se cree o se sabe son relevantes para el trabajo dentro de un marco organizacional.

En este sentido, Grados (2000) menciona que a pesar de la diversidad de definiciones existen puntos en común, como:

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

- Una serie de elementos a los que se expone al evaluado para extraer ciertas pautas de conducta que desean evaluarse, nombrados ejercicios de simulación, los cuales son actividades relacionadas con el puesto de trabajo.
- La observación directa que se realiza durante el ejercicio y la evaluación mediante un acuerdo o consenso de todos los observadores

Tales puntos en común se encuentran en los diferentes conceptos teóricos acerca del Assessment Center (AC) anteriormente revisados. Finalmente, se puede decir, que el Assessment Center es un "método" de evaluación objetivo que mide dimensiones o conductas las cuales son específicas y relacionadas con el éxito en el puesto de trabajo, a través de ejercicios de simulación (p.ej. charola de entrada); considerando los criterios de confiabilidad, validez y estandarización para acreditar su aplicación.

Una vez obtenida una definición del AC, a continuación se describirá cómo se lleva a cabo la aplicación del método de Assessment Center, quien (es) lo integra y el proceso de evaluación etc., a fin de describir lo más completamente posible el proceso metodológico de éste.

2.3. ¿Quién (es) integra un Assessment Center (AC)?

De acuerdo a las investigaciones de Arauna (1996), Grados (2000) y Uribe (1996c) un Assessment Center participan activamente los siguientes elementos humanos: (1). El Administrador, (2) Los evaluadores u observadores y (3) los evaluados o participantes. A continuación se describirán cada uno de los dichos elementos.

1. El Administrador. Según Grados (2000) el administrador es la persona en quien recae la responsabilidad total, la ejecución y desarrollo del Assessment Center. Uribe (1996c) añade que sus funciones son obtener todos los estándares de calidad durante todas las etapas de aplicación del método. Debe ser un especialista de la conducta, por lo que un psicólogo, puede ser candidato para realizar esta actividad. Sin duda, el administrador requiere poseer una capacitación metodológica y de investigación. Las funciones de un administrador son las siguientes:
 - Tener claro el objetivo a cubrir con la aplicación del AC (selección, capacitación, planeación de vida y carrera, evaluación de desempeño, etc.)
 - Contar con el análisis y perfil del puesto actualizado (en caso de que exista como tal en la empresa u organización) a fin de identificar y definir las dimensiones o conductas a observar y evaluar.
 - Contar con un grupo de candidatos a evaluar
 - Programar el AC, es decir, la hora, la fecha, definir el lugar donde se aplicará. Esto es, salas amplias con mesas de trabajo y sillas con el número de participantes que pretenda evaluarse. Es recomendable que el AC sea aplicado fuera de la organización para evitar que los

participantes o evaluadores se distraigan durante la aplicación del AC

- Programar los ejercicios de simulación de tal manera que en cada uno de ellos se observen las dimensiones deseadas, cuando se aplicarán.
- Seleccionar a los observadores (1 por cada 2 participantes). Para la selección de éstos, el administrador debe considerar a las personas que están familiarizados con las dimensiones o conductas a evaluar durante la aplicación del AC.
- Establecer los rangos de calificación (0,1,2,3,4) y su aplicación durante la evaluación de las conductas.
- Entrenar a los observadores. El administrador en este punto, capacita a las personas seleccionadas como observadores de los formatos a utilizar, las conductas que se medirán, cuáles son los rangos y cómo se utilizan, generalmente se utilizan de la siguiente manera: se otorga un 4 cuando la conducta se presenta en el participante, 3 cuando no está presente, 2 si se presenta moderadamente, 1 si se presenta muy poco y 0 si no se presentó en ningún momento durante el ejercicio de simulación.
- Determinar los materiales y equipo de apoyo a utilizar: papelería, lápices, rotafolios, pizarrón, proyector de acetatos, videograbadora, etc.
- Aclarar las dudas de los observadores referentes a las actividades que desempeñarán durante la aplicación del AC
- Elaborar un informe final de los resultados del AC.

Por lo tanto, el administrador es la pieza clave del AC, y más que tener un cargo o denominación en el AC, él es una función clave para la aplicación del mismo, por lo que la persona que fungirá como administrador debe estar plenamente identificada con el proceso metodológico del AC. Su relación con la organización es fundamental para llevar a cabo todas y cada una de las funciones anteriormente mencionadas, por ejemplo, en cuanto fecha, hora y lugar de aplicación serán acuerdos mutuos entre la organización y el administrador, pero, el administrador y los evaluadores no deben perder de vista la aplicación científica y metodológica del AC debido a los acuerdos entre éstos y la empresa u organización.

2. Los Evaluadores u Observadores: Grados (2000) señala que son las personas entrenadas específicamente para identificar las dimensiones durante el desarrollo de un Assessment Center. Arauna (1996) menciona que los observadores pueden ser "ejecutivos" de la empresa donde se aplicará el método (preferentemente dos o tres niveles mas altos que los participantes) o bien pueden ser ajenos a la empresa, sin embargo, Joiner (2000) basándose en los lineamientos normativos del método menciona que los observadores deben ser psicólogos. Una condición es que los observadores no conozcan ni tengan relación con los participantes. Los observadores "casi siempre" son psicólogos y/o miembros directivos. Uribe (1996c) apunta que los observadores son la parte que realiza la evaluación

por lo que su capacitación y sentido común deben estar soportado por un alto grado de conocimiento teórico y práctico en lo relacionado al puesto a evaluar. Pueden ser psicólogos y/o personas relacionadas con lo que se va a evaluar (no necesariamente ejecutivos o directivos). Deben poseer una capacitación previa a la aplicación del método. Las funciones que debe desempeñar un observador son entre otras las siguientes:

-Registrar los hechos y conductas de los participantes durante la marcha y desarrollo del ejercicio de simulación

-Clasificar las conductas observadas en las dimensiones, de acuerdo con la definición previa que se realizó para ello.

Tales funciones podrán ser realizadas de manera óptima debido a que son puntos de su capacitación previa a la aplicación del AC, sus funciones son tan importantes como las del administrador, dado que de acuerdo con sus observaciones, se tomarán decisiones importantes como elegir a una persona y designarla como "apta" para cubrir un puesto de trabajo.

3. Los participantes. Grados (2000) refiere que son aquellos candidatos a ser evaluados o promovidos a través del Assessment Center, el número de éstos para la aplicación del AC, es ilimitado. Uribe (1996c) indica que el participante (s) es la persona o grupo evaluados, que reúne un conjunto de características mínimas, que les permita ser evaluados en dimensiones que estén de acuerdo a ellos (por ejemplo no se debe evaluar comunicación oral en un sordomudo). Los participantes pueden pertenecer o no a la empresa donde se aplicará el Assessment Center, lo que implica fuentes de reclutamiento y selección previos a la aplicación.

2.4. ¿Cómo se aplica un Assessment Center?

Según Uribe (1996c) la aplicación del Assessment Center consiste en las siguientes fases:

1. Identificación de las dimensiones susceptibles a evaluar.
2. Análisis de Puesto
3. Proceso de Evaluación

1. Identificación de las dimensiones susceptibles a evaluar. "Una dimensión se define como una parte discreta y medible de conducta individual que es asociada con el éxito o fracaso en un puesto o en un nivel de puesto". Los puestos contienen dimensiones de manera constante y estos no varían, ya que son las habilidades o cualidades que necesita un individuo para desarrollarse en el puesto. Las dimensiones son manifestadas por cada individuo en algún grado (ya sea menor o mayor grado), lo cual permite ver las diferencias entre los individuos. En este punto, Grados (2000) refiere que las dimensiones son áreas comunes de interés a las que estudios de análisis de trabajo han identificado como importantes para el éxito en el puesto de trabajo. Las dimensiones deben tener cuatro características importantes:

- Deberá ser un atributo gerencial (o administrativo)

- Deberá ser lo suficientemente simple para definirse en términos conductuales
- Deberá ser lo suficientemente observable en un centro para ser predecible y
- Deberá ser estable, en la medida de lo posible; para que las predicciones sean provechosas y valederas

Las dimensiones o conductas a evaluar en un Assessment Center varían de acuerdo al puesto y/u organización, es decir, según las necesidades del lugar de aplicación, no existe un número limitado de dimensiones o conductas a evaluar. La definición de las dimensiones a evaluar es lo que se entiende por cada una éstas. Uribe (1996c) refiere en este sentido, que definir las puede ser significativo, sin embargo, la preocupación más relevante, es que la definición otorgada a cada dimensión que se pretende evaluar permita la aplicación científica para su dimensión. Algunos ejemplos de las dimensiones medidas en un Assessment Center son:

- Comunicación oral: Habilidad para expresarse en situaciones individuales y grupales.
- Liderazgo: Eficacia para influir y guiar a sus seguidores a que alcancen un nivel óptimo y cumplan con los estándares del puesto de trabajo.
- Tolerancia al estrés: Estabilidad de su actuación bajo presión u oposición.

2. Análisis de Puesto. Ésta fase se lleva a cabo cuando no se tienen una visión clara y precisa de las dimensiones o conductas necesarias para la ejecución de las tareas que un determinado puesto de trabajo exige o cuando el puesto a evaluar no existe como tal en la organización o empresa. El análisis consiste en la descripción y especificación de cada una de las tareas o ejecuciones que requiere el puesto de trabajo, las cuales tienen relación con las condiciones físicas y administrativas así como con los métodos y procedimientos de trabajo (Kossen, 1995.).

El objetivo inicial de un análisis de puesto es identificar, definir y valorar las dimensiones conductuales más importantes para la ejecución exitosa en el puesto, para lo anterior es necesario realizar:

- Una recolección de información referente a las cualidades, habilidades, deberes, características, etc, que son necesarias para desempeñarse efectivamente dentro del puesto. Dicha recolección de información puede ser por observación, entrevistas individuales con los individuos familiarizados y conocedores del puesto en cuestión.
- Una vez obtenida dicha información, se realiza una lista tentativa de las dimensiones que fueron identificadas y definidas.
- Se elabora un cuestionario específico para identificar las dimensiones y determinar "relativamente" cuales pudieran ser más esenciales que otras para el éxito en el puesto de trabajo, también detectar las dimensiones más

comunes y de acuerdo con lo anterior, valorar la claridad de la definición tentativa de las dimensiones.

3. Evaluación. Una vez que el análisis de puesto ha concluido, se procede a una situación donde se evalúa a través de los recursos disponibles los conocimientos y habilidades conductuales (que se identificaron como relevantes para el puesto) de cada uno de los participantes del Assessment Center. Tal situación, se denominan ejercicios de simulación. Para aplicar los ejercicios de simulación es necesario considerar los siguientes criterios:

A) Es necesario elegir un ejercicio de simulación que estimule o genere las conductas o dimensiones relacionadas con el puesto, de tal forma, que los participantes demuestren sus habilidades y conocimientos. Por ejemplo, si el interés es evaluar habilidades relacionadas con la comunicación, análisis de información, datos o documentos, así como detectar problemas, analizar causas, buscar y proponer soluciones; entonces los ejercicios que se aplicarán serán aquellos que estimulen el desempeño de estas conductas. El ejercicio que se podría elegir para ser aplicado en dicho ejemplo, sería Charola de entrada (In Basket), en éste se proporciona a los participantes un conjunto de documentos en que se incluyen datos, cifras, circunstancias, de tal forma que trabaje estos aspectos (análisis de información, de datos, etc.) ya sea de manera individual o grupal. No existe un número limitado de ejercicios de simulación para ser aplicados, es posible que un ejercicios de simulación pueda estimular el desempeño de una amplia gama de conductas vinculadas con las conductas o dimensiones identificadas, sin embargo, lo más adecuado y conveniente es la aplicación de más de un ejercicio. Cuando se aplica un ejercicios de simulación, se procura que puedan abarcar un amplio grupo de participantes a evaluar.

B) Las instrucciones de cada ejercicio de simulación deben ser claras y sencillas de comprender.

Los ejercicios de simulación que se aplican en un Assessment Center se clasifican en individuales y grupales. Los ejercicios individuales permiten evaluar las habilidades de interacción humana, evalúan las habilidades de percepción de detalles, manejo de información, análisis y solución de problemas y organización. Los ejercicios grupales consisten en presentar a los participantes un tema ó problema (s), éstos deben discutir en grupo acerca del problema (s) hasta llegar a un acuerdo. Por tanto, dichos ejercicios generan la participación en grupo para observar dimensiones o conductas implicadas con la conducta social o de interacción humana, tales como la comunicación oral, el liderazgo, etc. Los ejercicios de simulación grupales pueden ser con roles asignados o sin roles asignados. En los ejercicios de simulación con roles asignados se indica a los participantes de un papel a desempeñar en el grupo. Por ejemplo, vendedor, jefe, director, maestro, cliente, etc. En cambio en los ejercicios grupales sin roles asignados se les indica a los sujetos que no tendrán ningún papel que desempeñar.

Durante la aplicación del Assessment Center, pueden combinarse ambos tipos de ejercicios de simulación o no combinarse, así como en los ejercicios de simulación grupales el uso de roles o sin roles, depende de las necesidades y planeación de los ejercicios de simulación los cuales deben generar las dimensiones o conductas identificadas como relevantes para el éxito en el puesto de trabajo que se evalúa.

Algunos ejemplos de ejercicios de simulación más comúnmente aplicados son:

- **Charola de Entrada o "In Basket"**, consiste en enfrentar a los participantes a diferentes situaciones por escrito, típicamente se presentan de 20 a 30 diferentes situaciones (items) para revisar y actuar, los candidatos demuestran su capacidad de planeación, organización, solución de problemas. Además de las instrucciones escritas, se les proporciona gráficas, nombres y organigramas. Todo lo anterior se les proporciona en formatos de memorandos, cartas, notas u otra correspondencia escrita.
- **Ejercicios de Grupo de discusión:** El propósito de dicho ejercicio es proporcionar a los participantes la oportunidad de demostrar sus habilidades de trabajo en grupo o equipo. En éste ejercicio, generalmente, 5 o 6 participantes son asignados para participar, se presenta un problema y todos los participantes son colocados en igualdad de circunstancias. Conforme se desarrolla el ejercicio se observa el liderazgo, la solución de problemas, la flexibilidad para trabajar en grupo.
- **Ejercicios de Presentación Oral:** Éste ejercicio puede tomar varias formas situacionales dependiendo de qué es importante en el puesto, puede incluir ejercicios de conferencia, presentaciones formales e informales a diferentes grupos, conforme se desarrolla el ejercicio se observan habilidades como la comunicación escrita y oral, relación interpersonal, etc.
- **Entrevista de simulación:** Éste ejercicio consiste en que un subordinado se encuentra en una situación de consulta. En este ejercicio se observa la efectividad en el trato de problemas de subordinados o subordinados problemáticos.

2.5. Proceso de Evaluación

El Assessment Center (AC) se distingue de otros métodos, por el uso de múltiples técnicas para la evaluación de las conductas o dimensiones (entrevistas, pruebas proyectivas, cuestionarios, etc.). El administrador del AC, decide objetivamente y profesionalmente las técnicas de evaluación a utilizar, por ejemplo, si se pretende evaluar liderazgo, puede diseñar una entrevista a profundidad donde se consideren preguntas referentes al liderazgo, elegir pruebas psicométricas de liderazgo, etc. En realidad el número de técnicas y cuáles serán elegidas depende del conocimiento profesional y científico del administrador del AC, así como de las conductas o dimensiones a evaluar. La realización del AC

puede realizarse en varios días (tres como mínimo). La evaluación esta constituida por la aplicación de varias técnicas o instrumentos de evaluación, la ejecución de ejercicios de simulación y principalmente por un proceso de discusión grupal entre los observadores o evaluadores. El consenso o discusión grupal entre los observadores puede dividirse en dos fases. La primera consiste en iniciar un primer consenso donde cada observador comenta sus observaciones y después sin considerar opiniones o percepciones de los demás observadores proporciona una calificación preliminar a cada dimensión evaluada. La segunda fase se presenta una calificación general de la evaluación de manera preliminar por cada observador para terminar con un final consenso, donde se discuten las calificaciones entre todos los observadores para concluir con una calificación final para cada dimensión y participante.

El Assessment Center es un método de evaluación que mide dimensiones o conductas relacionadas con el puesto de trabajo, así permite detectar a nivel conductual las habilidades, destrezas, conocimientos y otras características como análisis de problemas, liderazgo, solución de problemas, etc. todas y cada una necesarias para desempeñarse con éxito en el puesto de trabajo. Dicha evaluación se realiza por medio de diferentes técnicas de evaluación como entrevistas, pruebas psicométricas, y principalmente ejercicios de simulación y el proceso de discusión grupal entre los evaluadores. Dichas técnicas se aplican bajo los criterios de validez, confiabilidad y estandarización que impliquen la credibilidad de la aplicación del método.

Como se mencionó anteriormente las personas que llevan a cabo la aplicación del método (administrador y evaluadores) deben realizar su aplicación de forma objetiva y científica, para lo cual es necesario el conocimiento científico del Assessment Center, lo cual involucra el conocer, comprender y aplicar las Normas de operación de carácter internacional. A continuación se revisará una breve perspectiva histórica de sus normas de Operación Internacionales, así como el contenido de cada una de éstas.

2.6. Normas de Operación Internacionales del Assessment Center

2.6.1. Antecedentes Históricos

A continuación se presentará una breve síntesis de los antecedentes históricos de las Normas de Operación Internacionales del método, así como de su contenido, dado que el Anexo 1 se presenta el documento original así como una traducción al idioma español de éste, con el propósito de respetar y proporcionar la fuente de información original y evitar redundar la información.

Desde el surgimiento del método de Assessment Center en el contexto militar, y su desarrollo en el contexto laboral, se ha investigado su metodología por los estudiosos del método a nivel mundial. Tales investigaciones a lo largo de la historia del método han reflejado la necesidad de establecer lineamientos normativos para realizar una aplicación científica y metodológica, y a la vez, sirvan de guía a todo administrador y observador del mismo.

Según Joiner (2000), en atención a tal necesidad y justificada por las observaciones y experiencias de un grupo de profesionales que representaron en 1975 a los usuarios más experimentados del método, en éste año se acreditaron las primeras normas en la ciudad de Québec. Posteriormente en 1979 se recapitula tal necesidad y se hacen modificaciones a las normas acreditadas en el año de 1975, sin embargo, algunos lineamientos no fueron excluidos de las primeras normas.

En 1989, nuevamente se revisaron las normas emitidas en 1979, de acuerdo con dicha revisión la Organización Internacional del Assessment Center (Task Force) publicó las Normas y consideraciones éticas para la aplicación del Centro de Evaluación hasta entonces vigentes. El documento del Anexo 1, es una actualización de aquellas normas declaradas por los expertos e investigadores que forman parte de la Organización Internacional del Assessment Center, avaladas en mayo del 2000 en San Francisco, California, U. S.A. El propósito de las normas que contiene éste documento es establecer normas profesionales y consideraciones éticas para los usuarios del método del Centro de Evaluación. Las normas fueron designadas para resguardar las aplicaciones actuales y futuras. El seguimiento de éstas normas demuestra el máximo de beneficios que obtienen los usuarios del método de Assessment Center.

Según Joiner (2000) las Normas proporcionan:

- 1) una guía para los psicólogos industriales/organizacionales, consultores organizacionales, especialistas de Recursos Humanos y otros que designan y conducen un Assessment Center
- 2) Información dirigida a los gerentes que se encuentren en la situación de decidir acerca de la aplicación del Assessment Center en su empresa
- 3) Instrucción a los evaluadores que participan en el Assessment Center,
- 4) guía para el uso de tecnología en el Centro de Evaluación.

A continuación se mencionará una síntesis del contenido de las Normas de Operación Internacionales del método, según su última edición y actualización (Joiner, 2000).

2.6.2. Normas de Operación Internacionales para el funcionamiento del Assessment Center

Según Joiner, D. (2000), las Normas de Operación Internacionales constituyen los lineamientos o aspectos metodológicos fundamentales a considerar para la aplicación del método. Los apartados que contienen son los siguientes:

1. **Análisis de Puesto.** En este apartado se indica cuándo es necesario realizar el Análisis de puesto, así como su principal finalidad.
2. **La Clasificación de la Conducta.** El apartado 2, se centra en la necesidad de clasificar las conductas o dimensiones identificadas como relevantes

para el trabajo en categorías de conducta, por ejemplo, habilidades, conocimientos, etc.

3. **El Uso de Múltiples Técnicas de Evaluación.** El apartado 3, hace referencia al punto básico de la aplicación de varias técnicas de evaluación.
4. **Ejercicios de Simulación.** En el apartado referente a los ejercicios de simulación, se menciona su definición, y sus condiciones de selección y aplicación.
5. **Observadores o Evaluadores.** En el apartado referente a los observadores u evaluadores, se menciona sus condiciones de selección y participación.
6. **Capacitación del Observador.** En el apartado referente a la capacitación del observador se hace explícito el momento de proporcionar dicha capacitación.
7. **Registro y Grabación de la Conducta.** Éste apartado se refiere al uso de aparatos y procedimientos sistemáticos que pueden ser empleados para el registro de las conductas o dimensiones a evaluar, así como el momento en qué deben ser empleados.
8. **Elaboración del Reporte.** Éste apartado se refiere a la elaboración del reporte que deben preparar los evaluadores previo al proceso de discusión grupal con base a sus resultados obtenidos por sus observaciones.
9. **Integración de Datos de cada observador o evaluador.** Éste apartado se refiere a la importancia de la integración de los resultados durante la discusión grupal.
10. **Definición y especificación de las actividades que no forman parte de un Assessment Center.** Éste apartado describe la clase de actividades o procedimientos que no forman parte de un Assessment Center, por lo tanto, tampoco de las Normas de Operación.
11. **Puntos esenciales para elaborar el documento organizacional que informe a los participantes de su participación en el Assessment Center.** Este apartado se refiere a la elaboración de éste y hace explícita la necesidad de la participación del área de Recursos Humanos
12. **Capacitación del Evaluador u Observador.** Éste apartado complementa al apartado 6, en éste, se mencionan puntos referentes a la capacitación de forma más específica como:
 - El Contenido o el Programa planeado para la capacitación
 - Las Metas mínimas a cumplir al finalizar su capacitación
 - El Tiempo de la capacitación
13. **Certificación de la ejecución.** En éste apartado se mencionan las condiciones y situaciones para determinar la certificación del desempeño de los observadores o evaluadores.
14. **Informe de Participación.** En este apartado se mencionan los puntos básicos que debe contener el oficio, de tal manera que informe a las posibles personas evaluadas de aspectos como: objetivo del Assessment Center, utilización de los resultados obtenidos en el Assessment Center, etc.

15. La validez del Assessment Center y su publicación. Éste apartado se refiere a la validez del método, así como, la publicación de ésta en el terreno científico.
16. Los Derechos de los Participantes. En este apartado se mencionan y especifican los derechos de las personas al ser evaluadas por el método, así como las obligaciones del administrador y observadores u evaluadores.
17. Un Glosario. Este es un breve apartado donde se incluyen los principales términos que se emplean en el lenguaje del método, como Evaluados, evaluador, retroalimentación, competencia, etc.

Cada organización debe demostrar que las funciones realizadas por aquellos que serán observadores o evaluadores, estarán regidas por las normas de ejecución mínimas. En caso contrario, se requerirá el desarrollo y creación de un programa de capacitación adicional o cambios en el plan y programas anteriormente empleados.

El capacitador de los observadores debe ser un profesional competente y lograr el desarrollo y adquisición de las habilidades necesarias, en cada uno de los individuos asignados como tales.

Los puntos concernientes a la capacitación del observador son importantes, Joiner, D. (2000), menciona que al referirse a la capacitación, no se puede hablar de un entrenamiento específico y riguroso para todos, puesto que los observadores pueden ser especialistas profesionales de la conducta (quienes son los indicados e ideales para cumplir con tal función)

Existen investigaciones extranjeras (de EE.UU.) acerca de la importancia de selección de los observadores. Lewry (1991) realizó una investigación cuyo objetivo fue explorar la influencia del observador durante la aplicación de un Assessment Center, en tal investigación encontró que existen diferencias entre los observadores para otorgar las calificaciones debido a características de su conducta del observador, normas culturales, habilidades personales, y otros factores similares. Otra investigación realizada en este aspecto consistió en seleccionar a personas de mandos medios y superiores para desempeñarse como observadores durante la aplicación del Assessment Center. Una vez, seleccionados fueron examinados con relación a su personalidad y su propio perfil a través del cuestionario 16 PF. Los resultados obtenidos fueron que la personalidad del observador es un factor que influye para otorgar el puntaje a los participantes durante la observación de su conducta (Muchinsky, (1997).

Lewry (1993) realizó otra investigación en la que estudio nueve características de los observadores. Participaron observadores con y sin experiencia en la aplicación del AC. Las características investigadas fueron: edad, sexo, origen étnico, nivel jerárquico dentro de la empresa, puesto, experiencia directiva, y experiencia con el método. Se encontró que solamente dos características del observador influyeron en la forma para otorgar los puntajes como: la edad y el puesto del observador. Lewry, refiere que ésta investigación, fue enfocada al observador, pero podría ser dirigida al administrador, es decir, a aquella persona

en la que recae directamente la calidad de aplicación del método en la empresa u organización.

Por su parte, Arauna, M. (1996) menciona que la afiliación profesional ideal de los observadores y administrador, es la de psicólogo, ya que la identificación de variables a ser evaluadas es una tarea específica del psicólogo organizacional; sin embargo, normalmente son empelados que forman parte del personal de la empresa, los que son capacitados previamente para la evaluación.

Las normas o reglas anteriormente mencionadas no pretender ser una "receta", sino más bien, una guía para todos los usuarios del AC, y establecer un seguimiento científico y controlado en cualquier parte del mundo. Los profesionales del área de Recursos Humanos o cualquier otro profesional que lo aplique, debe apegarse lo más posible, a fin de obtener resultados en términos científicos.

Las Normas de Operación Internacionales son emitidas para que toda aplicación del método de Assessment Center sea científica independientemente del lugar y tiempo, buscan la calidad científica, y en consecuencia, un impacto favorable en las personas y la sociedad. Los usuarios del método de Assessment Center deben considerar los lineamientos normativos propios del método, y los de su profesión, puesto que más que ser lineamientos excluyentes son complementarios, pues proporcionan conjuntamente un soporte científico y profesional en la aplicación de dicho método. La toma de decisiones profesionales que realizan los usuarios del método tiene un impacto en el individuo, y como no es un ser humano aislado, también lo tiene para el grupo social en el que vive, es decir, en la sociedad misma. De ahí la importancia de considerar los lineamientos normativos del método y la profesión.

A pesar de la escasa literatura científica del método en nuestro país específicamente, se han realizados investigaciones serias y científicas acerca del método en México, a continuación se mencionan las investigaciones que hasta el momento han aportado conocimientos para el desarrollo del método por sus contribuciones científicas.

2.6.3 INVESTIGACIONES EN MÉXICO DEL MÉTODO DE ASSESSMENT CENTER

Las investigaciones que se han realizados acerca del método de Assessment Center o Centro de Evaluación, son en su mayoría de tipo extranjero (EE.UU.), sin embargo, en México, se han hecho también investigaciones acerca del método aunque son realmente pocas. A continuación se mencionan algunas de las investigaciones realizadas en México referentes al método de Assessment Center.

Carmona (1999), realizó una investigación para medir el liderazgo como una dimensión en un Centro de Evaluación. En su investigación participaron 57 alumnos de una institución educativa de nivel licenciatura (Facultad de Contaduría

y Administración, de la Universidad Nacional Autónoma de México), para encontrar el grado de liderazgo que tienen los alumnos en su comportamiento general y se evaluaron nueve características sociodemográficas de los alumnos para encontrar cómo influyen algunas de éstas con la dimensión de liderazgo. En dicha investigación se encontró que si existe una relación altamente significativa entre la aplicación de la escala Likert y del Centro de Evaluación y con relación a las características demográficas que influyeron para presentar un mayor grado de liderazgo fueron, la edad, el promedio de sueldo mensual, el promedio de calificaciones en la licenciatura y el pasatiempo. Carmona (1999), refiere en su investigación, que sin duda, los Centros de evaluación, pueden ser una herramienta que coadyuve de forma válida y confiable los estudios que hasta ahora se han realizado para la definición y medición exacta de las características del liderazgo.

Caffagi (1990), realizó una investigación para elaborar un perfil del puesto de costureras en una empresa privada de manufactura. Dicha investigación consistió en evaluar a 80 mujeres que pretendían ocupar el puesto de costureras en la empresa. En tal investigación, se obtuvieron cinco perfiles distintos. Para la elaboración del perfil, se emplearon pruebas psicométricas (como el 16 PF, el Army-Beta) y solo aplicó de manera escueta e informal un segmento del método de Assessment Center. Aunque la aplicación del método no fue del todo favorable en ésta investigación, Caffagi (1990) menciona que el segmento aplicado del método contribuyó al buen camino de sus resultados, pues encontraron dificultades con la aplicación de las pruebas y, por tanto, para darle peso a sus resultados.

Otra investigación fue la de Torres (1997) quien realizó una investigación documental acerca del método de Assessment Center. Dicha investigación es una de las investigaciones con información acerca de las investigaciones que se han realizado acerca del método, su propósito fundamental, fue dar una visión de las carencias que se han tenido de la aplicación del método, así como conocer todo aquello que se debe mejorar en cuanto a metodología.

Arauna (1996) realizó una investigación en la que participaron 19 empresas que usan el método del Assessment Center. Encontró que es un método aplicado en las empresas para fines de selección de personal. Por otra parte, comprobó que se han obtenido resultados positivos por el empleo del método, debido a que su aplicación frecuentemente implica: que tanto participantes como observadores adquieren preparación y desarrollo de habilidades, el aprovechamiento de los recursos internos (personal interno) para promocionar, pues se preeven los buenos elementos para futuras promociones, se da concientización a los candidatos de sus limitaciones y habilidades y representa una ventaja para los directivos no solo leer reportes, sino ver la actuación de los candidatos. Sin embargo, también se encontraron los problemas que posee el método, las empresas mencionaron los siguientes: diseñar ejercicios de simulación de acuerdo

aplicación sea ética y confidencial y no improvisada y que es necesario la difusión del método.

Las investigaciones mencionadas son las más confiables y dignas de mencionar, pues como menciona Uribe (1996c), durante la búsqueda de referencias respecto al tema, se encuentran investigaciones "plagiadas" o relativamente "plagiadas" en bibliotecas de otras universidades, la biblioteca de la Universidad Nacional Autónoma de México posee las investigaciones mencionadas.

Las investigaciones realizadas en México, refieren que el método de Assessment Center, es un método confiable y válido para ser adaptado a cualquier investigación que se pretenda realizar, para lo que es necesario el desempeño profesional y ético de todo usuario del método. En el siguiente capítulo se revisan algunos aspectos relacionados con la ética y el desempeño profesional del psicólogo.

CAPITULO III

ÉTICA, PROFESIÓN, ASSESSMENT CENTER Y SOCIEDAD

3.1. Definición de Ética

Desde el momento de su nacimiento, los hombres están interactuando y van construyendo modelos y teorías que le permiten explicarse los acontecimientos y fenómenos que ocurren en tal interacción y otros aspectos del mundo. Dicha construcción se conforma principalmente por la información acerca de las normas, reglas y valores del propio marco social que regulan las interacciones entre los hombres (Sierra, 1995).

Las normas son reglas de conducta aceptada y esperada, es decir, las normas nos prescriben la conducta "apropiada"; describen lo que la mayoría de los demás deberían hacer, lo que es normal. Todas las culturas tienen sus propias ideas acerca de la conducta apropiada. (Mayers, 1995). Aunque las normas pueden parecer arbitrarias y limitantes, la conducta social ocurre de forma armoniosa cuando las personas saben lo que se espera de ellas y cómo *deben* actuar.

Camps (1991) refiere que la ciencia que estudia el cómo se debe actuar es la Ética, la palabra ética, proviene de *éthos*, ésta palabra significa costumbre, pero *ethos* indica un tipo más fijo de costumbres y se utiliza a menudo para designar el carácter del hombre. La palabra latina para costumbre es *mos*, y su plural, *mores*, es el equivalente del *ethos* griego. De *mores* se derivan las palabras *moral* y *moralidad*. Por la derivación de la palabra, la ética es el estudio de las costumbres humanas. Algunas de estas involucran meras convenciones, como las maneras de la mesa, los modos de vestir que realmente son maneras, no moral. Pero hay otras costumbres, que parecen fundamentales, como la de decir la verdad, pagar las deudas, respetar las vidas y propiedades ajenas y el desempeño de una profesión. Tales conductas no solo son costumbres, sino *deberes*. Ésta es la moral, y es de la que trata la ética. Así pues, la ética es el estudio de lo que esta *bien* y lo que esta *mal*, de lo bueno y de lo malo de la conducta humana.

Protágoras y Gorgias (1980), refieren que el comportamiento ético de los hombres es valorado como bueno o malo, correcto o incorrecto, desde postulados o principios valorativos que conducen a determinar si un acto es justo o injusto, honesto o deshonesto, permitido o prohibido, en relación con los demás. Es decir, la esencia valorativa del comportamiento ético trasciende la dimensión individual y adquiere relevancia en el contexto social en la medida en que tal conducta es asumida y aceptada por el colectivo. Por ejemplo, los códigos éticos de las profesiones (de los doctores, psicólogos, etc.) pueden ser compartidos o rechazados por los integrantes de los grupos sociales y, en ocasiones por los integrantes de las distintas generaciones profesionales. Aunque a veces se les utiliza como sinónimos, los conceptos de ética y moral tienen un significado

particular que varía según los individuos, las sociedades y las épocas, establecer los linderos de "lo ético" y "lo moral" no es lo más importante.

Por lo tanto, la ética es la disciplina que estudia el desarrollo y funcionamiento de lo moral, el papel de los valores y las tradiciones morales en la sociedad. La ética establece los criterios de valoración moral, de libertad y responsabilidad individual. Se ocupa de la acción humana desde el punto de vista del "deber ser".

Del Toro y Gisbert, (1969), mencionan que el concepto de moral es empleado considerando la intencionalidad del comportamiento; es decir, tomando en cuenta el impulso voluntario por el que se prefiere actuar de un modo determinado. Lo moral se percibe como lo opuesto a lo físico, se le asocia a la parte subjetiva y emocional del ser humano por tanto se diferencia de la parte intelectual.

En este sentido, Santana (2000) refiere que únicamente la acción que se realiza por deber tiene valor moral. La moral se refiere a la conducta humana; es una forma específica de la *conciencia social* que deriva de principios, normas y criterios valorativos que regulan la conducta del hombre como integrante de una sociedad, los hombres asumen determinados criterios morales que adquieren mediante el aprendizaje, a lo largo de su vida y que les indican "lo que es debido", lo que es bueno o malo. Los sistemas de valoración moral tienen relación con las exigencias sociales de cada etapa histórica. El sentido social de los conceptos morales puede variar de una época a otra, pero su contenido moral se conserva aproximadamente igual. Los criterios o principios morales regulan las interacciones diarias, pueden ser coincidentes entre distintas personas, susceptibles de ser sustituidos por otros, o también descartados.

Sin embargo, Cibelli (2000) cuestiona los principios éticos de la siguiente forma: ¿Son absolutos los principios éticos?, ¿Es la ética un concepto supremo, no condicionado e independiente de la decisión humana?, y concluye que el carácter ético de las acciones humanas, enjuicia el comportamiento propio y ajeno, e implica toma de conciencia, posturas personales y toma de decisiones. La actitud ética deriva de posturas personales que cada individuo decide libremente; por lo tanto, el comportamiento ético es relativo; varía de un grupo social a otro, e incluso, de un individuo a otro, y los factores importantes para tomar una postura ética son: la convicción personal y el uso de la libertad, así como su influencia en las acciones individuales dentro del contexto social. Fagothey (1980) añade, que las respuestas a estas interrogantes conduce a inferir que las acciones de los hombres no son totalmente escépticas, pues involucra a otros hombres, lo cual le otorga un carácter controversial y complejo al tema de la ética, pues si bien lo ético parece ser una cuestión individual, su origen e impacto es social, sin embargo, esto último es lo más relevante.

Por su parte, Capriles (1989), menciona que la fundamentación de la ética pasa por la afirmación de un mundo objetivo de valores, es decir, de bienes

morales, que para ser, no dependen ni de los tiempos ni del consenso, aunque los tiempos traigan matices y aunque el consenso histórico-antivalores pueda hacer más difícil el cumplimiento del bien moral. El mundo objetivo de la ética es un mundo de acciones ordenadas a una finalidad. La naturaleza humana está dotada de inteligencia y voluntad y tiende a su perfección de una forma libre y consciente. El hombre como las demás criaturas actúa por un fin, pero ese fin se lo propone de manera libre. Actuar por un fin significa actuar por un bien, porque el bien tiene razón de fin, y el hombre siempre se mueve buscando bienes (no necesariamente materiales). Por eso cuando los preceptos éticos fundamentales son incumplidos de forma habitual y por un número relevante de individuos en una determinada sociedad, es de esperar que esa sociedad empiece a dar señales de disfuncionamiento. Es cierto que un acto éticamente negativo, si es aislado, no repercute en las líneas de funcionamiento social, pero la suma de los actos de hábitos anti-éticos, de vicios, es algo literalmente perjudicial para la vida civil de los hombres en su faceta cotidiana, económica, empresarial, etc.

Capriles (1989) refiere que la pregunta fundamental en cualquier clase de profesión o conducta del hombre es: ¿qué es ético y qué no lo es?, es decir, ¿qué es lo anti-ético?, así menciona que las respuestas son pocas y no necesariamente excluyentes, y son:

1. es malo lo que está considerado como delito o falta en las leyes del Estado, que representa la voluntad del pueblo, depositario del poder
2. es malo o bueno lo que así es considerado socialmente como fenómeno mayoritario
3. es malo o bueno lo que cada uno vea como tal en su propia conciencia
4. es malo o bueno lo que así está señalado en la naturaleza humana
5. es malo o bueno lo que así está señalado en la naturaleza humana por Dios
6. es malo o bueno lo que explícitamente ha señalado así Dios, al revelarse a los hombres

Al respecto Capriles (1989) sostiene que en principio, las cuestiones éticas fundamentales suelen estar claras al menos hasta los cuatro primeros principios, lo cual basta para poder explicar cuáles son, en la práctica los criterios de eticidad a la hora de valorar un acto o una conducta, los dos principios restantes son acordes con términos religiosos los cuales son poco abordados. Sin embargo, los cuatro primeros son acordes con indicaciones normativas o leyes morales, las cuales frecuentemente coinciden con la ley del Estado. Según Fagothey (1980) la ley, en general, es medida de actos que dirige a los hombres hacia fines apropiados. Se caracteriza por ser imperativa en la forma y razonable en su contenido y ha de estar al servicio de la sociedad. El gobierno por medio de leyes reglamenta los actos humanos, por ejemplo, la Ley Federal del Trabajo, la Constitución Política del Estado, etc.

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que lo ético se vincula con los principios morales o deberes, pero éstos a su vez, tienen relación con los principios legales de cada estado y época.

Gómez, (1990) refiere que lo ético es algo que tiene que ver con los "valores", el término valor implica un cierto juzgar, sopesar o tasar. Existen valores de muchos tipos: económicos, biológicos, artísticos, éticos o morales. Éste último tipo de valor se refieren a la conducta humana en tanto que ésta radica en la libertad de comportarse de un modo u otro. Lo ético se presenta como una ordenación de las acciones humanas, centrada en lo "bueno" y en lo malo. El sentido intuitivo de estas expresiones puede no ser muy preciso, pero sirve para que los hombres entiendan lo que se quiere decir con ellas. Sin embargo, por "acciones humanas", en sentido propio, se entiende aquellos actos del hombre que están basados en un suficiente conocimiento de causa y en el ejercicio de su libertad. Por lo tanto no son susceptibles de valoración ética aquellos actos que implican una ausencia de conocimiento o que se ejecutan sin la suficiente libertad. Hay que tener en cuenta que la ausencia de conocimiento y libertad, es algo relativamente poco frecuente. En los usos ordinales de la vida, las acciones humanas preceden de un conocimiento nunca perfecto pero suficiente, y de una libertad condicionada por muchos factores pero en definitiva libre. Esto es lo que se quiere decir en el lenguaje ordinario cuando se afirma que un acto humano es "voluntario". Los actos voluntarios son mas o menos perfectos, según la mayor advertencia, pero son queridos conscientemente de un modo directo o indirecto. Se llama acto voluntario indirecto al que no se pretende por si mismo, pero es consecuencia de otro que si se desea en sí mismo, éste tiene especial importancia en los problemas éticos y también en la vida empresarial.

En sentido contrario a Pitágoras y Georgia (1980) y a la postura del presente estudio, en cuanto a la inexistencia de diferencia entre el término ética y moral, Ipcijan (1997), postula que la ética si se diferencia de la moral, pues ésta aplica una teoría general, a situaciones particulares. Es decir, busca encontrar una coherencia entre cierta concepción de la realidad, cierta postulación de la verdad, y la respuesta que debería dar un individuo frente a una situación determinada. Dado lo anterior, la ética es práctica situacional, es decir que lo relevante no tiene tanto que ver con los resultados de un acto, sino con los valores puestos en juego en ese acto. A su vez, la ética se propone como un sistema de resolución de conflictos coherente con una teoría acerca de este universo. Pero en la medida en que no hay una teoría unificada acerca del mismo, la ética es llamada a ser a su vez una práctica en conflicto y evolución permanente, lo que la distingue de la moral, que es una verdad revelada. La moral postula una cierta cantidad de verdades, y requiere que el sujeto se adecue a éstas en toda circunstancia, en todo tiempo y en todo lugar, es decir actúe como ciudadano, es decir, capaz de generar una corriente de empatía en la que se reconoce al otro y abolir la distancia con él.

Pese a los argumentos de Ipcijan (1997), la ética y la moral son conceptos en los que más que centrarse en sus diferencias, su complementación es más relevante. Sin embargo, la premisa referente a la actuación del hombre como ciudadano según, es la línea fundamental para la creación de los organismos que establecieron los principios de los Derechos Humanos, pues éstos, solo son asunto de ciudadanos, los hombres nombrados así, son solo aquellos que tiene la capacidad de empatía con el otro, independientemente de cuán diferente es de

ese otro, le reconoce una identidad común con él mismo. Si bien los derechos, otorgan derechos para los ciudadanos en el contexto social, también implican obligaciones. La educación y conocimiento de los Derechos Humanos, como de las Leyes propias del estado o del contexto social, no es ni más ni menos que una importante táctica para el desarrollo social.

Cortina (1994) menciona que los Derechos Humanos pueden tener su derivación en los derechos y deberes morales y también ser la clave del derecho positivo o legal, pero no forman parte de éste, porque no son derechos legales, sino que pertenecen al ámbito de la moralidad, en el que el incumplimiento de lo que debe ser no viene castigado por sanciones externas al sujeto y prefiguradas legalmente. Por eso se dice que forman parte de la ética cívica, donde al igual que en ésta, son fundamentales los valores de igualdad, libertad y solidaridad.

La Comisión Mexicana de defensa y promoción de los Derechos Humanos establece que los derechos humanos son algo común del género humano, contruidos con las aportaciones de la experiencia histórica de todos los pueblos del mundo.

Los Derechos Humanos trascienden y unifican todas las diferencias culturales sociales e históricas del pueblo y deben representar la lucha de las mujeres y los hombres contra la opresión y la barbarie. Por lo tanto, se caracterizan porque son universalmente reconocidos y aplicables, además, se encuentran expresados y protegidos en instrumentos internacionales suscritos por la mayor parte de los países, por lo tanto son derechos universalmente exigibles por los hombres.

En México, los derechos humanos están reconocidos en un conjunto de normas jurídicas establecidas para regular las acciones del Estado, es decir, del poder público, frente a los individuos, a los grupos sociales y a la comunidad. El Estado, a través de estas normas jurídicas, tiene la obligación de respetar los derechos humanos y garantizar su vigencia, así como sancionar su violación.

Los Derechos Humanos, por tanto, tienen dos características principales: inherentes e inalienables a todo ser humano por el simple hecho de existir, inherentes porque ellos caracterizan lo que es propiamente humano, inalienables porque en ninguna circunstancia pueden ser ignoradas a negadas a ninguna persona. Jurídicamente se consagran en las constituciones nacionales y en los acuerdos internacionales suscritos por la mayor parte de los países. Asimismo, los Derechos Humanos son universalmente exigibles, es decir, válidos en cualquier lugar y en cualquier momento, por lo que son aplicables a todo los habitantes del mundo, sin distinción de razas, idiomas, culturas o clases sociales.

Finalmente, podemos definir a la ética como una disciplina que estudia el desarrollo y funcionamiento de lo moral, el papel de los valores y las tradiciones morales en la sociedad. Se ocupa de la acción humana desde el punto de vista del "deber ser".

La ética establece los criterios de valoración moral, de libertad y responsabilidad individual. Tal establecimiento de criterios se ven reflejados en los

principios que establecen ciertos organismos como la Comisión de Derechos Humanos o leyes del estado, como la Ley Federal del Trabajo. Así mismo, en los códigos que rigen las profesiones, como la del Psicólogo. A continuación se mencionarán la relación e importancia de la ética o moral en el ejercicio de la profesión del Psicólogo, donde la aplicación de toda técnica y/o método como el Assessment Center, debe ser sobre la base de los principios éticos, profesionales y legales que lo rigen como Psicólogo y ciudadano.

3.2. La Psicología y el Assessment Center: Profesión y ética

El ser humano alcanza la categoría de persona cuando es en sí mismo un fin y no un medio. Las organizaciones se encuentran conformadas por personas, son su principio y su esencia. El ser humano, es un ser perfectible que se encuentra en constante movimiento hasta el perfeccionamiento, al igual que las organizaciones (Spaemann, 2000).

Tal búsqueda hacia el perfeccionamiento tanto en el hombre como en las organizaciones, no solo para obtener éste, sino también para lograr su supervivencia, desarrollo y convivencia en común acuerdo. Algunas disciplinas científicas se han desarrollado para lograr lo anteriormente mencionado, sin embargo, toda investigación encaminada a ello, debe contener una mezcla de los principios éticos y objetivos de la actuación científica-profesional (Barbbie, 1996).

Gómez (1986), hace referencia a una de éstas disciplinas, a la Psicología. Tal disciplina investiga los procesos de pensamiento, motivación, aprendizaje, actitudes, etc., trata en realidad, con actividades subjetivas de mayor o menor complejidad e independientemente de sí los sujetos investigados pueden o no pueden hacer explícitas dichas actividades. Reconocer que ningún individuo es idéntico a otro en la manifestación de sus acciones o conducta, no es obstáculo para indagar la manera en que decenas, millares de individuos coinciden en los contenidos de su actividad subjetiva, homogeneizando inclusive sus propios actos prácticos alrededor de propósitos comunes y a menudo sin advertirlo explícitamente. De modo que el hecho de que la Psicología se interese por aspectos como esos, es necesario referirse al ejercicio de una disciplina que no solo mide, explica, controla y predice, sino también incide en la dinámica de los hechos que estudia, ya sea de forma directa o indirecta. En virtud de lo anterior, no deja de levantar preocupación la fragmentación del quehacer profesional de la Psicología en el ámbito práctico (clínica, laboral, educativa, psicoanalítica).

La Psicología Industrial u Organizacional, es una rama de la Psicología que basa sus principios en las generalizaciones y marcos teóricos ésta, lo cual le permite realizar aportaciones metodológicas en el terreno de la administración de los recursos humanos. Y al igual, que la Psicología, la Psicología Industrial u Organizacional *debe* aplicar sus métodos (como el Assessment Center) bajo un marco legal, ético y científico.

Muchinsky (1994) menciona que la Psicología Industrial u Organizacional (I/O) (representada por la División 14 del American Psychological Association) es una área de especialidad cuyo estudio se basa en la relación entre el hombre y el mundo del trabajo. Tal estudio se lleva a cabo tanto en el campo científico como en el práctico. El campo científico se preocupa por el avance del *conocimiento* de los psicólogos I/O en el mundo del trabajo. Como en cualquier otra área de la ciencia, las preguntas planteadas por los psicólogos I/O son respondidas por la investigación realizada a través de la aplicación de métodos y técnicas. Los resultados y respuestas de los estudios son articulados en modelos significativos que sean útiles para explicar el comportamiento y reproducir los hallazgos permitiendo el uso de generalizaciones sobre el comportamiento. Por otro lado la Psicología I/O se preocupa de aplicar el conocimiento para resolver problemas en el mundo del trabajo. Los hallazgos de la investigación psicológica pueden usarse para contratar mejores empleados, reducir el absentismo, mejorar la comunicación, aumentar la satisfacción en el trabajo, y resolver otros problemas. De acuerdo a lo anterior, los psicólogos I/O deberían sentirse atraídos e interesados por ambos campos: el científico y el práctico, para que ésta especialidad de la Psicología, represente más que una herramienta para que los hombres de negocios la utilicen. Aunque la formación para llegar a ser psicólogo I/O es un proceso arduo, las gratificaciones desde el punto de vista de reto profesional, estímulo intelectual, y de realización personal son muy satisfactorias.

El interés continuo por ambos campos, contribuye a que el psicólogo organizacional o industrial, resuelva los problemas que surgen en la relación entre el hombre y el mundo del trabajo, de manera eficaz, profesional y objetiva. En la actualidad, uno de los problemas más importantes de cualquier empresa pueden no ser los tecnológicos, sino los antropológicos y los sociológicos. El actual directivo empresarial no solo debe ser un experto empresarial del mundo económico, sino, además ha de ser capaz de conocer con profundidad y rigor a sus trabajadores y todo su entorno social-empresarial. Dado lo anterior, es necesario la exigencia de un diálogo continuo entre el directivo empresarial y los académicos inmersos en el mundo laboral u organizacional, pues éstos deben poseer los conocimientos teóricos-prácticos de dicha especialidad para resolver los problemas propios del mundo laboral, como la selección de su personal, la evaluación de su desempeño, etc., así, los principios éticos y los derechos forman parte del conocimiento aplicado.

En este sentido, Cortina (1994), refiere que todos aquellos que desarrollan actividades empresariales, sanitarias, políticas o docentes necesariamente deben estar dispuestos a vivir y considerar los principios, códigos, estatutos o leyes vigentes de su contexto social. Ahora bien, se presenta una seria dificultad para la ética empresarial (aquellos deberes que deben seguirse en el contexto laboral o empresarial), porque se trata de un tipo de ética que no surgen de cada uno de los hombres, por ejemplo, en el caso de la ética de las profesiones, es la propia actividad profesional la que elaboran los códigos normativos o bien recomendaciones que se espera sean seguidas por todos los profesionales; en cambio, en lo que respecta a la ética empresarial, es la actividad empresarial

misma y la propia organización empresarial (en la que se encuentran sus políticas, su dinámica, etc.) las que exigen un tipo de valores, principios y actitudes que obligan a quien se incorpora a la empresa a llevarlas a cabo, eliminando en algunos casos la propia ética profesional.

No obstante, la actuación profesional del psicólogo organizacional o industrial debe sustentar y aplicar en todo momento sus conocimientos y código ético, en cualquier contexto y época, puesto que el desempeño no profesional implica que en ocasiones, se realicen evaluaciones basadas en observaciones fortuitas e inclusive en el "sentido común" (Uribe, 1996b).

Malvezzi, (1999) refiere que las empresas se sostienen por las decisiones de los profesionales; los problemas exigen diagnósticos constantes y la utilización de manuales no puede prever todas las alternativas posibles, por lo que se requiere de un profesional que actúe de manera menos fundamentada en la autoridad y la jerarquía, y mucho más en la creación y coordinación de las competencias requeridas para la transformación de necesidades, expectativas y valores en calidad de los productos y servicios, tales condiciones exigen decisiones estratégicas y profesionales, ésta es la actuación del profesional denominado "Agente Económico Reflexivo"(AER).

La palabra agente se refiere al profesional que tiene los conocimientos científicos para actuar dentro de la empresa. La palabra reflexivo, es la base de dicha denominación, pues quiere decir, que es la actitud que debe tener el profesional para rescatar la condición del hombre que en ocasiones se elimina, por los procesos de globalización y competitividad del mundo, y finalmente, económico, indica el contexto en el que el agente reflexivo actúa. Dicho profesional, es aquel que genera la creación de competencias a través del manejo del capital intelectual (es el conocimiento disponible en la empresa) y del capital social (es el acceso permanente a fuentes de información y la propiedad compartida de informaciones). De esa forma, éste profesional tiene, a través de la combinación de esos dos recursos, un instrumento de poder más eficaz, y representa la forma de trabajo profesional esperado por la sociedad en el siglo XXI.

Así, el profesional que trabaja como agente económico reflexivo, busca agregar valor a su trabajo a través de la reflexión y el comportamiento ético-profesional.

La Psicología es una ciencia de planes de acción, esto es, una disciplina que se estudia para mejorar y enriquecer la vida de los miembros de nuestra especie. Como todas las ciencias, comprensión y estética, son importantes, excepto que en la Psicología se pide también el éxito en el cambio y el control del comportamiento (Sánchez y Carpio,1996). Tanto el éxito como el control debe obtenerse con desempeño profesional y ético.

Un aspecto fundamental de la formación del profesional de la Psicología, es concebir a la Psicología como una ciencia que utiliza métodos científicos (como el

Assessment Center) de investigación experimental para el análisis, la explicación y la predicción de los fenómenos de su objeto de estudio.

La Sociedad Mexicana de Psicología, ha publicado las "Normas de Comportamiento Ético de los Psicólogos", dichas normas se entienden como un instrumento para garantizar la protección de los usuarios de los servicios psicológicos y para ofrecer al psicólogo un apoyo, tanto en la toma de decisiones, como en los casos en los que se enfrente a dilemas éticos. Dichas normas están constituidas por seis apartados principales; a continuación se mencionan y describen cada uno:

I. Bases Generales. En tal apartado, se establece que los psicólogos y estudiantes de Psicología, sean o no miembros de la Sociedad Mexicana de Psicología, deben estar conscientes del seguimiento y cumplimiento a las normas éticas de la profesión.

II. De los límites. Éste segundo apartado menciona que dicho código ético, se aplica a toda actividad que desempeñe el psicólogo, es decir, a todas aquellas actividades propias de la práctica de la Psicología, solo en el contexto de una relación o rol profesional, académico o científico.

III. De las sanciones. Las violaciones al código ético incluyen reprimendas, censura, pudiendo canalizar el asunto a otros cuerpos o comités de arbitraje, cuerpos judiciales u otros organismos federales.

IV. Principios Básicos que rigen el comportamiento de los psicólogos. El tercer apartado se refiere a los principios básicos que rigen toda actividad del psicólogo entre los que menciona: (1) Respeto a la dignidad de las personas, (2) Cuidado responsable del bienestar de las personas, (3) Integridad en las relaciones (actuación con precisión y honestidad, apertura y máxima objetividad, evitación de conflictos de interés) y (4) Responsabilidad hacia la sociedad.

V. De la calidad del trabajo desempeñado por el psicólogo. En el quinto apartado la calidad del trabajo desempeñado se refiere a la competencia y honestidad del psicólogo, calidad de la valoración y/o evaluación psicológica, calidad en sus intervenciones psicológicas y calidad de la enseñanza/supervisión e investigación.

VI. De los resultados del trabajo del psicólogo. Este apartado se refiere principalmente a la calidad de la comunicación de los resultados y confidencialidad de los mismos.

Finalmente, se puede decir, que la aplicación de los métodos y técnicas de la Psicología Industrial u Organizacional debe contribuir al conocimiento teórico, sin embargo, tales aplicaciones deben basarse en los principios del código ético que rigen la profesión, así como las normas o estándares propios de cada método o técnica aplicada, pues sin duda, el único ser beneficiado o perjudicado por la actuación profesional y ética, es el hombre.

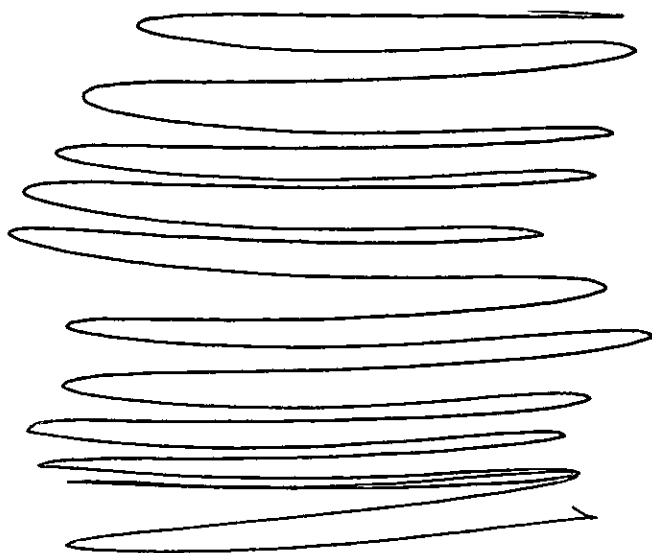
El Assessment Center o Centro de Evaluación es un método que pertenece a la Psicología Industrial u Organizacional, por lo que su aplicación debe ser regida también por el código ético de la comunidad de psicólogos. Como método tiene grandes ventajas científicas y constituye una gran estrategia hoy en día, para las empresas. Sin embargo, desafortunadamente, las ventajas se eliminan al aplicarlo sin el conocimiento y seguimiento de las normas y principios tanto de la profesión como del método, dado que ambos se complementan para el desempeño profesional del psicólogo laboral.

El desempeño profesional del psicólogo industrial u organizacional es pieza clave para que toda aplicación del método del Assessment Center, no sea inadecuada y hasta perjudicial (Urbina, 1989). En nuestra época actual el psicólogo laboral debe generar un intercambio incesante entre la investigación teórica-práctica para que los métodos como el Assessment Center y otros más de la Psicología Organizacional tengan un impacto social en beneficio de cada individuo que vive en nuestro país. Aún en este tiempo, la Psicología Organizacional sufre de una crítica severa por su tendencia a la desvinculación a la evidencia de la investigación, lo que impacta de diferentes formas a la validez y confiabilidad de sus actividades (Uribe, 1996b)

El método de Assessment Center involucra necesariamente la actuación profesional y ética del psicólogo, es decir, calidad en sus actividades, valoraciones, intervenciones, elaboración de informes, supervisión, capacitación. El impacto de sus decisiones del psicólogo organizacional basadas en la aplicación de métodos y técnicas se dirige hacia uno de los derechos más importantes del ser humano: el trabajo. El Artículo 3° de la Ley Federal de Trabajo (2000), dentro del Título Primero del apartado de los Principios Generales, establece que *"el trabajo es un derecho y un deber social. No es un Artículo de comercio, exige respeto para las habilidades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y el nivel económico, decoro para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social."*

Por lo tanto, el psicólogo organizacional debe conocer y aplicar sus herramientas, técnicas y métodos como el Assessment Center o Centro de Evaluación conforme a las leyes y normas no solo de su comunidad profesional-científica y las del método que aplica para no transgredir las leyes y derechos que dicta la sociedad a la cual pertenece el hombre, sino debe contribuir al desarrollo personal y económico de todas aquellas personas a las que presta sus servicios profesionales.

De aquí, que la preocupación e interés del presente estudio, fue investigar si los profesionales del área de Recursos Humanos de diversas empresas que aplican el método de Assessment Center, conocen las Normas de Operación Internacionales del Método. A continuación se presenta la metodología realizada para tal fin.



CAPITULO IV

MÉTODO

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Conocen las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center los Profesionales del área de Recursos Humanos

4.2. JUSTIFICACIÓN

No cabe duda, que la Psicología del Trabajo, es ante todo una ciencia aplicada, que sirve a la vida del hombre en el trabajo y aporta lo necesario para que el hombre trabaje según sus aptitudes, habilidades y esfuerzo laboral y no existan contradicciones con las exigencias y normas del ser humano, concediéndole un grado de satisfacción y supervivencia a él y a su grupo social (Kossen, S. 1995). Y, además, cuenta con herramientas metodológicas científicas y profesionales como el Assessment Center.

El Assessment Center es uno de los métodos más completos que se aplican para evaluar la conducta, específicamente en el contexto laboral. En la actualidad en el ámbito laboral el método de Assessment Center o Centro de Evaluación es aplicado para cumplir con objetivos específicos de cada empresa, como la selección, evaluación de desempeño, planeación de vida y carrera, promoción, etc. Es un método *objetivo* de evaluación del objeto de estudio.

Sin embargo, independientemente del objetivo de cada empresa u organización, la aplicación del Assessment Center debe ser profesional y ética, puesto que la toma de decisiones (por ejemplo, de qué persona es la más indicada para ocupar un puesto), no solo impactan a nivel individual, sino también en el mismo grupo social, es decir, a nivel individual podría influir en la posibilidad de tener derecho a un puesto de trabajo, a un sustento económico que le ayude a sobrevivir, y a nivel social u organizacional, en el determinado caso de que la aplicación del Assessment Center sea para la selección de personal, la inadecuada selección de las personas para ocupar un puesto determinado, se refleja en la productividad y desarrollo económico de la propia empresa y de su personal. Por tanto, el profesional del área de Recursos Humanos en las empresas, debe concebir la importancia de sus decisiones e interesarse por actuar de manera profesional y ética dentro de cada empresa u organización, para ello, es necesario que se conozcan las normas que rigen los métodos que aplican. Por tal razón, el objetivo principal del presente estudio fue investigar si conocen las Normas de Operación Internacionales del Método de Assessment center, los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente aplican el método en diversas empresas de México.

El desarrollo económico-productivo de un grupo social, solo es posible si existe un funcionamiento equilibrado del hombre, principalmente en tres aspectos fundamentales: biológico, psicológico y social, la aplicación de las técnicas y/o

métodos como el Assessment Center, tiene un impacto en la sociedad y en su elemento esencial, el hombre, y contribuye a tal desarrollo de manera favorable, si es aplicado bajo los estándares normativos y éticos, lo que implica la responsabilidad y compromiso con uno mismo como profesional y en general con la nación.

Actualmente, hay una carencia de investigación acerca de éste tema, principalmente de carácter nacional, pero esto no representó una limitante, sino más bien, un impulso para la realización de la presente investigación.

4.3. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal fue investigar si conocen las Normas de Operación Internacionales los profesionales de Recursos Humanos de diversas empresas de México que actualmente aplican el método.

4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar qué factores demográficos (como sexo, estado civil, número de hijos, edad, lugar de nacimiento, religión, escolaridad, carrera, tipo de Universidad donde realizó sus estudios profesionales, experiencia laboral, puesto actual, tiempo en éste, tipo de empresa a la que pertenece, ingreso mensual, giro o razón social de la empresa y pertenencia a alguna asociación profesional) de los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente aplican el método, se relacionan con el conocimiento las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center.

2. Identificar cuáles son los aspectos metodológicos de las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center, con los que están más familiarizados los profesionales del área de Recursos Humanos de las diversas empresas del México.

4.5. HIPÓTESIS

1. Hipótesis Nula: No conocen las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center los profesionales del área de Recursos Humanos de diversas empresas de México que actualmente aplican el método.

2. Hipótesis Alterna: Si conocen las Normas de Operación Internacionales del método de Assessment Center los profesionales del área de Recursos Humanos de diversas empresas de México que actualmente aplican el método.

4.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó una investigación no experimental, ya que no hay un control directo sobre las variables independientes dado que sus manifestaciones ya han

ocurrido y son inherentes a los sujetos investigados, por tanto, no manipulables. Además es un estudio de tipo descriptivo (Kerlinger, 1988).

4. 7. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Operacional

Variable Dependiente. Conocimiento de las Normas de Operación Internacionales. Se midió a través de cinco factores que constituyeron el Cuestionario referente a las Normas de Operación Internacionales del método (Anexo 4), tales factores son: Antecedentes Históricos (Factor 1), Elementos Humanos (Factor 2), Ejercicios de Simulación (Factor 3), Aspectos de Procedimiento (Factor 4) y Alcance, estandarización y confiabilidad del método (Factor 5).

Variables Independientes. Fueron los factores demográficos de los profesionales de Recursos Humanos que aplican el método en las diversas empresas del D. F., se midieron a través del cuestionario F. D. (Anexo 3) cuya manipulación no fue de manera experimental. Los Factores Demográficos investigados fueron los siguientes:

- **Sexo.** Es una pregunta que aunque el investigador la observa fue necesario tenerla registrada por escrito, la respuesta se orientó a: femenino o masculino.
- **Estado Civil.** El cuestionario proporcionó las siguientes opciones: soltero, casado, divorciado, viudo y otra, ésta última para respuestas como: unión libre, separado, etc., que no están contempladas dentro del cuestionario.
- **No. de Hijos.** Se refiere a la cantidad de hijos engendrados por el sujeto, sin especificar con una pareja o más de una pareja.
- **Edad:** Cantidad de años cumplidos del sujeto, hasta la fecha de su participación en la presente investigación.
- **Lugar de Nacimiento.** Pregunta que proporcionó tres opciones de respuesta: D.F., en algún estado del país y extranjero.
- **Religión.** El cuestionario proporcionó tres opciones: católica, protestante, no creyente y otra para respuestas diferentes a las proporcionadas.
- **Escolaridad.** El cuestionario proporcionó cuatro opciones de respuesta como: preparatoria, licenciatura, maestría y doctorado.
- **Pasante o Titulado:** Esta pregunta se elaboró para indagar sobre la actuación profesional del sujeto de acuerdo con la terminación o no de sus estudios profesionales.

- Carrera: Esta pregunta se refirió a la especificación de su área de estudio las opciones fueron: Psicología, la Administración, Contaduría, Relaciones Industriales y otra.
- Tipo de Universidad. Para mayor información y como indagación del medio socioeconómico se preguntó sobre el tipo de escuela de la persona, pudiendo ser pública o privada.
- Experiencia laboral. Tiempo total del sujeto de laborar a lo largo de su vida, no solamente en la empresa a la cual pertenece actualmente.
- Puesto actual. Esta pregunta se refirió al nivel jerárquico que ocupa dentro de su empresa, se proporcionaron siete opciones: operativo, supervisor, jefatura, gerencia, dirección, consultor y otro
- Tiempo en el Puesto Actual. Esta pregunta se refiere a la duración que el sujeto tiene desempeñándose en su puesto, dentro de su empresa.
- Tipo de Empresa. Se refiere a la clasificación de la empresa a la que pertenece actualmente el sujeto, se dividió en dos tipos: pública o privada.
- Ingreso Mensual. Es una manera de interrogar acerca del medio socioeconómico de la persona. El sueldo solo se refiere al sueldo mensual percibido independientemente del número de trabajos que posea el sujeto actualmente.
- Giro de la Empresa: Esta pregunta se refiere a la razón social o actividad legal que desempeña la empresa a la cual pertenece actualmente el sujeto
- Pertenencia a alguna Asociación profesional. Esta pregunta pretende conocer si el sujeto pertenece a alguna asociación profesional, en la cual recibe actualización en diversos temas de nuestra disciplina científica.
- Medios de Información del Assessment Center. Se refiere a los medios de comunicación por medio de los cuales ha recibido información ya sea de manera informal o formal acerca del método. El cuestionario le proporciona cinco opciones, de las cuales podrá marcar más de una, cursos, conferencias, folletos, revistas, diplomados y finalmente por amigos o colegas.
- Participación en un Assessment Center. Esta pregunta se refiere a sí el sujeto ha participado en la aplicación del método.
- Aplicación del Método en la Empresa. Se refiere al tiempo de aplicación del método de Assessment Center en la empresa a la cual pertenece, es decir, si en la actualidad se aplica éste.

- **Opinión del Assessment Center.** Definición personal del Assessment Center del sujeto, de acuerdo a su información obtenida.
- **Referencias de Empresas.** Posibilidad de la persona de dar referencia o mencionar alguna empresa donde es aplicado el método.
- **Mención específica.** Empresa (s) nombrada (s) por los sujetos, según su conocimiento de que actualmente aplican el método.

4.8. POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra estuvo constituida por 59 sujetos. El tipo de muestra fue no probabilística y accidental, ya que fueron investigados todos aquellos sujetos profesionales activos en el área de Recursos Humanos que quisieron colaborar, es decir, todos tuvieron la misma oportunidad de ser incluidos en la presente investigación.

4.9. INSTRUMENTOS

Se elaboraron dos cuestionarios para realizar la presente investigación. El cuestionario denominado de Factores Demográficos (F.D) (Anexo 3), en el cual se encuentran contenidas las variables independientes. El segundo cuestionario fue el referente a las Normas de Operación Internacionales del Assessment Center (C.N) (Anexo 4). A continuación se describirán cada uno de dichos instrumentos.

4.9.1 Cuestionario de Factores Demográficos (F. D.)

Para la obtención de los factores sociodemográficos se elaboraron 23 reactivos con respuestas de tipo dicotómicas, de opción múltiple y solamente una abierta. Los reactivos investigan cuatro áreas principales:

- 1) **Personal**, dicha área contiene reactivos que involucran características biológicas e individuales, tales como la edad, el sexo, lugar de nacimiento, etc.
- 2) **Profesional**, dentro de ésta área se encuentran reactivos que se refieren a la trayectoria académica de cada uno de los sujetos investigados.
- 3) **Laboral**, contiene los reactivos relacionados con su historia laboral, como: puesto actual, experiencia laboral, sueldo mensual, etc.
- 4) **Vinculadas con el Assessment Center**, contiene reactivos que se relacionan con aspectos totalmente relacionados con el método en cuestión. Dichos reactivos representaron un filtro para identificar a los sujetos que realmente en la actualidad aplican el método del Assessment Center en el contexto laboral.

En la siguiente tabla se muestra el área así como el número de reactivo, contenido y tipo de respuesta de manera más precisa:

TABLA 1

Área		Reactivo	
	No.	Contenido	Tipo de Respuesta
Personal	1	Sexo	Dicotómica
	2	Estado Civil	Opción Múltiple
	3	Número de Hijos	Abierta (Numérica)
	4	Edad	Abierta (Numérica)
	5	Lugar de Nacimiento	Opción Múltiple
	6	Religión	Opción Múltiple
Profesional	7	Escolaridad	Opción Múltiple
	7.1	Pasante o Titulado	Dicotómica
	8	Carrera	Opción Múltiple
	9	Tipo de Universidad donde realizó sus estudios	Dicotómica
	16	Pertenencia a alguna asociación de actualización profesional	Dicotómica
Laboral	10	Experiencia Laboral	Abierta Numérica
	11	Puesto Actual	Opción Múltiple
	12	Tiempo en el Puesto Actual	Abierta (Numérica)
	13	Tipo de empresa a la cual pertenece	Dicotómica
	14	Ingreso mensual aproximado	Abierta (Numérica)
	15	Giro o razón social de la empresa a la cual pertenece	Opción Múltiple
Vinculadas con el Assessment Center	17	Opinión del Assessment Center	Opción Múltiple
	18	Medios por los cuales ha obtenido información del Assessment Center	Opción Múltiple
	19	Participación en la aplicación del método en el contexto laboral	Dicotómica
	20	Aplicación del Assessment Center en la empresa actual	Dicotómica
	21	Opinión acerca de si el método es aplicado en las empresas	Dicotómica
	22	Mención de las empresas que tiene información de que aplican el método actualmente	Dicotómica
	23	¿Qué empresas son específicamente?	Abierta

Tabla 1. En ésta tabla se muestran las cuatro áreas que conformaron el cuestionario F.D. así como el reactivo que integró cada una de éstas; (se observa el número, contenido y tipo de respuesta de cada reactivo).

Grados (1998), refiere que al establecer cuestiones demográficas en un cuestionario se tiene como fin obtener mayor información de características demográficas de los sujetos investigados y establecer variables de control. Por otro lado, también se consideró para la elaboración de este cuestionario, la investigación de Uribe (1996c) quien vinculó cuestiones demográficas con el Assessment Center y la habilidad de comunicación.

Tanto el cuestionario de Factores Demográficos como el cuestionario de las Normas de Operación Internacionales del Assessment Center, fue piloteado con 20 sujetos, dentro de dicho proceso se trataron de localizar problemas de interpretación, sintaxis y presentación del instrumento, lo cual aportó lo suficiente para aplicar el formato final de cada uno de los instrumentos.

Cabe señalar que en las instrucciones de Factores Demográficos, se especificó claramente que el término Assessment Center y Centro de Evaluación son utilizados con el mismo significado en ambos cuestionarios, sin embargo, para evitar pleonasma se empleó el término de Centro de Evaluación (C.E) a lo largo de ambos instrumentos.

4.9.2 Cuestionario de las Normas de Operación Internacionales del Assessment Center (C. N.)

El cuestionario referente a las Normas de Operación Internacionales del método del Assessment Center, inicialmente estuvo constituido por 52 reactivos. Sin embargo, debido al análisis de confiabilidad de los reactivos, el cuestionario finalmente se integro por 49 reactivos. Los factores fueron los siguientes:

- **Factor 1. Antecedentes Históricos:** Contiene reactivos cuyo contenido abarca aspectos teóricos e históricos propios del método de Assessment Center. Cabe señalar que varios de los reactivos de éste factor se construyeron básicamente con el soporte teórico de la presente investigación.
- **Factor 2. Elementos Humanos:** Integrado por reactivos sobre las funciones y características de los elementos activos que integran el Assessment Center: el administrador, los participantes y los observadores.
- **Factor 3. Ejercicios de Simulación:** Este factor se forma por los reactivos enfocados a los ejercicios de simulación (ejemplo de algunos de éstos, cómo se diseñan, cuál es su propósito, etc.)
- **Factor 4. Aspectos de Procedimiento.** Se integra por reactivos referentes a la planeación y desarrollo de la aplicación del método de Assessment Center (por ejemplo, qué material se usa, que formatos se utilizan, etc.)

- **Factor 5. Aspectos de Alcance, Estandarización y Confiabilidad del método.** Este último factor estuvo integrado por cuestiones acerca de la confiabilidad y estandarización del método. Al igual que el factor 1, algunos reactivos no necesariamente se basaron en lineamientos de las Normas de Operación Internacionales, sino en bases teóricas, como su amplio contexto de aplicación y alcances (evaluación de la personalidad); que confirman el conocimiento profundo y el criterio objetivo del método en los participantes. En la siguiente tabla se aprecian los reactivos de cada factor:

Tabla 2

FACTOR		Contenido
No.		
I	1	¿Se considera que el primer antecedente histórico del Centro de Evaluación fue en una compañía americana de teléfonos (A. T.&T)?
	5	¿Existen normas de operación internacionales para la aplicación del Centro de Evaluación?
	15	¿El Centro de Evaluación se origina y se desarrolla dentro de un contexto militar o bélico?
	24	¿El crecimiento, aplicación y perfeccionamiento del Centro de Evaluación fue originalmente en países como Australia, Inglaterra, Canadá, Alemania?
	31	¿Se considera como padre del Centro de Evaluación al Dr. Douglas Bray?
	37	¿La historia del Centro de Evaluación se remonta a la vez, a la historia de la Psicometría?
	39	¿Teóricamente, un Centro de Evaluación se dirige más hacia enfoques conductuales que sociales?
	45	¿Las teorías básicas del Centro de Evaluación son parte de conceptos gestálticos y de la teoría de sistemas?
II	3	¿Existe un número limitado de participantes o evaluados en un Centro de Evaluación?
	12	¿El observador o evaluador de un Centro de Evaluación recibe capacitación previa a la aplicación de un Centro de Evaluación?
	18	¿El observador o evaluador de un Centro de Evaluación puede sustituirse por un programa de cómputo adecuado para tal función?
	20	¿Las características propias del evaluador u observador como: edad, escolaridad, experiencia; son características que influyen en la duración y contenido de su programa de instrucción?
	27	¿El acuerdo grupal entre los observadores o evaluadores de un Centro de Evaluación puede reemplazarse por un proceso estadístico adecuado?
	28	¿La experiencia y certificación del administrador del Centro de Evaluación, son factores que pueden influir en la confiabilidad de un Centro de Evaluación?
	29	¿Se proporciona retroalimentación a los participantes de un Centro de Evaluación independientemente del propósito del Centro?
	36	¿Es más importante el administrador del Centro de Evaluación, que los observadores, en términos de las funciones a desempeñar dentro del Centro?
	38	¿La evaluación de los observadores en un Centro de Evaluación, es especialmente susceptible de contaminación subjetiva?
	42	¿Normalmente cada participante de un Centro de Evaluación, aprende de su conducta demostrada durante la aplicación del centro, por lo que no es necesario proporcionarle retroalimentación?

	43	Independientemente del objetivo y contexto de aplicación de un Centro de Evaluación, ¿es conveniente que el asignado como administrador u observador sea psicólogo?
III	13	¿Es viable emplear únicamente un ejercicio de simulación para la observación y evaluación dentro de un Centro de Evaluación?
	19	¿En un Centro de Evaluación, existe una cantidad limitada de ejercicios de simulación?
	25	¿La planeación de los ejercicios de simulación de un Centro de Evaluación puede realizarse independiente de las características y/o tareas del puesto en cuestión?
	30	¿In Basket o Charola de Entrada, es un ejemplo de los ejercicios de simulación aplicados en un Centro de Evaluación?
	41	¿Al diseñar los ejercicios de simulación de un Centro de Evaluación, si es posible, se procura integrar el mayor número de participantes?
	46	¿Los ejercicios de simulación de un Centro de Evaluación pueden generar una amplia gama de conductas en los participantes, aún sin estimular el interés de éstos, en los ejercicios?
	50	¿Los ejercicios de simulación aplicados en un Centro de Evaluación pueden ser individuales y/o grupales?
IV	2	¿ El Liderazgo, la comunicación y relación interpersonal, son ejemplos de conductas a evaluar en un Centro de Evaluación?
	4	Reactivo eliminado
	7	¿El diseño y selección de las conductas o habilidades a evaluar dentro de un Centro de Evaluación se realiza sin considerar las características propias del participante o evaluado?
	9	¿Los tests proyectivos, entrevistas, baterías psicológicas pueden complementar los resultados de un Centro de Evaluación?
	10	¿El número de conductas, dimensiones o habilidades a evaluar en el Centro de Evaluación es ilimitado?
	17	¿Las conductas o dimensiones que se evalúan en un Centro de Evaluación, pueden variar en función de las características del puesto en cuestión?
	22	¿La duración de un Centro de Evaluación esta en función solamente de la complejidad del puesto?
	23	¿ Se considera la discusión grupal de los observadores para realizar los resultados finales del Centro de Evaluación?
	34	¿ Para la identificación de las conductas o dimensiones a evaluar se deben considerar valores, prácticas y políticas de la empresa en donde se aplicará el Centro de Evaluación?
	40	¿Es posible que durante la aplicación de un Centro de Evaluación se utilicen materiales y equipo de apoyo como cámaras de video, pizarrones, etc., independientemente del ámbito o contexto de su aplicación?
V	44	¿Es recomendable que el lugar donde se aplica el Centro de Evaluación sea modificable (por ejemplo, sillas y mesas movibles)
	49	¿Considera que existen conductas o habilidades en los individuos que pueden ser estables?
	51	¿Es posible hacer estudios de confiabilidad y validez del Centro de Evaluación por medios como cámaras de video, grabadoras, etc.?
	52	¿En un Centro de Evaluación puede evaluarse la personalidad de un individuo?

Tabla 2. En la siguiente tabla se aprecian los reactivos que conformaron cada uno de los cinco factores del cuestionario C.N. (se observa el número y contenido de cada reactivo).

Para la elaboración de los reactivos se tomaron como base las Normas de Operación Internacionales edición 2000 (anexo 1). Por otro lado, la división en los cinco factores se realizó con fines didácticos y de organización para la presente investigación, pues cada uno forma parte de los aspectos normativos y metodológicos del método de Assessment Center.

La escala de respuesta para cada uno de los 49 reactivos fue: Sí, No sé y No.

El valor y dirección de los reactivos se otorgó de acuerdo a dichas normas. La siguiente tabla muestra la dirección otorgada a cada reactivo:

Tabla 3

No. Reactivo	Valor	No. Reactivo	Valor	No. Reactivo	Valor
1	No=3	19	No=3	36	No=3
2	Si=3	20	Si=3	37	Si=3
3	No=3	21	Si=3	38	No=3
5	Si=3	22	No=3	39	No=3
6	No=3	23	Si=3	40	Si=3
7	No=3	24	Si=3	41	Si=3
8	Si=3	25	No=3	42	No=3
9	Si=3	26	No=3	43	Si=3
10	No=3	27	No=3	44	Si=3
11	No=3	28	Si=3	45	Si=3
12	Si=3	29	Si=3	46	Si=3
13	No=3	30	Si=3	47	Si=3
14	Si=3	31	Si=3	48	Si=3
15	Si=3	33	Si=3	49	Si=3
17	Si=3	34	Si=3	50	Si=3
18	No=3	35	Si=3	51	Si=3
				52	Si=3

Tabla 3. En ésta tabla se muestra la dirección o respuesta correcta otorgada a cada reactivo (Si), así como el valor otorgado (3).

4.10. CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO C. N.

Se realizó un análisis de confiabilidad al cuestionario que abordó los aspectos referentes a las Normas de operación Internacionales (C.N.).

El análisis fue por factor y posteriormente a todo el instrumento. El análisis por factor indicó la eliminación de los reactivos 4, 16 y 32. La confiabilidad por

cada factor y del instrumento en general, fue con un nivel de significancia de 0.01. En la siguiente tabla se aprecia el coeficiente de confiabilidad obtenido por factor y finalmente la confiabilidad global:

Tabla 4

Factor	Coefficiente de confiabilidad (Alfa)	Total de ítems de cada factor
1. Antecedentes Históricos	.7085	8
2. Elementos Humanos	.6269	11
3. Ejercicios de Simulación	.6737	7
4. Aspectos de Procedimiento	.6533	10
5. Alcance, Estandarización y Confiabilidad del método	.7487	12
Global:	.6656	49

Tabla 4. En ésta tabla se aprecia el coeficiente de confiabilidad obtenido en cada factor del cuestionario C.N . Así como, la confiabilidad global de dicho cuestionario.

4.11. PROCEDIMIENTO

La recolección de los datos se realizó en las siguientes fases:

Fase 1: Contacto y Ubicación geográfica de los sujetos

Se realizaron dos tipos de contacto con los sujetos investigados: directo e indirecto. El contacto directo se hizo cuando el acercamiento con el sujeto fue sin una previa cita para la aplicación de ambos instrumentos. Dicho contacto ocurrió cuando se acudió a eventos como juntas de reclutamiento, ferias de empleo y eventos profesionales como congresos y conferencias. El segundo tipo de contacto fue cuando se hizo el acercamiento con el sujeto vía telefónica para explicarle la investigación y obtener su colaboración y una posible aplicación personal.

La ubicación geográfica de los sujetos contactados de manera indirecta implicó obtener información previa, como el lugar de realización horario, fechas, requisitos para acudir y realizar la aplicación de los instrumentos. Por el contrario, los sujetos que otorgaron una cita, se les pidió dar la ubicación geográfica de su empresa.

Fase 2: Información del objetivo de la investigación a los sujetos

Se proporcionó una explicación del objetivo del presente estudio de manera personal. Se les indicó que se estaba llevando a cabo una investigación con fines académicos en la Universidad Nacional Autónoma de México. Dicha investigación se refería a la aplicación del Método de Assessment Center en las empresas de México. En caso de colaborar en ésta, sus respuestas a los cuestionarios no

tendrían más fin que científicos y profesionales, por tanto, sus respuestas serían totalmente confidenciales.

Fase 3: Aplicación de los instrumentos

La aplicación de los cuestionarios fue autoadministrada (Sampieri, 2000). Una vez obtenido su consentimiento y colaboración de los sujetos se les proporcionaron ambos cuestionarios. Se indicó que realizaran la lectura de las instrucciones de manera correcta y cuidadosa, y en caso de que surgiera alguna duda inmediatamente se les resolvería. En el primer cuestionario (F.D.), se incluyeron preguntas (preguntas "filtro") que permitieron identificar a aquellos individuos que realmente aplican el método de Assessment Center (reactivos 19 y 20), y así continuar con la contestación del segundo cuestionario (C. N.). Según Kerlinger (1988), para eliminar la invalidez de una respuesta debido a la falta de información, se recomienda usar preguntas con filtro de información, es decir, antes de preguntar sobre algo, es necesario descubrir si el sujeto sabe de que se le esta preguntando.

Cabe señalar, que a pesar de que el contacto directo implicó acudir a eventos masivos (juntas de reclutamiento, ferias de empleo, etc) no se realizó una aplicación de tipo colectiva, lo que permitió tomar nota de los comentarios y dudas de cada sujeto al momento de la aplicación.

Fase 4: Captura de Datos y Proceso Estadístico

Se capturaron los datos obtenidos por ambos cuestionarios en el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 9.0.

Los datos del cuestionario de Factores Demográficos (F. D.) se capturaron de acuerdo a la codificación otorgada a cada variable, por ejemplo, para la variable sexo las opciones de respuestas fueron masculino y femenino, femenino se codifico con el número "1" y masculino con el "2" y así sucesivamente con las demás variables

Los reactivos que integraron el cuestionario referente a las Normas de Operación Internacionales (C. N.) se les dió un valor o dirección, es decir, el número 3 fue otorgado en caso de haber contestado correctamente al reactivo, por ejemplo, para el reactivo numero 1, la respuesta correcta fue "No", si el sujeto contesto "No", obtuvo el número 3, si contesto "Si" dado que fue incorrecto se otorga un 2 y si contesto "No sé" se le otorgó un 1, y así sucesivamente, la respuesta "si" o "no" fue correcta o incorrecta dependiendo del contenido del reactivo, mientras que "no se", siempre fue 1, la tabla 3 muestra el valor de la respuesta para cada uno de los 49 reactivos.

4.12. Procesamiento de Datos

Se tabularon los datos obtenidos de ambos cuestionarios en una matriz de datos la cual consistió en la utilización de filas y columnas, así como la asignación de un código numérico a cada uno de los sujetos y las variables de la investigación. En sentido vertical se identificó a cada sujeto con un código numérico (filas) y en sentido horizontal se colocaron cada una de las variables como sexo, edad, etc. (columnas). Dicha matriz de datos fue capturada en el

paquete denominado Microsoft Excel versión 2000, posteriormente la información se traslado al SPSS, con el fin de detectar errores de captura.

4.13. Procesamiento Estadístico

Las variables independientes (contenidas en el cuestionario de factores demográficos) fueron principalmente de tipo nominal, ordinal y algunas intervalares. La variable dependiente fue de tipo intervalar por lo cual se utilizó la prueba "t-student", el análisis de varianza "One-Way-Anova" y el coeficiente de Pearson o "producto momento".

Considerando las características de cada reactivo, se aplicaron las pruebas anteriormente mencionadas, la siguiente tabla muestra la aplicación para cada reactivo del cuestionario de Factores Demográficos (F.D.):

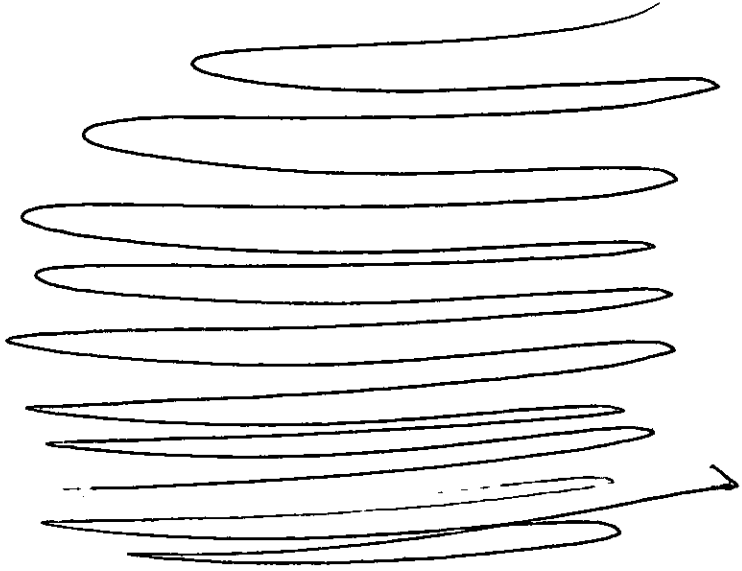
Tabla 5

Prueba "t-Student"	Prueba "One-Way"Anova	Coeficiente "Pearson"
1, 7.1,9,13,16,19, 20,21 y 22	2, 5, 6, 7, 8, 11, 15, 17 y 18.	3,4,10, 12 y 14

Tabla 5. En ésta tabla se muestra la aplicación de las pruebas estadísticas a cada reactivo del cuestionario de Factores Demográficos F.D.

Por otro lado, el único reactivo abierto del cuestionario F.D., solo se observaron las empresas que mencionaron los sujetos y posteriormente se hizo una comparación con las empresas de la investigación de Arauna (1996).

A continuación se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a la estadística descriptiva y la estadística inferencial aplicados a cada factor del cuestionario de C.N. y variable del cuestionario de F.D. y responder a la hipótesis de la presente investigación.



RESULTADOS

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos con base en la estadística descriptiva considerando la distribución de frecuencia (porcentaje) y las medidas de tendencia central (media, mediana y moda) en cada una de las variables independientes del cuestionario de Factores Demográficos (sexo, edad, estado civil, etc.), así como en las variables dependientes (factores del Cuestionario referente a las Normas de Operación Internacionales). Posteriormente se presentan los resultados obtenidos por las pruebas de hipótesis (de la estadística inferencial) aplicadas a las variables correspondientes (Sampieri, 2000). Se comenzará con los resultados obtenidos de acuerdo con la estadística descriptiva en las variables del cuestionario de Factores Demográficos correspondientes al área Personal, Profesional, Laboral y Vinculadas con el Assessment Center.

ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

5.1. Área Personal

Sexo

Los participantes de la presente investigación fueron principalmente de sexo femenino (34%), en la siguiente figura se aprecia de manera más clara dicha distribución:

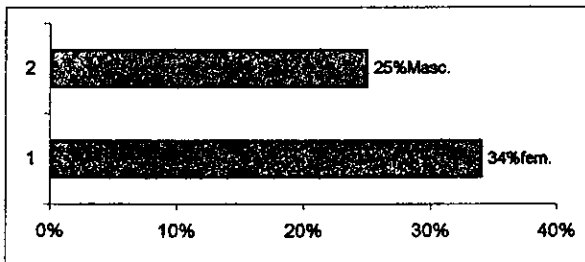


Figura 1. La figura muestra la distribución por sexo de los participantes. Como se observa el 25% de los participantes fue del sexo masculino y el 34% femenino de un total de 59 participantes.

Estado Civil

Las opciones de respuesta proporcionadas por el cuestionario para la pregunta demográfica de estado civil fueron cinco, sin embargo, ningún sujeto se ubicó en la última opción (viudo), mientras que el mayor porcentaje (29%) correspondió al estado civil casado, la siguiente figura muestra la distribución cuantitativa entre las cuatro opciones (casado, soltero, divorciado y otro):

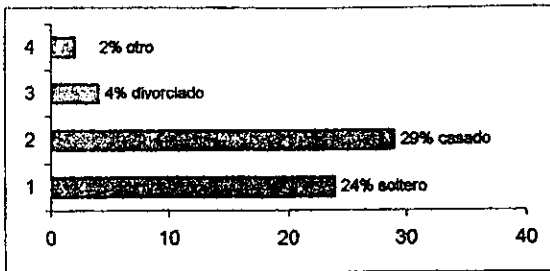


Figura 2. La figura muestra la distribución correspondiente a la variable estado civil de los participantes. De un total de 59 participantes, el 29% reportó ser casado, el 24% soltero, el 4% divorciado y el 2% otro (por ejemplo, separado, o unión libre).

Número de Hijos

La variable demográfica número de hijos fue heterogénea, resultando en mayor porcentaje (39%) los sujetos que no tienen hijos, y en menor porcentaje (4%) los sujetos que tienen 3 hijos, la distribución cuantitativa de las opciones de respuesta restantes (2 hijos y un hijo) se aprecian mejor en la siguiente figura:

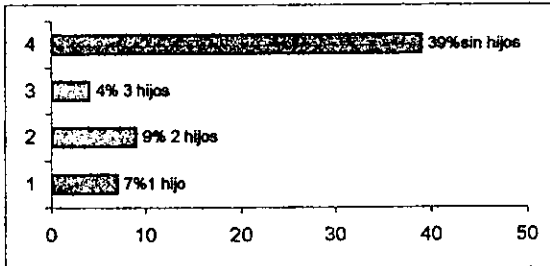


Figura 3. La figura muestra la distribución correspondiente a la variable número de hijos de los participantes. De un total de 59 participantes, el 39% reportó no tener hijos, el 9% tiene 2 hijos, el 7% un hijo y el 4% tiene 3 hijos.

Edad

La edad mínima de los sujetos investigados fue de 22 años, mientras que la máxima fue de 65 años. La distribución de la variable edad se puede apreciar mejor en la siguiente figura:

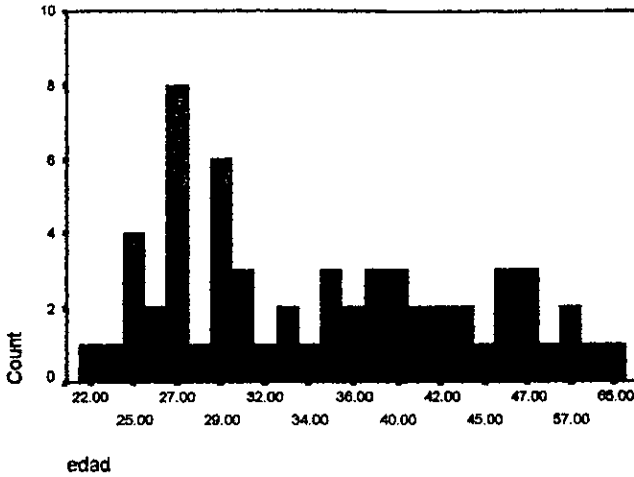


Figura 4. La figura muestra la distribución correspondiente a la variable edad de los participantes. De un total de 59 participantes, se puede observar que la edad mínima fue de 22 años y la máxima de 65 años.

Lugar de Nacimiento

El lugar de nacimiento fue dividido en tres opciones, aquellos que nacieron en el Distrito Federal, en algún estado del país, y extranjero, sin embargo, en ésta última solo se tuvo un caso (Venezuela). El mayor porcentaje fue representado por aquellos sujetos que nacieron en el D.F., (45%), la distribución de las dos opciones restantes se observa en la siguiente figura:

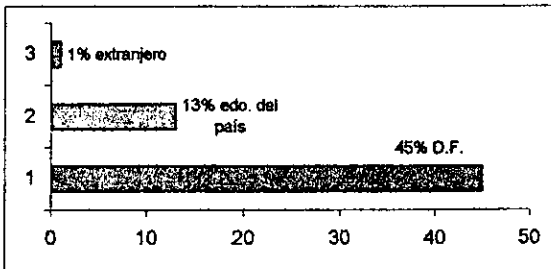


Figura 5. La figura muestra la distribución correspondiente a la variable lugar de nacimiento de los participantes. De un total de 59 participantes, el 45% reportó haber nacido en el D. F., el 13% en algún estado del país y únicamente el 1% en el extranjero.

Religión

Para la variable religión se proporcionaron cuatro opciones: católica, no creyente, protestante y otra, la mayoría de los sujetos tienen como religión la católica (50%)

y la minoría se ubicó en las opciones restantes. La distribución cuantitativa en cada una se observa en la siguiente figura:

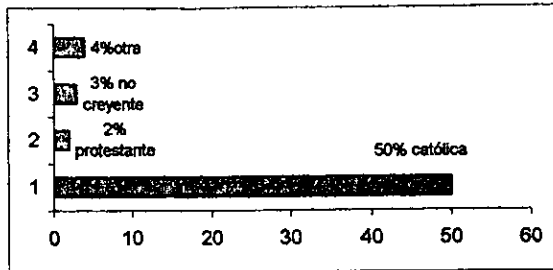


Figura 6. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a la variable religión de los participantes. De un total de 59 participantes, el 50% reportó profesar la religión católica, el 4% otra, el 3% no profesar ninguna religión y el 2% es protestante.

Cabe señalar que en la opción "otra" se mencionaron las siguientes: cristiana, ateo, judío, bautista y mormona.

5. 2. Área Profesional

Escolaridad

Para la variable escolaridad se proporcionaron cuatro opciones que reflejaron el último grado de estudios de los participantes: Doctorado, Maestría, Licenciatura y Preparatoria, ésta última no aparece en la siguiente distribución porque no fue identificado ningún profesional que tenga éste último grado de escolaridad, mientras que la opción de Licenciatura la escolaridad de la mayoría de los participantes (45%), la distribución de las opciones de Doctorado y Maestría se aprecia en la siguiente figura:

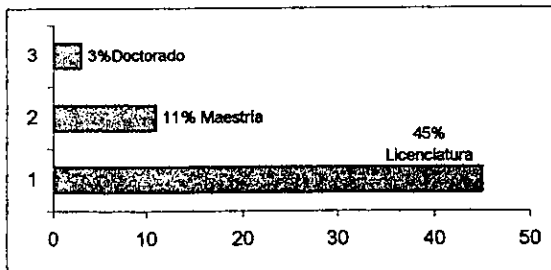


Figura 7. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a la variable escolaridad de los participantes. De un total de 59 participantes, el 45% reportó tener como mínimo grado de estudio la licenciatura, el 11% maestría, el 3% doctorado.

Pasante vs Titulados

De acuerdo con su escolaridad, se les pregunto si eran "pasantes o titulados", es decir, si ya habían concluido sus estudios o aún no, la mayoría de los profesionales son titulados (46%), y en menor porcentaje son pasantes, en la siguiente figura se aprecia mejor tal distribución:

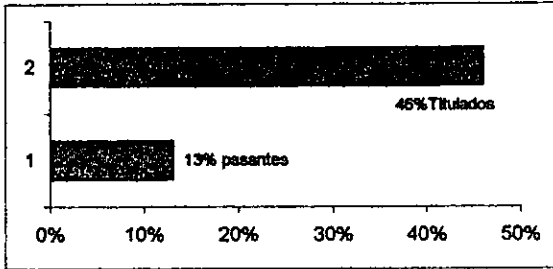


Figura 8. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a la variable "pasante o titulados" de los participantes. De un total de 59 participantes, el 46% reportó ser titulados y el 13% aún no ha terminado sus estudios.

Carrera

La Carrera estuvo distribuida de forma heterogénea en 4 opciones, siendo de las cuatro, la opción de Psicología fue la de mayor porcentaje (48%), los que no se ubicaron dentro de las cuatro primeras, mencionaron otras carreras como; Derecho, Biología, Filosofía, Ciencias de la Educación, Ingeniería, Relaciones Internacionales y Comercio. En la figura siguiente se aprecia distribución de las cuatro opciones proporcionadas en el cuestionario:

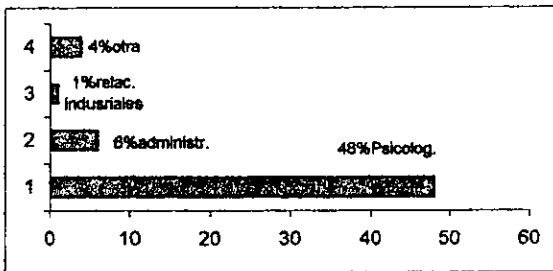


Figura 9. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a la carrera de los participantes. De un total de 59 participantes, el 48% reportó ser Psicólogos, 6% administradores, el 4% otra carrera diferente de las opciones proporcionadas y el 1% relaciones industriales.

Tipo de Universidad

La universidad donde realizaron los estudios profesionales se distribuyó en Pública y Privada, el porcentaje más alto fue para los profesionales que estudiaron en universidades públicas (43%), en la siguiente figura se muestra la distribución cuantitativa de entre ambas opciones proporcionadas a los participantes:

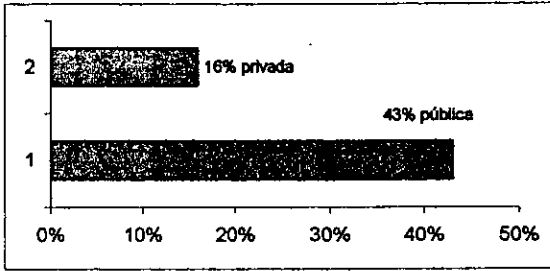


Figura 10. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente tipo de Universidad donde realizaron sus estudios profesionales los participantes. De un total de 59 participantes, el 43% reportó haber estudiado en una Universidad Pública y el 16% en Universidad Privada.

Pertenencia a Institución o Asociación de actualización profesional

La mayoría de los profesionales que participaron en la presente investigación reportaron no pertenecer a ninguna institución o asociación de actualización profesional (35%), mientras que la minoría no pertenece a ninguna institución de actualización profesional. En la siguiente figura se puede observar más detalladamente la distribución cuantitativa de dicha variable:

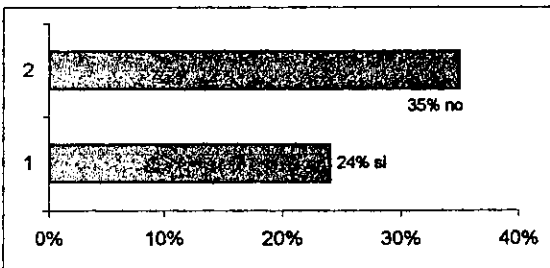
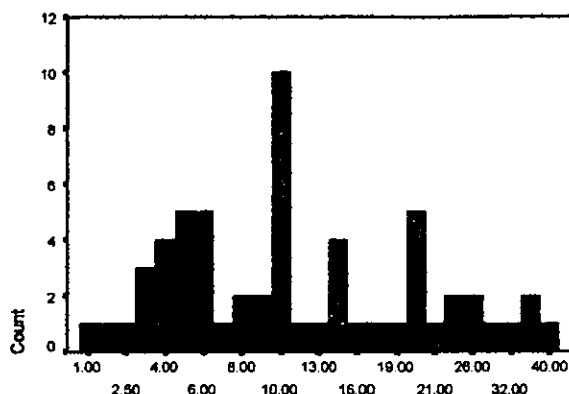


Figura 11. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a la pertenencia o no a alguna institución o asociación de actualización profesional. De un total de 59 participantes, el 24% reportó si pertenecer a una asociación de actualización profesional, mientras que el 35% no pertenece a ninguna.

5. 3. Área Laboral

Experiencia Laboral

La variable Experiencia Laboral se analizó en una escala intervalar. Se encontró que el tiempo mínimo de experiencia laboral fue 1 año y el mayor tiempo fue de 40 años. Dicha distribución fue cuantitativamente heterogénea como se aprecia en la siguiente gráfica:



EXPLAB

Figura 12. En ésta figura se observa la distribución correspondiente a la experiencia laboral de los participantes. De un total de 59 participantes, se encontró que el tiempo mínimo de su experiencia laboral fue 1 año y el mayor tiempo fue de 40 años

Puesto Actual

Para investigar el puesto actual de los sujetos investigados se proporcionaron las siguientes siete opciones: operativo, supervisor, jefatura, gerencia, dirección, consultor y otro, en ésta última opción se mencionaron otros puestos como: Asesor Administrativo, Asistente de Recursos Humanos, Auxiliar de Capacitación, Administrador de Persona, Analista de Recursos Humanos, coordinador ejecutivo/ administrativo, capacitación.

De las opciones proporcionadas, la de mayor porcentaje fue la que corresponde a jefatura (27%), es decir, que la mayoría de los sujetos que participaron en la presente investigación ocupan el puesto de jefatura dentro de las empresas. La distribución en cada una de las opciones se aprecia mejor en la siguiente figura:

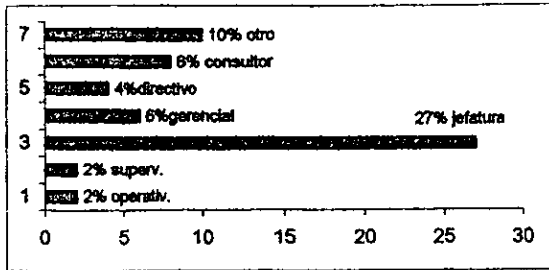


Figura 13. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente al tipo de puesto que ocupan los profesionales del área de Recursos Humanos en la empresa a la cual pertenecen. De un total de 59 participantes, el 27% reportó ocupar un puesto a nivel jefatura, el 10% se ubicó en otro tipo de puesto, el 8% se ubicó en la opción de consultor, el 6% ocupa un puesto a nivel gerencial, el 4% a nivel directivo y el 2% ocupa un puesto de supervisor u operativo.

Tiempo en el Puesto Actual

El menor tiempo que se encontró que tienen los sujetos investigados en su puesto actual fue de un mes, (como se observa en la grafica siguiente solo fue un caso) y el mayor tiempo fue de 40 años, lo cual indicó una distribución totalmente heterogénea. Al igual que la variable edad y experiencia laboral se analizó bajo una escala intervalar. En la siguiente gráfica se aprecia dicha distribución:

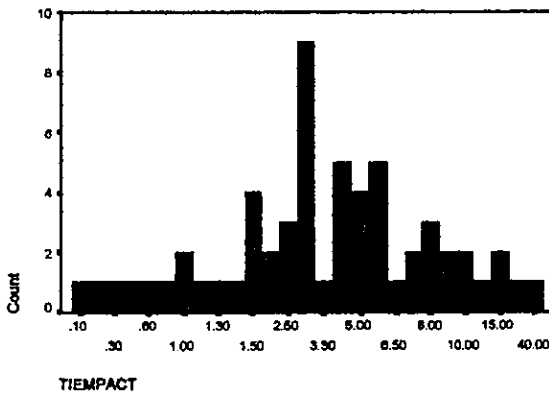


Figura 14. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente al tiempo en el puesto que ocupan los profesionales del área de Recursos Humanos en la empresa a la cual pertenecen. De un total de 59 participantes, se encontró que un mes fue el tiempo mínimo y 40 años fue el tiempo máximo de estar en su puesto actual.

Tipo de Empresa

Para la variable tipo de empresa a la cual pertenecen los sujetos investigados fueron: Privadas y Públicas, siendo ésta la primera la opción de mayor porcentaje (53%), por lo que se puede decir que la mayoría de los sujetos que participaron en la presente investigación pertenecen a empresas privadas. La distribución entre ambas opciones se muestra en la figura siguiente:

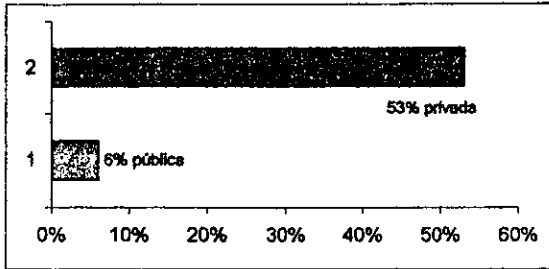


Figura 15. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente al tipo de empresa a la que pertenecen los profesionales del área de Recursos Humanos. De un total de 59 participantes, el 53% reportó pertenecer a una empresa privada, mientras que el 6% pertenece a empresas públicas.

Ingreso Mensual o Sueldo

El ingreso mensual o sueldo, se encontró ubicado en el rango de \$ 3,000 como mínimo y \$150,000.00 como máximo, esta variable también se analizó en escala intervalar. La distribución de dicha variable se aprecia mejor en la siguiente figura:

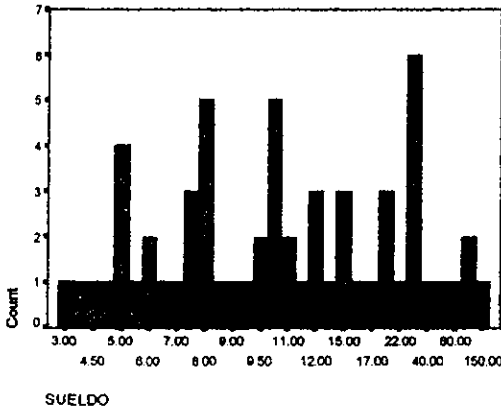


Figura 16. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente al sueldo de los profesionales del área de Recursos Humanos. De un total de 59 participantes, se encontró que el sueldo mínimo percibido fue de \$3,000 y el máximo fue de \$150,000.00

Giro o Razón Social

Se investigó el giro o razón social de las empresas a las que pertenecen los profesionales del área de Recursos Humanos proporcionando cuatro opciones: servicio, producción, comercial, producción y otra, en ésta última se mencionaron de otro tipo como: Seguridad Social, Transportes, Educativa, Investigación, Comunicación. La distribución cuantitativa de las opciones fue la siguiente:

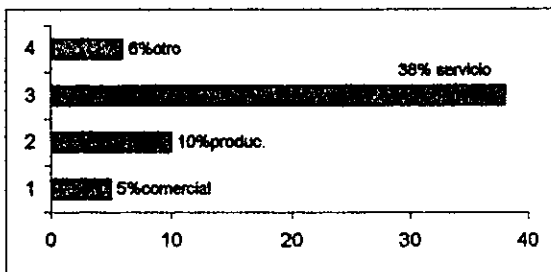


Figura 17. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente al giro o razón de empresa a la que pertenecen los profesionales del área de Recursos Humanos. De un total de 59 participantes, el 38% reportó pertenecer a una empresa de servicio, el 10% a empresas de producción, el 6% otra, y el 5% otro giro o razón social.

5. 4. Área Vinculada con el Assessment Center

Opinión Personal de lo qué es el Assessment Center

Se proporcionaron cinco opciones de respuesta para investigar qué opinión o concepto tienen los sujetos investigados acerca del Assessment Center, tales opciones fueron Técnica, Método, Lugar físico, todas las anteriores y ninguna de las anteriores, dado que ningún sujeto eligió ésta última opción, no aparece en la distribución cuantitativa de ésta variable.

La mayoría de los sujetos se ubicaron en la opción de Técnica (41%), es decir la mayoría de los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente aplican el Assessment Center, lo consideran una técnica. La distribución cuantitativa en las opciones restantes se aprecia en la siguiente figura:

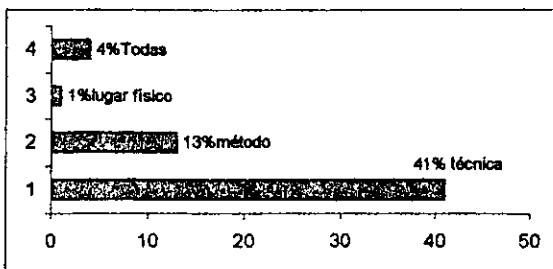


Figura 18. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a la opinión o concepto que tienen los profesionales del área de Recursos Humanos acerca del Assessment Center. De un total de 59 participantes, el 41% opinó que el Assessment Center es una técnica, el 13% un método, el 4% todas las opciones proporcionadas y el 1% un lugar físico.

Medios de Información

En lo que se refiere a qué tipos de medios de información han tenido acceso para opinar o conceptualizar al Assessment Center, se dieron cinco opciones: cursos, conferencias, folletos/revistas, diplomados y a través de amigos o colegas.

Sin embargo, para fines de organización y objetividad de la información obtenida en ésta variable, el análisis cuantitativo fue en las siguientes categorías: 1) una opción (ya sea cursos, conferencias, folletos o revistas, etc.), 2) dos opciones, 3) tres opciones, 4) más de tres opciones y 5) el sujeto no eligió ninguna de las opciones proporcionadas. La categoría que mayor porcentaje fue la categoría correspondiente a dos opciones, es decir, que la mayoría de los sujetos eligieron dos medios de información a través de los cuales han tenido información acerca del Assessment Center (28%). La distribución cuantitativa entre todas las categorías se observa mejor en la siguiente figura:

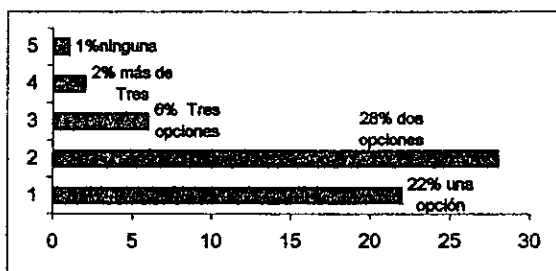


Figura 19. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a cada categoría de respuesta respecto a la pregunta medios de información de los profesionales del área de Recursos Humanos. De un total de 59 participantes, el 28% eligió dos medios de Información, el 22% solamente eligió un medio de información, el 6% tres medios de Información, el 2% más de tres medios de información y el 1% ninguno de los medios de información mencionados en el cuestionario.

Asimismo, se observó que los que si han participado o aplicado el método de Assessment Center, eligieron dos, tres o más medios de información combinados generalmente entre cursos, conferencias y amigos o colegas, ó folletos y revistas, no observándose que marcarán como única opción folletos ó revistas ó amigos y colegas ó la combinación de éstas, a diferencia de los que no han participado o aplicado el método en cuestión.

Opinión de la Aplicación del método de Assessment Center

La distribución cuantitativa referente a la opinión de los sujetos investigados acerca de "si" creen o "no" creen en la aplicación del Assessment Center fue heterogénea, la mayoría de los profesionales "si creen" en la aplicación del método de Assessment Center (48%), mientras que la minoría de éstos cree lo contrario. En la siguiente figura se observa mejor dicha distribución:

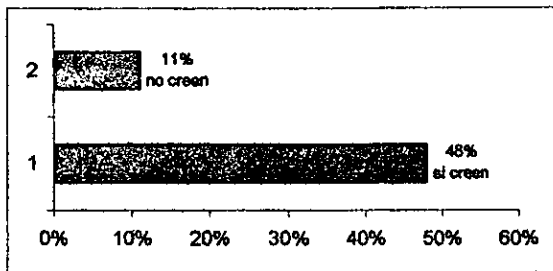


Figura 20. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a "si creen" o "no creen" en la aplicación del método de Assessment Center los profesionales del área de Recursos Humanos. De un total de 59 participantes, el 48% reportó "si creer en su aplicación, mientras que el 11% "no cree".

Mención de empresas donde se aplica el método

Se investigó si los profesionales podían dar referencia o mencionar algunas de las empresas en las cuales es aplicado actualmente el método de Assessment Center. Se proporcionaron dos respuestas "si o no" que indicaron si podían o no mencionar algunas de tales empresas. La mayoría de los profesionales "si" pudieron mencionar algunas empresas donde actualmente se aplica el método en cuestión (el 30%), sin embargo, la distribución cuantitativa entre ambas opciones fue homogénea, como se aprecia en la siguiente figura:

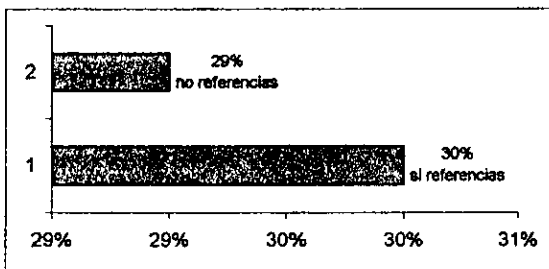


Figura 21. En ésta figura se muestra la distribución correspondiente a "si podían" o "no podían" los profesionales del área de Recursos Humanos dar referencias o mencionar empresas donde actualmente se aplica el método de Assessment Center. De un total de 59 participantes, el 30% "si" pudo dar referencia éstas empresas y el 29% no.

Las empresas que los participantes mencionaron se pueden ver con detalle en el anexo 4.

Por otro lado, los resultados obtenidos de la variable dependiente representada por los cinco factores: Antecedentes Históricos (Factor 1), Elementos Humanos (Factor 2), Ejercicios de Simulación (Factor 3), Aspectos de

Procedimiento (Factor 4) y Alcance, estandarización y confiabilidad del método (Factor 5) de acuerdo con la media y la desviación estándar, se puede observar la media más alta corresponde al factor 4 (2.6729) así como la desviación estándar (.2840) y la mínima al factor 1 (1.8093) así como la desviación estándar (.4400) en la siguiente tabla se observa más precisamente los resultados de acuerdo con la media y la desviación en cada factor de la variable dependiente:

Tabla 1

Factor	Media	Desviación Estándar
Factor 1: Antecedentes Históricos	1.8093	.4400
Factor 2: Elementos Humanos	2.5285	.2776
Factor 3: Ejercicios de Simulación	2.5278	.3847
Factor 4: Aspectos de Procedimiento	2.6729	.2840
Factor 5: Aspectos de Alcance, Estandarización y confiabilidad	2.5240	.3583

Tabla 1. En esta tabla se muestran los resultados obtenidos de acuerdo con la media y la desviación estándar en cada factor de la variable dependiente.

Como se puede observar en la Tabla 1, la media más baja se encontró en el factor de Antecedentes Históricos (factor 1), lo cual indicó que fue el factor que más desconocen los sujetos investigados; a diferencia del factor de Aspectos de Procedimiento (factor 4) y los factores restantes (Factor 2, 3 y 5), en éstos, no se encontró una diferencia significativa con relación a la media del factor 4, pero si con las del factor 1.

A continuación se presentan los resultados obtenido por el análisis de tres pruebas estadísticas. Las pruebas estadísticas que se utilizaron fueron: T-Student, One-Way-Anova y Correlación de Pearson, cada una se utilizó de acuerdo a las características de la variable (Kerlinger, 1980 y Sampieri, 2000).

ESTADÍSTICA INFERENCIAL

Se utilizó la prueba "T-student" para identificar diferencias estadísticamente significativas de varianza para variables independientes con dos opciones de respuesta. Las variables que tuvieron la característica fueron: sexo, pasante o titulado, tipo de universidad o institución donde realizó sus estudios profesionales, tipo de empresa a la que pertenece, pertenencia a alguna asociación o institución profesional, participación en la aplicación del método en alguna empresa u organización, aplicación del método en su actual empresa, opinión acerca de si el método es aplicado en la actualidad y la pregunta de si pudiese o no dar referencia de empresas en las cuales el método es aplicado.

PRUEBA "t"

Conforme con la prueba "t-student", no se encontraron diferencias estadísticamente significativas de acuerdo con el sexo de los sujetos investigados, es decir, que no hay diferencias significativas por sexo en cuanto al conocimiento de cada uno de los cuatro factores que representan a la variable dependiente, en la tabla siguiente se muestra los resultados obtenidos:

Tabla 2

Factor	Sexo	Media	F	P
Factor 1: Antecedentes Históricos	Masculino	1.72	.605	.070
	Femenino	1.93		
Factor 2: Elementos Humanos	Masculino	2.50	.141	.460
	Femenino	2.56		
Factor 3: Ejercicios de Simulación	Masculino	2.51	.760	.726
	Femenino	2.54		
Factor 4: Aspectos de Procedimiento	Masculino	2.64	.225	.420
	Femenino	2.70		
Factor 5: Aspectos de Alcance, Estandarización y confiabilidad	Masculino	2.48	3.45	.307
	Femenino	2.58		

Tabla 2. En esta tabla se muestra los resultados obtenidos en la prueba t para la variable independiente sexo con cada factor de la variable dependiente.

* $p < .05$

** $p < .01$

En cuanto a la variable "pasante o titulado" se encontraron diferencias estadísticamente significativas por factor, a favor de los profesionistas titulados, en la siguiente tabla se observa los resultados obtenidos en dicha variable:

Tabla 3

Factor	Sexo	Media	F	P
Factor 1: Antecedentes Históricos	Pasante	1.94	10.1	.078
	Titulado	1.77		
Factor 2: Elementos Humanos	Pasante	2.31	5.56	.023*
	Titulado	2.58		

Factor 3: Ejercicios de Simulación	Pasante	2.17	9.17	.006**
	Titulado	2.62		
Factor 4: Aspectos de Procedimiento	Pasante	2.45	31.5	.046*
	Titulado	2.73		
Factor 5: Aspectos de Alcance, Estandarización y confiabilidad	Pasante	2.26	9.07	.031*
	Titulado	2.59		

Tabla 3. En esta tabla se muestra los resultados obtenidos en la prueba t para la variable independiente "pasante o titulado" con cada factor de la variable dependiente.

* $p < .05$

** $p < .01$

De acuerdo con los resultados de la tabla 3, se puede decir que los profesionales titulados conocen más de las normas de operación internacionales, principalmente de los aspectos de los factores 2, 3, 4 y 5, no habiendo relación con el factor 1, referente a los antecedentes históricos del método.

En la tabla siguiente, se muestran los resultados obtenidos para la variable "tipo de Universidad donde realizaron sus estudios profesionales los sujetos.

Tabla 4

Factor	Sexo	Media	F	P
Factor 1: Antecedentes Históricos	Pública	1.82	.139	.588
	Privada	1.75		
Factor 2: Elementos Humanos	Pública	2.52	.256	.777
	Privada	2.54		
Factor 3: Ejercicios de Simulación	Pública	2.52	1.88	.990
	Privada	2.52		
Factor 4: Aspectos de Procedimiento	Pública	2.67	.094	.946
	Privada	2.66		
Factor 5: Aspectos de Alcance, Estandarización y confiabilidad	Pública	2.46	3.92	.044*
	Privada	2.67		

Tabla 4. En esta tabla se muestra los resultados obtenidos en la prueba t para la variable independiente tipo de universidad: pública o privada con cada factor de la variable dependiente.

* $p < .05$

** $p < .01$

Según los resultados de la tabla anterior, si se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los sujetos que realizaron sus estudios en una universidad pública o privada. Por lo tanto, se puede decir, que los profesionales que estudiaron en una universidad privada conocen más de las normas de operación internacionales del método principalmente en aspectos relacionados con el factor de alcance estandarización y confiabilidad del A.C. a diferencia de los profesionales que estudiaron en universidades públicas.

En la tabla siguiente, se muestran los resultados obtenidos para la variable "tipo de empresa a la cual pertenecen los sujetos (pública o privada):

Tabla 5

Factor	Sexo	Media	F	P
Factor 1: Antecedentes Históricos	Pública	2.00	.032	.268
	Privada	1.78		
Factor 2: Elementos Humanos	Pública	2.30	.191	.035*
	Privada	2.55		
Factor 3: Ejercicios de Simulación	Pública	2.21	3.65	.034*
	Privada	2.58		
Factor 4: Aspectos de Procedimiento	Pública	2.38	8.80	.182
	Privada	2.70		
Factor 5: Aspectos de Alcance, Estandarización y confiabilidad	Pública	2.51	.094	.943
	Privada	2.52		

Tabla 5. En esta tabla se muestra los resultados obtenidos en la prueba t para la variable independiente tipo de empresa: Pública o Privada con cada factor de la variable dependiente.

* $p < .05$

** $p < .01$

En la prueba "t" anteriormente aplicada a la variable "tipo de empresa", se encontraron diferencias estadísticamente significativas, principalmente en el factor 2 y 3. Lo cual indicó que los sujetos investigados que pertenecen a empresas privadas conocen más de las normas de operación internacionales del método

principalmente de los aspectos relacionados con Elementos Humanos y Ejercicios de Simulación.

En la tabla siguiente, se presentan los resultados obtenidos en la variable de Pertenencia a alguna asociación o institución profesional:

Tabla 6

Factor	Sexo	Media	F	P
Factor 1: Antecedentes Históricos	Si pertenece	1.90	6.13	.222
	No pertenece	1.74		
Factor 2: Elementos Humanos	Si pertenece	2.56	4.14	.328
	No pertenece	2.50		
Factor 3: Ejercicios de Simulación	Si pertenece	2.58	2.93	.363
	No pertenece	2.48		
Factor 4: Aspectos de Procedimiento	Si pertenece	2.72	1.91	.210
	No pertenece	2.63		
Factor 5: Aspectos de Alcance, Estandarización y confiabilidad	Si pertenece	2.65	5.54	.013*
	No pertenece	2.43		

Tabla 6. En esta tabla se muestra los resultados obtenidos en la prueba T para la variable independiente Pertenencia o no a alguna asociación o institución de actualización profesional con cada factor de la variable dependiente.

* $p < .05$

** $p < .01$

En la tabla anterior, se presentan los resultados obtenidos en la variable de Pertenencia a alguna asociación o institución profesional, se encontró una diferencia estadísticamente significativa entre aquellos que no pertenecen y aquellos que si pertenecen, en el factor 5, el cual contiene aspectos relacionados con aspectos de alcance, estandarización y confiabilidad del método. Por lo tanto, se puede decir, que aquel profesional que formar parte de alguna institución o asociación de actualización profesional conoce de los aspectos referentes a estandarización y confiabilidad, además, se puede decir, que conoce más a fondo el método como tal, pues el contenido de los reactivos de éste factor, iban más allá del contenido literal de las Normas de Operación Internacionales.

En la tabla siguiente, se presentan los resultados obtenidos en la variable "si creen o no creen" en la aplicación del Assessment Center en las diversas empresas de México:

Tabla 7

Factor	Sexo	Media	F	P
Factor 1: Antecedentes Históricos	Si cree	1.79	12.04	.541
	No cree	1.85		
Factor 2: Elementos Humanos	Si cree	2.56	1.53	.049*
	No cree	2.38		
Factor 3: Ejercicios de Simulación	Si cree	2.55	1.44	.234
	No cree	2.40		
Factor 4: Aspectos de Procedimiento	Si cree	2.70	4.10	.134
	No cree	2.52		
Factor 5: Aspectos de Alcance, Estandarización y confiabilidad	Si cree	2.57	1.87	.022*
	No cree	2.30		

Tabla 7. En esta tabla se muestra los resultados obtenidos en la prueba T para la variable independiente "si cree o no cree" en la aplicación del método con cada factor de la variable dependiente.

* $p < .05$

** $p < .01$

Como se aprecia en la tabla anterior, se encontraron diferencias estadísticamente significativas específicamente en el factor 2 y 5, a favor de los sujetos que "si" creen en la aplicación del método de Assessment Center. Por lo que se puede decir, que aquellos sujetos que " si creen" en la aplicación del método, especialmente en el contexto laboral (aunque no se limitan a dicho contexto), conocen más sobre las Normas de Operación Internacionales, específicamente en aspectos referentes a los Elementos Humanos que participan en la aplicación del método y del alcance, estandarización y confiabilidad del método, que aquellos que no creen en la aplicación del método.

En la tabla siguiente, se presentan los resultados obtenidos en la variable "si pueden mencionar empresas donde se aplique el método o no pueden mencionar" empresas de México donde se aplique el método de Assessment Center:

Tabla 8

Factor	Sexo	Media	F	P
Factor 1: Antecedentes Históricos	Si mencionó	1.87	6.29	.276
	No mencionó	1.74		
Factor 2: Elementos Humanos	Si mencionó	2.59	11.0	.070
	No mencionó	2.46		
Factor 3: Ejercicios de Simulación	Si mencionó	2.62	9.83	.054*
	No mencionó	2.42		
Factor 4: Aspectos de Procedimiento	Si mencionó	2.77	2.78	.005**
	No mencionó	2.56		
Factor 5: Aspectos de Alcance, Estandarización y confiabilidad	Si mencionó	2.65	11.9	.003**
	No mencionó	2.38		

Tabla 8. En esta tabla se muestra los resultados obtenidos en la prueba T para la variable independiente "si mencionó o no mencionó" empresas donde se aplique el método con cada factor de la variable dependiente.

* $p < .05$

** $p < .01$

Considerando los resultados de la tabla anterior, se observa que se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre aquellos sujetos que pudieron mencionar alguna (s) empresa (s) en la que es aplicado el método de Assessment Center y aquellos que no, específicamente en los factores 3, 4 y 5. Por lo se puede decir, que los profesionales que actualmente aplican el método, también pueden dar referencia de empresas que también lo aplican, y conocen más sobre los aspectos de procedimiento, ejercicios de simulación y alcance, estandarización y confiabilidad del método de Assessment Center, que forman parte de los lineamientos que emiten las Normas de Operación Internacionales.

El reactivo que complemento ésta pregunta, dado que fue abierto para que los sujetos mencionaran las empresas, no se analizó con la prueba t, sin embargo, se pueden ver con más detalle las respuestas abiertas de tal reactivo en el anexo 5.

ANOVA

A continuación se presentan los resultados en los que se obtuvo diferencias estadísticamente significativas por la aplicación de la prueba estadística "One-Way-Analysis of Variance".

En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos para las variables demográficas tipo de puesto y escolaridad, en las que se encontraron diferencias estadísticamente significativas:

Tabla 9

Factores / Variables	N	Media	Sig.	Factor 4 Asp. Procedimiento	Factor 5 Alcance
Operativo	59	.188	.034	-.8000*	
Consultor	59			.8000*	
Licenciatura	59	.439	.030		-.3077*
Maestría	59			.3077*	

Tabla 9. En ésta tabla se muestran los resultados obtenidos para las variables demográficas tipo de puesto y escolaridad, en las que se encontraron diferencias estadísticamente significativas
* $\alpha = .05$

Para la Anova anterior, encontramos una significancia al 0.05, para las variables demográficas (independientes) tipo de puesto y escolaridad. En cuanto al tipo de puesto se encontró que el puesto "operativo" se relacionó negativamente con el factor 4 referente a Aspectos de Procedimiento (-.8000), contrario al puesto de "consultor", el cual se correlacionó alto y positivo (.8000) con el mismo factor, con lo que se puede decir que los sujetos que son consultores conocen más acerca de los aspectos de procedimiento que aquellos que actualmente ocupan puestos operativos dentro de las empresas u organizaciones.

Por otro lado, la escolaridad se correlacionó con el factor 5 referente a los aspectos de alcance, estandarización y confiabilidad del método. Los sujetos que tienen como último grado de estudios la licenciatura se correlacionó negativamente con el factor 5 (-.3077), con una significancia al 0.05, en cambio, la maestría se correlacionó positivamente con el factor 5 (.3077), de lo anterior se puede decir que los profesionales que actualmente tienen como último grado de estudios la maestría, conocen más sobre los aspectos de alcance, estandarización y confiabilidad del método de Assessment Center, a diferencia de aquellos cuyo último grado de estudios es la licenciatura.

Conforme con los resultados de la prueba de "One-Way-Anova", no se encontraron diferencias estadísticamente significativas con los siguientes reactivos: estado civil, lugar de nacimiento, religión, carrera, giro o razón social de la empresa a la cual pertenece actualmente, y cantidad de medios de información acerca del método de Assessment Center.

CORRELACIÓN

A continuación se presentan los resultados de la prueba de Pearson, con el fin de encontrar las relaciones significativas entre los factores y las variables. En la tabla siguiente se muestran la matriz de resultados obtenidos de la correlación

entre variables las variables demográficas: Número de hijos, Edad, Experiencia laboral, Tiempo en el puesto actual y sueldo.

Matriz de correlación entre Variables Demográficas

	No. de hijos	Edad	Explab.	Tiempact	Sueldo
No. de hijos	1.0				
Edad	-.413**	1.0			
Explab.	-.312	.888**	1.0		
Tiempact	-.175	.574**	.597**	1.0	
Sueldo	-.069	.393**	.462**	.375**	1.0

Figura 1. La figura muestra la correlación entre las variables demográficas: no. de hijos, edad, experiencia, laboral, tiempo en el puesto actual y sueldo.

* $p < .05$

** $p < .01$

La siguiente figura muestra la matriz de los resultados obtenidos en la correlación entre las variables demográficas y los cinco factores: Factor 1(F1): Antecedentes Históricos, Factor 2 (F2): Elementos Humanos, Factor 3 (F3): Ejercicios de Simulación, Factor 4(F4): Aspectos de Procedimiento y Factor 5 (F5) : Alcance, estandarización y confiabilidad del método.

Matriz de correlación entre Variables Demográficas y Factores

	F1	F2	F3	F4	F5
No. de hijos	.055	-.198	-.179	-.080	-.092
Edad	.190	.425**	.378**	.303*	.448**
Explab.	.252	.216	.164	.205	.265*
Tiempact	.184	.134	.112	.074	.075
Sueldo	.186	.230	.152	.107	.279*

Figura 2. La figura muestra la correlación entre las variables demográficas y los cinco factores: F1 (Antecedentes Históricos), F2 (Elementos Humanos), F3 (Ejercicios de Simulación), F4 (Aspectos de Procedimiento), F5 (Alcance, Estandarización y confiabilidad del método).

* $p < .05$

** $p < .01$

La siguiente figura muestra la matriz de los resultados obtenidos en la correlación entre los cinco factores: Factor 1(F1): Antecedentes Históricos, Factor 2 (F2): Elementos Humanos, Factor 3 (F3): Ejercicios de Simulación, Factor 4 (F4): Aspectos de Procedimiento y Factor 5 (F5): Alcance, estandarización y confiabilidad del método.

	F1	F2	F3	F4	F5
F1	1.0				
F2	.065	1.0			
F3	.077	.505**	1.0		
F4	.105	.620**	.553**	1.0	
F5	.233	.678**	.386**	.588**	1.0

Figura 3. En la siguiente figura se observan los resultados obtenidos en la prueba de Correlación entre los cinco factores: F1 (Antecedentes Históricos), F2 (Elementos Humanos), F3 (Ejercicios de Simulación), F4 (Aspectos de Procedimiento), F5 (Alcance, estandarización y confiabilidad del método).

* $p < .05$

** $p < .01$

Los resultados obtenidos en la prueba de correlación Pearson, indicaron que en general, existe una asociación entre los factores (Antecedentes Históricos, Elementos Humanos, Ejercicios de Simulación, Aspectos de Procedimiento y Alcance, estandarización y confiabilidad del método), es decir, las variables dependientes, se asocian entre sí con una correlación significativa al 0.01 en su mayoría, así como las variables independientes (intervalares): número de hijos, edad, experiencia laboral, tiempo en el puesto actual y sueldo.

De esta manera se puede decir, que las correlaciones más altas se dieron entre la variable edad y experiencia laboral (.888), significativa al 0.01, al mismo tiempo, la edad se relacionó con sueldo (.393) con la misma significancia, con lo que se puede decir que a mayor edad se cuenta con más años de experiencia, tiempo en el puesto actual y más posibilidades de ganar mayor sueldo o ingreso mensual.

Por otro lado, la variable número de hijos se relacionó de manera negativa con edad (-.413), con una significancia al 0.01, lo que indicó que a mayor número de hijos, menor edad, también la variable número de hijos se relacionó negativamente con experiencia laboral (-.312), lo que indicó que a mayor número de hijos, menor experiencia laboral, por tanto se puede decir, que a mayor número de hijos, los profesionales tienen menor edad y menor experiencia laboral.

Por otro lado, las correlaciones entre factores fueron altas (excluyendo al factor 1 de Antecedentes Históricos), con una significancia al 0.01, por ejemplo, el factor de Elementos Humanos, se correlacionó altamente con el factor de ejercicios (.505), con el factor de procedimiento (.620) y alcance (.678), con una significancia al 0.01, con lo que podemos decir que el sujeto que conoce de los aspectos metodológicos / normativos referentes a los elementos humanos que participan en la aplicación del método, también conocen de los aspectos de procedimiento, de los ejercicios de simulación y del alcance, estandarización y confiabilidad del método.

La variable edad, se correlacionó positivamente con el factor de elementos (.425) con el factor de ejercicios (.378) y con el factor de alcance (.448) con una significancia al 0.01, también con el factor de aspectos de procedimiento (.303) pero con una significancia al 0.05, de lo anterior se puede decir que a mayor edad, existe mayor probabilidad de conocer los aspectos metodológicos del Assessment Center, y por lo tanto, mayor probabilidad de aplicar el método de Assessment Center bajo sus normas de operación internacionales. Por otro lado, las variables experiencia laboral y sueldo se correlacionaron con el factor de alcance (factor 5). La variable sueldo se correlacionó con el factor referente al alcance, estandarización y confiabilidad del método (.265) de manera positiva y con una significancia al 0.01, y experiencia laboral con 0.05, de lo anterior se puede decir, que los sujetos que perciben mayor sueldo tienen mayor experiencia laboral y conocen más sobre los aspectos de alcance, estandarización y confiabilidad del método de Assessment Center.



CONCLUSION Y DISCUSIONES

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Conforme al análisis de resultados anterior, se puede concluir que los profesionales del área de Recursos Humanos que actualmente aplican el método de Assessment Center, si conocen las Normas de Operación Internacionales del método.

Los cinco factores se diseñaron para investigar el conocimiento de los aspectos metodológicos que establecen las Normas de Operación Internacionales del método, así como los datos obtenidos reflejaron el conocimiento de dichos aspectos, sin embargo, el conocimiento sobre los Antecedentes Históricos (Factor 1) del método fue en gran parte desconocido. Cabe señalar, que la aplicación fue autoadministrada pero todo el tiempo se permaneció frente al sujeto para anotar observaciones o comentarios sobre el cuestionario y controlar variables extrañas. Uno de los comentarios frecuentes en los participantes fue que los reactivos sobre el marco histórico-teórico (Factor 1), implicaba que recordarán referencias históricas que realmente ya habían sido olvidadas, mientras que otros, se sorprendían de que el método de Assessment Center tuviera un marco histórico y/o teórico.

Contrario al factor de Antecedentes Históricos, fue el factor de Aspectos de Procedimiento (factor 4) y los factores otros factores (2, 3 y 5), los cuales no tuvieron mucha diferencia con respecto al factor 4. Por otra parte, el factor 5 a pesar de que se conformo de reactivos cuyo contenido no necesariamente se encuentran en las Normas, sino que era necesario un criterio más amplio y profundo del método de Assessment Center, para responder cabalmente a sus reactivos, fue uno de los factores que según los resultados, los profesionales del área de Recursos Humanos tienen conocimiento.

Tal como se observó en los resultados, el desconocimiento de los aspectos referentes a los antecedentes históricos, tal vez no influya de manera directa, en la aplicación el método (pero no se elimina su influencia), puesto que el contenido de los reactivos del factor 1 (Antecedentes Históricos) se basó en conceptos y aspectos históricos que "no forman parte" del procedimiento y desarrollo del Assessment Center como los otros factores (2, 3, 4 y 5).

Aunque se esperaba encontrar una calificación más alta en cada uno de los factores, tampoco se puede concluir que fue baja (excepto en el factor de antecedentes históricos). En relación con los resultados obtenidos en cada factor, se observó que la mayoría de los profesionales de Recursos Humanos que aplican el método en la actualidad, aún creen que el Assessment Center, es una técnica y no un método, lo que lleva a no explotarlo por sus ventajas científicas (Uribe, 1996a).

Por otra parte, también los profesionales del área de Recursos humanos comentaron sobre el contenido de los reactivos del instrumento ciertos puntos

importantes referentes a la aplicación, por ejemplo, comentaron que se "supone" se aplicaría como mencionan algunos reactivos, pero que en la realidad no se aplica como tal. Lo que indica que posiblemente, la parte teórica y la práctica del método de Assessment Center, se encuentre desvinculada, debido quizás a las características de la empresa. Algunos de los reactivos sobre los cuales se hicieron tales comentarios fueron el que se refirió a proporcionar retroalimentación a los participantes del método al finalizar su participación en éste, los profesionales comentaron que frecuentemente no se proporciona la retroalimentación como establecen las Normas de Operación Internacionales, dado que generalmente a la empresa únicamente le interesa evaluar o conocer si el individuo puede o no puede ocupar el puesto, más no informarle los puntos débiles o fuertes que se evaluaron o identificaron en la aplicación del método. Aquí se encuentra el problema de la ética empresarial, que no surge de cada uno de los sujetos, sino que más bien, surge de la actividad empresarial, pues la propia organización exige un tipo de valores, principios, actitudes y acciones (incluyendo las acciones profesionales) que obligan a seguirlos a quien se integre o desempeñe actividades dentro de la empresa (Cortina, 1996).

Por otro lado, los medios de información obtenidos por los profesionales del área de Recursos Humanos que conocen las Normas de Operación Internacionales del método, como se observó fueron principalmente cursos y conferencias, a diferencia de los que no las conocen ni tampoco aplican el método, cuyos medios de información han sido folletos/ revistas, amigos y colegas, mientras que diplomados fue la opción marcada con menor frecuencia, tanto por los profesionales que actualmente aplican el método y aquellos que no lo aplican. Por lo tanto, puede decirse que los medios de información a los cuales han o tienen acceso los profesionales que conocen las Normas de Operación Internacionales del método, difunden información generalmente sobre aspectos básicos del Assessment Center, pero no hay una profundización del mismo, en tanto su propiedad como método, y en sus aspectos históricos y teóricos.

De acuerdo a los resultados obtenidos también se observó que los profesionales que tienden a "creer" que actualmente el Assessment Center, no es aplicado, tampoco pudieron dar referencia de empresas que actualmente lo aplican, en cambio los profesionales que lo aplican y conocen las Normas de Operación Internacionales comentaron frecuentemente que si es aplicado en la actualidad, pero "moderadamente", y que ellos forman parte de la minoría de empresas que actualmente lo aplican.

Los profesionales que conocen las Normas de Operación Internacionales del método, pertenecen a empresas privadas, y las empresas que mencionaron también son del ámbito privado. Algunas de las empresas mencionadas por los profesionales, coincidieron con las referidas en la investigación de Arauna (1996), lo que permite observar que el método de Assessment Center, continua vigente en su aplicación, y si fuera un método con el cual no se obtengan resultados satisfactorios ya habría dejado de aplicarse (Ver anexo 4). Desgraciadamente, el interés en la investigación científica respecto a éste tema, específicamente en

nuestro país, no ha sido paralelo con la vigente aplicación del método, lo cual posiblemente a influido para su escasa difusión, así como la calidad de ésta.

Por otro lado, se identificaron también algunas características demográficas que se relacionan con el conocer o no conocer los aspectos metodológicos del Assessment Center.

Las características demográficas que se relacionaron con el conocimiento de los aspectos metodológicos que plantean las normas de operación, fueron que el profesional de recursos humanos sea titulado (dicha característica se relacionó directamente con los cuatro factores, excepto con el factor de antecedentes históricos), haber estudiado en una institución o universidad privada, pertenecer actualmente a una asociación de actualización profesional. Dichas características deben considerarse combinadas e influenciadas por otros elementos del contexto económico- político e histórico de nuestro país; y otro tipo de influencias inherentes a cada una de éstas, como por ejemplo, el plan de estudios de las universidades privadas difiere del plan de estudios de las públicas, en este sentido, no solamente podemos plantearlo a nivel individual (solo del profesional de recursos humanos), sino más bien, el profesional se encuentra sumergido en un ambiente social, en el que interactúan inevitablemente varios elementos.

La participación o ausencia de participación del profesional en la aplicación de un Assessment Center, fue una característica en la que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas que indicarán si su participación podría tener relación con el conocimiento a las Normas de Operación Internacionales del método. Lo anterior fue debido a que fue una característica susceptible de manipulación por los participantes, pues, los participantes comentaron frecuentemente que, por un lado, ya no se acordaban en que había consistido su participación cuando fue la aplicación, (lo que indicó que su participación no era reciente o que intentó manipular la información) y por otro, que su participación en la aplicación del método había sido de manera aparente, pues debido a sus responsabilidades y funciones en su puesto, su participación no había sido del todo directa, y que además habían requerido de asesoría externa. Sin embargo, la información proporcionada en la pregunta referente a su participación en la aplicación del método, se confirmaba con la pregunta referente a si actualmente lo aplican, pues quienes afirmaban haber participado en un Assessment Center, consecuentemente también lo aplicaban actualmente y además pudieron dar referencia de las empresas que lo aplican en este momento.

Otra característica importante fue la escolaridad, pues se encontró que los profesionales del área de Recursos Humanos que tienen niveles mayores a la licenciatura, como la maestría conocen más de los aspectos metodológicos y normativos del método de Assessment Center. Así como el pertenecer o no a alguna asociación o institución de actualización profesional, y el alcanzar mayores niveles a los de la licenciatura, indudablemente involucra factores que van más allá de los socioeconómicos y políticos de nuestro país, como los éticos y los intereses individuales de cada profesional por su progreso personal y profesional,

el cual se refleja en la objetividad de su toma de decisiones debido a su desempeño profesional con las personas dentro de las empresas.

El puesto que actualmente poseen los profesionales del área de Recursos Humanos también fue una característica importante, pues, los que ocupan puestos operativos difieren de los que actualmente son consultores, éstos últimos conocen más sobre las Normas de Operación Internacionales. Cabe señalar que los consultores que participaron han aplicado el método tanto en la organización a la que pertenecen como en empresas externas. La situación de los que ocupan puestos operativos puede relacionarse con las características y disposiciones de la empresa a la cual pertenezca, pues en algunas empresas, los que ocupan puestos operativos aun se encuentran limitados en la participación y toma de decisiones dentro de la empresa, a diferencia de los que ocupan puestos a nivel jerárquico más alto, y aunque hayan participado en la aplicación o se aplique actualmente en su empresa, los profesionales de puestos operativos han sido restringidos o limitados para participar y/o aplicar directamente el método debido a políticas o valores de la misma empresa (Cortina, 1999). Además de otros factores como su poca experiencia, sueldo bajo, etc., Sin embargo, el encontrar diferencias a favor de los consultores, fue importante debido a que su aplicación no se limita a su propia organización, sino que la aplicación del método de Assessment Center, es en más de una empresa, como comentaron.

Otra característica en la cual no se encontró relación con el conocimiento de los aspectos metodológicos y normativos del método fue el tipo de carrera. Así los psicólogos no tuvieron diferencia con aquellos que no son psicólogos y se encuentran en el área de Recursos Humanos. Contrario a lo que argumenta Joiner (2000), Uribe (1996c) y Arauna (1996), en cuanto a la importancia de la Psicología como afiliación profesional.

Pese a lo anterior, la afiliación profesional (en Psicología) como lo establece el marco teórico, es importante, por la formación académica y las habilidades profesionales que se requieren para desempeñarse en la aplicación del Assessment Center, independientemente del rol que se desempeñe (observador o administrador) durante la aplicación de dicho método.

Sin embargo, se encontró que existen características demográficas que tienen mayor relación con el conocimiento de los aspectos metodológicos que establecen las Normas de Operación Internacionales del método. Tales características fueron la edad, la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual, el sueldo. Asimismo, dichas características se encontraron íntimamente relacionadas, es decir, mientras los profesionales tienen mayor edad, también tienen mayor estabilidad laboral, mayor tiempo en el puesto actual, e ingreso económico y consecuentemente su experiencia laboral también es mayor. Sin embargo, se encontró que los sujetos que tienen mayor edad, tienen un menor número de hijos y menor experiencia laboral (esto se encontró solamente en dos casos), dicha relación puede deberse a factores de dinámica individual y del contexto social.

También se encontró una relación significativa entre los factores, es decir, que el profesional que conoció del factor 2, también conoció de los otros factores, aunque el conocimiento sobre los aspectos de uno y otro factor diferían (una media de calificación en el factor 4 y otra en el factor 1). Pero en general, el conocimiento sobre los aspectos básicos del método de Assessment Center, permite inferir, que si conocen las normas de operación internacionales del método.

El método de Assessment Center, tiene un mérito especial, pues habiendo sido ideado originalmente para ser usado en el ejército, ha podido aplicarse en el contexto laboral y otros, lo que quiere decir que es un método útil, científico, que reúne una serie de técnicas ya enfocadas a la medición y evaluación del objeto de estudio y utilizar los resultados de tal medición y evaluación para el bienestar social; así mismo sus Normas de Operación internacionales permite su aplicación científica, ética y profesional, lo único que se necesita es conocerlas. Tal vez sea un método que implica esfuerzo y preparación profesional, sin embargo, el costo en tiempo y esfuerzo, es proporcional con los beneficios o ventajas obtenidas por su aplicación en las empresas, además, los esfuerzos científicos que se han ido realizando dentro del área de Psicología, y específicamente en el área de la Psicología del Trabajo, no permite ya la intervención de los psicólogos laborales (o de otra área) a través de técnicas que impliquen poco esfuerzo (como las pruebas de lápiz-papel) cuya validez, estandarización, adaptación y confiabilidad es constantemente cuestionable, en cambio, el método de Assessment Center, es un método que refleja la madurez de nuestra disciplina científica y el costo (en tiempo y esfuerzo, más no monetario) de su aplicación, no es comparable con las ganancias empresariales generadas por su aplicación.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Una de las principales limitaciones que se tuvo para llevar a cabo la presente investigación, fue lograr el contacto directamente con los participantes. Por otro lado, una vez que se lograba el contacto y consentimiento, la aplicación implicó esfuerzo físico y de tiempo, porque a pesar de que se respetó la fecha, hora y lugar en que los participantes podían contestar el instrumento, durante la aplicación surgían interrupciones por cuestiones laborales, personales, etc., lo que en varias ocasiones, implicó que se volviera hacer una nueva cita.

Por otro lado, durante la aplicación del instrumento utilizado para responder si conocían las Normas de Operación Internacionales del método (C.N.), algunos de los sujetos investigados que fueron identificados como los profesionales del área de recursos humanos que actualmente aplican el método, se molestaban por el contenido de algunos reactivos, pues, argumentaban que eran reactivos incoherentes o fuera de contexto (específicamente al reactivo referente a la existencia de las Normas de Operación Internacionales del método). Sin embargo, al finalizar la investigación, se les explicó y justificó el contenido de tales reactivos,

y se sorprendían de que existieran Normas de Operación Internacionales del Método y que los reactivos se basaban precisamente en estas. Por lo cual, la mayoría de éstos sujetos proporcionaron su dirección electrónica, número telefónico de la empresa o fax, para que se les retroalimentará con los resultados obtenidos de manera personal (en los resultados obtenidos en el C.N.), y además con los resultados generales de la investigación presente. En otras ocasiones, se pidió realizar la retroalimentación inmediatamente al finalizar su aplicación, impulsando, el interés y difusión del método con investigaciones profesionales y sobre todo de nuestro país.

La identificación de algunos factores demográficos que si bien no son determinantes ni se pueden establecer en términos de causa, si pudiesen ser considerados como características a considerar para los profesionales, que pretenden a futuro aplicar el método de Assessment Center y también en aquellos que actualmente lo aplican; y así asegurar una aplicación con resultados benéficos para la empresa y sobre todo, para el elemento más importante de la empresa: el hombre.

Si bien la confiabilidad del instrumento para evaluar el conocimiento de las normas de operación internacionales del método tuvo una confiabilidad alta y aceptable en términos estadísticos, se recomienda que si es considerado para futuras investigaciones, se incluyan reactivos que involucren los aspectos metodológicos y normativos pero más a profundidad, es decir, en cuestiones más específicas, pero con cierto límite, pues como refiere Joiner (2000) las Normas de Operación Internacionales no son una "receta de cocina", más bien, son una guía para los usuarios del método de Assessment Center, y constituyen los principios básicos a considerar para cualquier usuario de dicho método.

Por otra parte, los resultados tan heterogéneos, así como el tamaño de la muestra dificultó el análisis estadístico y la generalización de los resultados obtenidos, por lo que se recomienda que para una futura investigación la muestra empleada sea más homogénea y en mayor cantidad.

Aunque el propósito fundamental y alcanzado en el presente estudio fue investigar si los profesionales del área de Recursos Humanos conocían o no tales normas, su cumplimiento en la práctica no pudo ser determinado en el presente estudio, sin embargo, todos los participantes lo aplican en la actualidad dentro de sus empresas. Lo anterior, se vincula con las observaciones de los participantes de la presente investigación acerca de qué la aplicación del método, en cuanto al cumplimiento de los aspectos metodológicos, tiene que ver no solamente con el conocimiento de los profesionales sobre éstos, sino que en muchas ocasiones tiene que ver con las políticas de la empresa, ésto, además, da cabida para investigaciones futuras acerca de cuáles son esas políticas empresariales que impiden el cumplimiento de los aspectos normativos del método, qué tipo de empresas la tienen etc.

En lo que se refiere al cuestionario de factores demográficos también podría ser modificado, eliminando factores que no fueron estadísticamente significativos (religión, lugar de nacimiento, etc.) así como, indagar más en otros reactivos, por ejemplo, los que han participado en la aplicación su desempeño fue como administrador, participante, u observador, en lo que se refiere a los medios de información, que tipo de cursos, en qué lugar, qué fecha, etc., pues sin duda, esto permitirá indagar a profundidad acerca de la calidad y actualidad de la difusión del método en cuestión.

Por último, la carencia de investigación, específicamente nacional, fue una limitación de poco valor para realizar la investigación presente. Finalmente, se puede decir, que la presente investigación reunió cada una de las etapas a seguir en la investigación científica, con datos auténticos y con el análisis y técnicas estadísticas necesarias para dar cumplimiento al objetivo general y específicos planteados en su inicio. Por esto, conciente de que la presente investigación sólo fue de tipo descriptiva y que solo es una pequeña parte de la amplia investigación que todavía requiere la Psicología del Trabajo, específicamente sobre el método de Assessment Center o Centro de Evaluación, confió en que esta investigación sea de utilidad y beneficio para todo individuo que requiera realizar investigación científica o se interese por el tema aquí presentado.

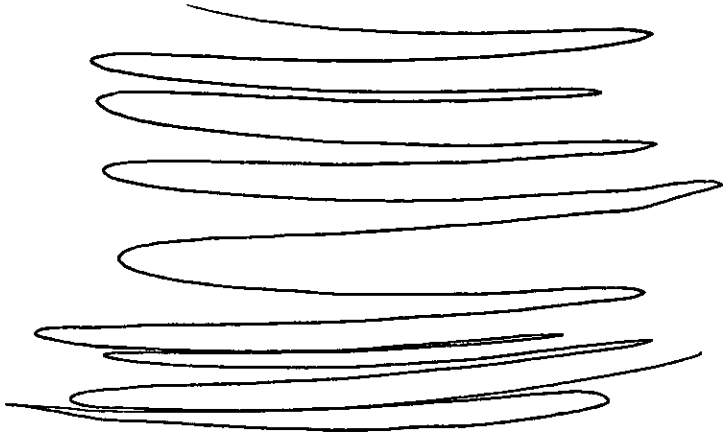
REFERENCIAS

- Aiken, L. R. (1996). *Test Psicológicos y Evaluación*. México: Prentice Hall
- Arauna, M. L. (1996) Los Centros de Evaluación, Utilidad y Aplicación en Algunas Empresas Mexicanas. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M
- Arias. G. (1994) *Introducción a la Metodología de investigación en ciencias de la Administración y del Comportamiento*. México: Trillas
- Arias. G. (1999) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño* México: Trillas
- Barbbee, E. (1996). *Manual para la práctica de la investigación social*. España: Desclée Brouwer
- Bartels y Lynn K. (1997) *Assessing the assessor: The relationship of assessor personality to leniency in assessment center ratings*. Journal of Social Behavior & Personality, 12, pp. 315-317
- Bray, D. (1995), *Personnel Psychology*, Summer95, Vol. 48 Issue 2, p468, 4p.
- Caffagi, F. El. (1990). Perfil ocupacional de un grupo de costureras. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M
- Camps, V. (1991). *La imaginación ética*. Barcelona-España: Ariel
- Capriles, R. (1989) *¿Puede la lógica de la acción humana fundamentar una ética social?*. Caracas: Fundación Fondo Editorial Acta Científica Venezolana
- Carballo, V. (1998), *Relaciones entre diversas medidas conductuales y de autoinforme*. <http://www.apicsa.com/revista/vol1n1es.html>
- Carmona, L. K. (1999). Medición del Liderazgo como dimensión en un Centro de Evaluación. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M
- Cerda, E. (1984). *Psicometría General*. Barcelona: Herder

- Cibelli, M. (2000). *¿Práctica Profesional: Verdad o Ética?*
<http://www.adnet.com.mx>
- Cohen, M. E. (1999). *Pruebas y Evaluación Psicológica: Introducción a las pruebas y a la Medición*. México: Mc Graw Hill
- Cortina, A. (1994). *Ética Empresarial*. Madrid: Trotta
- Cook, D. T. y Reichardt S. C. (1995). *Qualitative and Quantitative Methods in Evaluation Research*. Madrid Morata
- Darley, M. J. (1990) *Psicología*. México: Prentice-Hall
- Comisión Nacional de Derechos Humanos (2000).
<http://www.derechoshumanos.com.mx/>
- De Toro y Gisbert, M. (1969). *Diccionario pequeño Larousse ilustrado (5a. edic.)*. Francia: Larousse.
- Eloza, H. (2000). *Estadística para las ciencias sociales y del comportamiento*. México: Oxford
- Fagothey, A. (1980). *Ética, Teoría y Aplicación*. México: Mc Graw Hill
- Fleishman, E. A y Bass, A. R. (1986) *Estudios de Psicología Industrial y de Personal*. México: Trillas
- Friedrich, T. (1985). *Psicología*. México: Trillas.
- Grados, J. (2000) *Centros de Evaluación (Assessment Center)*. México: Manual Moderno.
- Gómez, R. C. (1981) *Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Ipcijan, T. (1997) *Hacia la construcción del otro*.
<http://www.derechos.org/html>
- Joiner, D. A (2000) *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*. *Journal Personnel Management*, 29, pp. 315 a 317
- Kerlinger, F. N. (1980) *Investigación del Comportamiento*. México: Mc Graw Hill
- Kossen, S. (1995) *Recursos Humanos en las Organizaciones*. México: Karla

- León G. O., Motero I. (2000). *Diseño de Investigaciones . Introducción a la lógica de la Investigación en Psicología y Educación*. México: Mc Graw Hill
- Ley Federal del Trabajo (2000). México: Alco
- Lowry, P. E. (1991) *The assessment center: Reducing Interassessor influence*. Journal Personnel Management, 20, pp. 19 a 27
- Lowry, P. E. (1993) *The assessment center: An examination of the effects of assessor characteristics on assessor scores*. Journal Personnel Management, 22, pp. 487 a 515
- Malvezzi, S. (2001). *El agente económico reflexivo*. <http://www.spap.com.mx/>
- Menéndez, B. J. (1996). *Ciencias de la Conducta*. México: Esfinge
- Morales, M. (1998) *Psicometría Aplicada*. México: Trillas
- Mouret, E. P. (2001, junio) *Assessment Center, 360°, Coaching y Mentoring: Proceso para el desarrollo de Ejecutivos*. Trabajo presentado en el XII Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y IX Iberoamericano de Recursos Humanos, Acapulco, Gro.
- Muchinsky. M. P. (1994) *Psicología Aplicada al Trabajo. Una Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw Hill
- Mulay, G. (2000) *Estadística para las Ciencias Sociales y del Comportamiento*. México: Oxford
- Nunally, J.C. (1995). *Teoría Psicométrica*. México: Mc. Graw Hill
- Ocaña, P. (1996). *Evaluación del Desempeño actual*. <http://www.investigsocial.com.html>
- Pieyo, A. (1997) *Manual de Psicología Diferencial*. Mc. Graw Hill
- Protágoras y Gorgias (1980). *Fragmentos y testimonios*. España: Orbis
- Patton, M. Q. (1984). *Qualitative Evaluation Methods*. London: SAGE
- Sampieri, H. (2000), *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill
- Sánchez, S. J. y Carpio, R. C. (1996). *Aplicaciones del conocimiento psicológico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

- Sierra, R. B. (1995). *Técnicas de Investigación social. Teoría y Ejercicios*. España: Paraninfo
- Skinner (1977) *Ciencia y Conducta Humana*. Barcelona: Fontanella
- Sociedad Mexicana de Psicología, Código Ético del Psicólogo en www.psicologia.org.mx
- Spaemann, R. (2000). *Personas*. España: EUNSA
- Stufflebeam, L. D. (1995). *Evaluación Sistemática*. Paidós: España
- Torres, H. M. (1997) Análisis de Trabajos de Investigación sobre Centros de Evaluación en México. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, U.N.A.M
- Urbina, S. J. (1989). *El Psicólogo: Formación, Ejercicio Profesional y Prospectiva*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Uribe P. F. (1996a) *Assessment Center: ¿Ciencia o Ficción?* Revista Laboral, 44, pp. 100-102
- Uribe P. F. (1996b) *Assessment Center: psicología, ética, sociedad y normas de operación*. Revista Laboral, 48, pp. 67-72
- Uribe P. F. (1996c). *Factores Sociodemográficos y su relación con Habilidades de Comunicación Organizacional en Alumnos de Posgrado con el método de Assessment Center*. Tesis de Maestría. División de Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M



ANEXOS

GUIDELINES AND ETHICAL CONSIDERATIONS FOR ASSESSMENT CENTER OPERATIONS

International Task Force on *Assessment Center* Guidelines

In 1989, IPMA published the then current Guidelines and Ethical Considerations for *Assessment Center* Operations. The following document is an update of those guidelines. These guidelines were developed and endorsed by specialists in the use of *assessment centers*. The guidelines are a statement of the considerations believed to be most important for all users of the *assessment center* method. For instance, the use of job-related simulations is a core concept when using *assessment centers*. Job simulation exercises allow individuals to demonstrate their abilities in situations that are important on the job. As stressed in these guidelines, a procedure should not be represented as an *assessment center* unless it includes at least one, and usually several, job-related simulations that require the assessee to demonstrate a constructed response. Other important areas covered include considerations for assessor selection and training, using "competencies" as the target dimensions, validation issues and issues involving participant rights. If followed, these guidelines should maximize the benefits to be obtained by users of the *assessment center* method. Endorsed by the 28th International Congress on *Assessment Center* Methods, May 4, 2000, San Francisco, California, U.S.A.

Purpose

This document is intended to establish professional guidelines and ethical considerations for users of the *assessment center* method. These guidelines are designed to cover both existing and future applications. The title "*assessment center*" is restricted to those methods that follow these guidelines.

These guidelines will provide: (1) guidance to industrial/organizational psychologists, organizational consultants, human resource management specialists and generalists, and others designing and conducting *assessment centers*; (2) information to managers deciding whether or not to institute *assessment center* methods; (3) instruction to assessors serving on the staff of an *assessment center*; and (4) guidance on the use of technology in assessments.

History of Guidelines

The rapid growth in the use of the *assessment center* method in recent years has resulted in a proliferation of applications in a variety of organizations. *Assessment centers* currently are being used in industrial, educational, military, government, law enforcement, and other organizational settings. Practitioners have raised serious concerns that reflect a need for standards or guidelines for users of the method. The 3rd International Congress on the *Assessment Center* Method, which met in Quebec (May 1975), endorsed the first set of guidelines. These were based on the observations and experience of a group of professionals representing many of the largest users of the method.

Developments in the period 1975-79 concerning federal guidelines related to testing, as well as professional experience with the original guidelines, suggested that the guidelines should be evaluated and revised. Therefore, the 1979 guidelines included essential items from the original guidelines but also addressed the recognized need for: (1) further definitions, (2) clarification of impact on organizations and participants, (3) expanded guidelines on training, and (4) additional information on validation.

Since 1979 the use of *assessment centers* has spread to many different organizations that are assessing individuals representing diverse types of jobs. During this period pressures to modify the *assessment center* method came from three different sources. First, there had been attempts to streamline the procedures to make them less time-consuming and expensive. Second, new theoretical arguments and evidence from empirical research had been interpreted to mean that the *assessment center* method does not work exactly as its proponents originally had believed, suggesting that the method should be modified. Third, many procedures purporting to be *assessment centers* had not complied with previous guidelines because the guidelines may have been too ambiguous. Revisions in the 1989 third edition were designed to incorporate needed changes and to respond to some of the concerns raised from 1979-1989.

The 1989 revision of these guidelines was begun at the 15th International Congress on the *Assessment Center* Method in Boston (April 1987) when Dr. Douglas Bray held discussions with many attendees.

Subsequently, Dr. Bray and Dr. George Thornton solicited additional comments from a group of *assessment center* practitioners. The 1989 Task Force provided comments on drafts of a revision prepared by Bray and

Thornton. A later draft was circulated and discussed at the 16th International Congress held in May 1988 in Tampa.

The 1989 guidelines were written in response to comments obtained at the 1988 Congress and from members of the Task Force. The 1989 guidelines were endorsed by a majority of the Task Force and by participants at the 17th International Congress held in May 1989 in Pittsburgh.

Changes in the 1989 guidelines from prior editions included: (1) specification of the role of the job analysis; (2) clarification of the types of attributes/dimensions to be assessed and whether or not attributes/dimensions must be used; (3) delineation of the processes of observing, recording, evaluating, and aggregating information; and (4) further specification of assessor training.

The current revision of these guidelines was initiated at the 27th International Congress on *Assessment Center* Methods in Orlando (June 1999) when Dr. David R. MacDonald conducted discussions with a number of *assessment center* experts in attendance, and also solicited input at a general session regarding aspects of the guidelines needing to be (re-)addressed. A primary factor driving the revision was the passage of a full decade since the 1989 edition. Other factors included an interest in the integration of technology into *assessment center* methods and recognition of the need for more specific definitions of several concepts and terms.

Input from members of the Task Force for the 2000 Edition was synthesized into a final draft that was presented and endorsed at the 28th International Congress held in May 2000 in San Francisco, attended by 150 participants representing Australia, Belgium, Brazil, Canada, Columbia, Germany, India, Indonesia, Italy, Japan, Mexico, Netherlands, Philippines, Singapore, Sweden, Switzerland, Taiwan, United Arab Emirates, United Kingdom, and the United States of America.

Assessment Center Defined

An *assessment center* consists of a standardized evaluation of behavior based on multiple inputs. Several trained observers and techniques are used. Judgments about behavior are made, in major part, from specifically developed *assessment* simulations. These judgments are pooled in a meeting among the assessors or by a statistical integration process. In an integration discussion, comprehensive accounts of behavior, and often ratings of it, are pooled. The discussion results in evaluations of the performance of the assessee on the dimensions/competencies or other variables that the *assessment center* is designed to measure. Statistical combination methods should be validated in accordance with professionally accepted standards.

There is a difference between an *assessment center* and *assessment center* methodology. Various features of the *assessment center* methodology are used in procedures that do not meet all of the guidelines set forth here, such as when a psychologist or human resource professional, acting alone, uses a simulation as a part of the evaluation of an individual. Such personnel *assessment* procedures are not covered by these guidelines; each should be judged on its own merits. Procedures that do not conform to all the guidelines here should not be represented as *assessment* centers or imply that they are *assessment* centers by using the term "*assessment center*" as part of the title.

The following are the essential elements for a process to be considered an *assessment center*.

1. Job Analysis- A job analysis of relevant behaviors must be conducted to determine the dimensions, competencies, attributes, and job performance indices important to job success in order to identify what should be evaluated by the *assessment center*.

The type and extent of the job analysis depend on the purpose of *assessment*, the complexity of the job, the adequacy and appropriateness of prior information about the job, and the similarity of the new job to jobs that have been studied previously.

If past job analyses and research are used to select dimensions and exercises for a new job, evidence of the comparability or generalizability of the jobs must be provided.

When the job does not currently exist, analyses can be done of actual or projected tasks or roles that will comprise the new job, position, job level, or job family.

Target dimensions can also be identified from an analysis of the vision, values, strategies, or key objectives of the organization.

Competency-modeling procedures may be used to determine the dimensions/competencies to be assessed by the *assessment center*, if such procedures are conducted with the same rigor as traditional job analysis methods. Rigor in this regard is defined as the involvement of subject matter experts who are knowledgeable about job requirements, the collection and quantitative evaluation of essential job elements, and the production of evidence of reliable results. Any job analysis or competency modeling must result in clearly specified categories of behavior that can be observed in *assessment* procedures.

A "competency" may or may not be amenable to behavioral *assessment* as defined herein. A competency, as used in various contemporary sources, refers to an organizational strength, an organizational goal, a valued objective, a construct, or a grouping of related behaviors or attributes. A competency may be considered a behavioral dimension for the purposes of *assessment* in an *assessment center* if it can be defined precisely and expressed in terms of behaviors observable on the job or in a job family and in simulation exercises. A competency also must be shown to be related to success in the target job or position or job family.

2. Behavioral Classification- Behaviors displayed by participants must be classified into meaningful and relevant categories such as dimensions, attributes, characteristics, aptitudes, qualities, skills, abilities, competencies, and knowledge.

3. Assessment Techniques- The techniques used in the *assessment center* must be designed to provide information for evaluating the dimensions previously determined by the job analysis.

Assessment center developers should establish a link from behaviors to competencies to exercises/*assessment* techniques. This linkage should be documented in a competency-by-exercise/*assessment* technique matrix.

4. Multiple Assessments- Multiple *assessment* techniques must be used. These can include tests, interviews, questionnaires, sociometric devices, and simulations. The *assessment* techniques are developed or chosen to elicit a variety of behaviors and information relevant to the selected competencies/dimensions. Self-*assessment* and 360[degrees] *assessment* data may be gathered as *assessment* information. The *assessment* techniques will be pretested to ensure that the techniques provide reliable, objective and relevant behavioral information for the organization in question. Pretesting might entail trial administration with participants similar to *assessment center* candidates, thorough review by subject matter experts as to the accuracy and representativeness of behavioral sampling and/or evidence from the use of these techniques for similar jobs in similar organizations.

5. Simulations- The *assessment* techniques must include a sufficient number of job-related simulations to allow opportunities to observe the candidate's behavior related to each competency/dimension being assessed. At least one---and usually several---job-related simulations must be included in each *assessment center*. A simulation is an exercise or technique designed to elicit behaviors related to dimensions of performance on the job requiring the participants to respond behaviorally to situational stimuli. Examples of simulations include, but are not limited to, group exercises, in-basket exercises, interaction (interview) simulations, presentations, and fact-finding exercises.

Stimuli may also be presented through video-based or virtual simulations delivered via computer, video, the Internet, or an intranet. For simple jobs one or two job-related simulations may be used if the job analysis clearly indicates that only one or two simulations sufficiently simulate a substantial portion of the job being evaluated. If a single comprehensive *assessment* technique is used, then it must include distinct job-related segments. *Assessment center* designers also should be careful to design exercises that reliably elicit a large number of competency-related behaviors. In turn, this should provide assessors with sufficient opportunities to observe competency-related behavior. The stimuli contained in a simulation parallel or resemble stimuli in the work situation, although they may be in different settings. The desirable degree of fidelity is a function of the purpose of the *assessment center*. Fidelity may be relatively low for early identification and selection

programs for nonmanagerial personnel and may be relatively high for programs designed to diagnose the training needs of experienced managers. **Assessment center** designers should be careful that the content of the exercises does not favor certain assessees (e.g., assessees in certain racial, ethnic, age, or sex groups) for irrelevant reasons.

To qualify as a behavioral simulation for an **assessment center** as herein defined, the **assessment** method must require the assessee to overtly display certain behaviors. The assessee must be required to demonstrate a constructed response. **Assessment** procedures that require the assessee to select only among provided alternative responses, such as seen only in multiple-choice tests or computerized in-baskets, do not conform to this requirement. Likewise, a situational interview that calls for only an expression of behavioral intentions does not conform. Neither do "low fidelity" simulations and situational interviews. Though they may yield highly reliable and valid **assessment** ratings, they do not constitute behavioral **assessment** required in **assessment centers**.

Assessment center materials often are intellectual property protected by international copyright laws. Respect for copyrights and the intellectual property of others must be maintained under all circumstances.

6. Assessors- Multiple assessors must be used to observe and evaluate each assessee. When selecting a group of assessors, consider characteristics such as diversity of race, ethnicity, age, sex, organizational level, and functional work area.

Computer technology may be used to assess in those situations in which it can be shown that a computer program evaluates behaviors at least as well as a human assessor.

The maximum ratio of assessees to assessors is a function of several variables, including the type of exercises used, the dimensions to be evaluated, the roles of the assessors, the type of integration carried out, the amount of assessor training, the experience of the assessors, and the purpose of the **assessment center**. A typical ratio of assessees to assessors is two to one.

A participant's current supervisor should not be involved in the **assessment** of a direct subordinate when the resulting data will be used for selection or promotional purposes.

7. Assessor Training- Assessors must receive thorough training and demonstrate performance that meets the guidelines in the section, "Assessor Training," prior to participating in an **assessment center**.

8. Recording Behavior- A systematic procedure must be used by assessors to record specific behavioral observations accurately at the time of observation. This procedure might include techniques such as handwritten notes, behavioral observation scales, or behavioral checklists.

Audio and video recordings of behavior may be made and analyzed at a later date.

9. Reports- Assessors must prepare a report of the observations made during each exercise before the integration discussion or statistical integration.

10. Data Integration- The integration of behaviors must be based on a pooling of information from assessors or through a statistical integration process validated in accordance with professionally accepted standards. During the integration discussion of each dimension, assessors should report information derived from the **assessment** techniques but should not report information irrelevant to the purpose of the **assessment** process. The integration of information may be accomplished by consensus or by some other method of arriving at a joint decision. Methods of combining assessors' evaluations of information discussed in the assessors' integration sessions must be supported by the reliability of the assessors' discussions.

Computer technology also may be used to support the data integration process provided the conditions of this section are met.

Non-Assessment Center Activities

The following kinds of activities do not constitute an **assessment center**.

1. **Assessment** procedures that do not require the assessee to demonstrate overt behavioral responses are not behavioral simulations, and thus any **assessment** program that consists solely of such procedures is not an **assessment center** as defined herein. Examples of these are computerized in-baskets calling only for multiple-choice responses, situation interviews calling only for behavioral intentions, and written competency tests.

Procedures not requiring an assessee to demonstrate overt behavioral responses may be used within an **assessment center** but must be coupled with at least one simulation requiring the overt display of behaviors.

2. Panel interviews or a series of sequential interviews as the sole technique.

3. Reliance on a single technique (regardless of whether it is a simulation) as the sole basis for evaluation. However, a single comprehensive **assessment** technique that includes distinct job-related segments (e.g., large, complex simulations or virtual **assessment** centers with several definable components and with multiple opportunities for observations in different situations) is not precluded by this restriction.

4. Using only a test battery composed of a number of paper-and-pencil measures, regardless of whether the judgments are made by a statistical or judgmental pooling of scores.

5. Single-assessor evaluation (i.e., measurement by one individual using a variety of techniques such as paper-and-pencil tests, interviews, personality measures, or simulations).

6. The use of several simulations with more than one assessor but with no pooling of data (i.e., each assessor prepares a report on performance in an exercise, and the individual, unintegrated reports are used as the final product of the **center**).

7. A physical location labeled as an "**assessment center**" that does not conform to the methodological requirements noted above.

Organizational Policy Statement

Assessment centers operate more effectively as part of a human resource system. Prior to the introduction of a **center** into an organization, a policy statement should be prepared and approved by the organization. This policy statement should address the following areas:

1. **Objective-** This may be selection, diagnosis for development, early identification, evaluation of potential, evaluation of competency, succession planning, or any combination of these.

An **assessment center** participant should be told, prior to **assessment**, what decision(s) will or might be made with **assessment** data. If the organization desires to make decisions with the data other than those communicated to the participant prior to **assessment**, the decision(s) should be clearly described to the participant and consent obtained.

2. **Assessee-** The population to be assessed, the method for selecting assesseees from this population, procedure for notification, and policy related to assessing should be specified.

3. **Assessors-** The assessor population (including sex, age, race, and ethnic mix), limitations on use of assessors, assessor experience, and evaluation of assessor performance and certification requirements, where applicable, should be specified.

4. **Use of Data-** The process flow of **assessment** records within the organization, individuals to receive reports, restrictions on access to information, procedures and controls for research and program evaluation purposes, feedback procedures to management and employees, and the length of time data will be maintained in files should be specified. Particularly for a selection application, it is recommended that the data be used within two years of the date of administration because of the likelihood of change in the participant or the organization.

5. **Qualifications of Consultant(s) or Assessment Center Developer(s)-** The internal or external consultant(s) responsible for the development of the **center** or of the exercises/simulations for the **center** should be identified and his or her professional qualifications and related training specified.

6. Validation- The statement should specify the validation model being used. If a content-oriented validation strategy is used, documentation of the relationship of the job/job family content to the dimensions and exercises should be presented along with evidence of the reliability of the observations and rating of behavior. If evidence is being taken from prior validation research, which may have been summarized in meta-analyses, the organization must document that the current job/job family and *assessment center* are comparable and generalized to the jobs and *assessment* centers studied elsewhere. If local, criterion-related validation has been carried out, full documentation of the study should be provided. If validation studies are underway, there should be a schedule indicating when a validation report will be available.

Assessor Training

Assessor training is an integral part of the *assessment center* program. Assessor training should have clearly stated training objectives and performance guidelines. The following issues related to training must be considered:

1. Training Content- Whatever the approach to assessor training, the objective is to obtain reliable and accurate assessor judgments. A variety of training approaches may be used, as long as it can be demonstrated that reliable and accurate assessor judgments are obtained. The following minimum training goals are required:

- a. Thorough knowledge of the organization and job/job family or normative group being assessed to provide an effective context for assessor judgments.
- b. Thorough knowledge and understanding of the *assessment* dimensions, definitions of dimensions, relationship to job performance, and examples of effective and ineffective performance.
- c. Thorough knowledge and understanding of the *assessment* techniques, relevant dimensions to be observed in each portion of the *assessment center*, expected or typical behavior, examples or samples of actual behaviors, etc.
- d. Demonstrated ability to observe, record, and classify behavior in dimensions, including knowledge of forms used by the *center*.
- e. Thorough knowledge and understanding of evaluation and rating procedures, including how data are integrated.
- f. Thorough knowledge and understanding of *assessment* policies and practices of the organization, including restrictions on how *assessment* data are to be used, when this is a requirement of assessors.
- g. Thorough knowledge and understanding of feedback procedures, where appropriate.
- h. Demonstrated ability to give accurate oral and written feedback, when feedback is given by the assessors.
- i. Demonstrated knowledge and ability to play objectively and consistently the role called for in interactive exercises (e.g., one-on-one simulations or fact-finding exercises) when role-playing is required of assessors. Non-assessor roleplayers also may be used if their training results in their ability to play the role objectively and consistently.

2. Training Length- The length of assessor training may vary due to a variety of considerations that can be categorized into three major *areas*:

- a. Trainer and Instructional Design Considerations
 - The instructional mode(s) utilized
 - The qualifications and expertise of the trainer
 - The training and instructional sequence

b. Assessor Considerations

- Previous knowledge and experience with similar *assessment* techniques
- The use of professional psychologists
- Experience and familiarity with the organization and the target position(s)/job(s)/job families or target level
- The frequency of assessor participation
- Other related qualifications and expertise

c. *Assessment* Program Considerations

- The target position's level of difficulty
- The number of dimensions/competencies to be rated
- The anticipated use of the *assessment* information (e.g., immediate selection, broad placement considerations, development)
- The number and complexity of the exercises
- The division of roles and responsibilities between assessors and others on the *assessment* staff (e.g., administrator and other support staff)
- The degree of support provided to assessors in the form of observation and evaluation guides

It should be noted that length and quality of training are not synonymous. Precise guidelines for the minimum number of hours or days required for assessor training are difficult to specify. However, extensive experience has shown that, for the initial training of assessors who have no experience in an *assessment center* that conforms to the guidelines in this document, a typical *assessment center* may require two days of assessor training for each day of the administration of *assessment center* exercises. Assessors who have experience with similar *assessment* techniques in other programs may require less training. More complex *assessment* centers with varied formats of simulation exercises may require additional training; simple *assessment* centers may require less. In any event, assessor training is an essential aspect of an *assessment* program. The true test of training quality should be assessor competence as described by the performance guidelines and certification that follow..

7. Performance Guidelines and Certification- Each *assessment center* should have clearly stated performance guidelines for assessors. These performance guidelines should include, as a minimum, the following areas:

- a. The ability to rate behavior in a standardized fashion.
- b. The ability to recognize, observe, and report the behaviors into the appropriate dimensions, etc.
- c. The ability to administer an exercise, if the assessor serves as exercise administrator.

Some measurement is needed to indicate that the individual being trained is capable of functioning as an assessor. The measurement of assessor performance may vary and could include data in terms of (1) accuracy of rating performance, (2) critiques of assessor reports, and (3) observation as an evaluator. It is important that, prior to their actual duties, assessors' performance is evaluated to ensure that individuals are sufficiently trained to function as assessors and that such performance is periodically monitored to ensure that skills learned in training are applied.

Each organization must be able to demonstrate that its assessors can meet minimum performance standards. This may require the development of additional training or other prescribed actions for assessors not meeting these performance guidelines.

The trainer of assessors should be competent to enable individuals to develop the assessor skills stated above and to evaluate the acquisition of these skills.

8. Currency of Training and Experience- The time between assessor training and initial service as an assessor must not exceed six months. If a longer period has elapsed, prospective assessors should attend a refresher course or receive special coaching from a trained *assessment center* administrator. Assessors who do not have recent experience as an assessor (i.e., fewer than two *assessment centers* over two consecutive years) should attend a refresher course before they serve again or be given special coaching by a trained *assessment center* administrator.

Informed Participation

The organization is obligated to make an announcement prior to *assessment* so that participants will be fully informed about the program. Ideally, this information should be made available in writing before the *center*. A second option is to use the material in the opening statement of the *center*. While the information provided will vary across organizations, the following basic information should be given to all prospective participants.

1. **Objective(s)-** The objective(s) of the program and the purpose of the *assessment center*. The organization may choose to disclose the dimensions measured and the general nature of the exercises prior to the *assessment*.
2. **Selection-** How individuals are selected to participate in the *center*.
3. **Choice(s)-** Any options the individual has regarding the choice of participating in the *assessment center* as a condition of employment, advancement, development, etc.
4. **Staff-** General information on the assessor staff, including composition and assessor training.
5. **Materials-** What *assessment center* materials completed by the individual are collected and maintained by the organization.
6. **Results-** How the *assessment center* results will be used and how long the *assessment* results will be maintained on file.
7. **Feedback-** When and what kind of feedback will be given to the participants.
8. **Reassessment-**The procedure for reassessment (if any).
9. **Access-** Who will have access to the *assessment center* reports and under what conditions.
10. **Contact-** Who will be the contact person responsible for the records and where the results will be stored or archived.

Validation Issues

A major factor in the widespread acceptance and use of *assessment centers* is related directly to an emphasis on sound validation research. Numerous studies demonstrating the predictive validity of individual *assessment center* programs have been conducted in a variety of organizational settings and reported in the professional literature. However, the historical record of the validity of this process cannot be taken as a guarantee that a given *assessment* program will or will not be valid or generalized to a new application.

Ascertaining the validity of an *assessment center* program is a complicated technical process, and it is important that validation research meet both professional and legal standards. Research should be conducted by individuals knowledgeable in the technical and legal issues pertinent to validation procedures. In evaluating the validity of *assessment center* programs, it is particularly important to document the selection of the dimensions, etc., assessed in the *center*. In addition, the relationship of *assessment* exercises to the dimensions, attributes, or competencies assessed should be documented as well.

Validity generalization studies of *assessment center* research suggest that overall *assessment* ratings derived in a manner conforming to these guidelines show considerable predictive validity. Such findings support the use of a new *assessment center* in a different setting if the job, exercises, assessors, and assesses in the new

situation are similar to those studied in the validation research and if similar procedures are used to observe, report, and integrate the information. The validity generalization studies of the predictive validity of the overall *assessment* rating do not necessarily establish the validity of the procedure for other purposes such as diagnosis of training needs, accurate *assessment* of skill level in separate dimensions, or the developmental influence of participation in an *assessment center*.

The technical standards and principles for validation appear in Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures (Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc., 1987) and Standards for Educational and Psychological Testing (American Psychological Association [APA], 1999).

Rights of the Participant

In the United States the federal government enacted the Freedom of Information Act and the Privacy Act of 1974 to ensure that certain safeguards are provided for an individual against an invasion of personal privacy. Some broad interpretations of these acts are applicable to the general use of *assessment center* data.

Assessment center activities typically generate a large volume of data on an individual who has gone through an *assessment center*. These *assessment* data come in many forms and may include observer notes, reports on performance in the exercises, assessor ratings, peer ratings, paper-and-pencil or computerized tests, and final *assessment center* reports. This list, while not exhaustive, does indicate the extent of information about an individual that may be collected. The following guidelines for use of these data are suggested:

1. Assesseees should receive feedback on their *assessment center* performance and should be informed of any recommendations made. Assesseees who are members of the organization have a right to read any formal summary written reports concerning their own performance and recommendations that are prepared and made available to management. Applicants to an organization should be provided with, at a minimum, what the final recommendation is and, if possible and if requested by the applicant, the reason for the recommendation.
2. For reason for test security, *assessment center* exercises and assessor reports on performance in particular exercises are exempted from disclosure, but the rationale and validity data concerning ratings of dimensions and the resulting recommendations should be made available upon request of the individual.
3. The organization should inform the assessee what records and data are being collected, maintained, used, and disseminated.
4. If the organization decides to use *assessment* results for purposes other than those originally announced and that can impact the assessee, the assessee must be informed and consent obtained.

Glossary

Assessee: An individual whose competencies are measured by an *assessment center*.

Assessment Center: A process employing multiple techniques and multiple assessors to produce judgments regarding the extent to which a participant displays selected competencies.

Assessor: An individual trained to observe, record, classify, and make reliable judgments about the behaviors of assesseees.

Competency: Also called dimension. The constellation or group of behaviors that are specific, observable, and verifiable and that can be reliably and logically classified together and that are related to job success.

Dimension: See Competency.

Feedback: Information comparing actual performance to a standard or desired level of performance.

High (or Low) Fidelity: The extent to which an *assessment center* simulation requires the assessee to actually display behaviors related to one or more selected a competencies. Fidelity is related to the realism of the simulation as compared to an actual job situation, task, etc.

Job Analysis: The process (typically a combination of techniques such as interviews with and observations of incumbents; job checklists; interviews with upper-level managers/executives) used to determine the competencies linked to success or failure in a job, job role, or job grouping.

Reliability: The extent to which a measurement process yields the same results (given identical conditions) across repeated measurements.

Simulation: An exercise or technique designed to elicit behaviors related to dimensions of performance on the job requiring the participants to respond behaviorally to situational stimuli.

Validity: The extent to which a measurement tool or process, such as an *assessment center*, yields useful results. Multiple validities might be measured (e.g., "construct," "content," "face," "predictive," "social") depending upon the questions being explored and the tool or process being investigated.

References

The guidelines have been developed to be compatible with the following documents: American Educational Research Association, American Psychological Association, and National Council on Measurements in Education. (1999). Standards for educational and psychological testing. Washington, DC: American Psychological Association. Society for Industrial and Organizational Psychology Inc., American Psychological Association. (1987). Principles for the validation and use of personnel selection procedures (3rd ed.). College Park, ME). By Dennis A. Joiner, *Assessment Center Specialist* Copyright of **Public Personnel Management** is the property of International Personnel Management Association-USA and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use. **Source:** Public Personnel Management, Fall2000, Vol. 29 Issue 3, p315. 17p, 4 charts. **Item Number:** 3772547

NORMAS Y CONSIDERACIONES ÉTICAS PARA LA APLICACIÓN DEL CENTRO DE EVALUACIÓN

Organización Internacional del Centro de Evaluación ("Task Force") y sus Normas

En 1989, la Organización Internacional del Centro de Evaluación (Task Force) publicó las Normas y consideraciones éticas para la aplicación del Centro de Evaluación, las cuales son hasta entonces vigentes. El siguiente documento es una actualización de aquellas normas. Las Normas fueron desarrolladas y respaldadas por especialistas e investigadores que aplican el Centro de Evaluación, representan declaraciones de todos los usuarios del método del Centro de Evaluación tales declaraciones se basan en las consideraciones que se pensaron eran las más importantes para la aplicación de éste. Ejemplo de tales consideraciones es: el uso de ejercicios de simulación, el cual es un concepto central para la aplicación del Centro de Evaluación. Los ejercicios de simulación permiten a los individuos demostrar sus habilidades en tareas importantes del puesto de trabajo. En éstas normas, se enfatiza que un Centro de Evaluación no representa tal, a menos que se demuestre que incluye por lo menos uno, y generalmente, varios ejercicios de simulación que permitan la evaluación por parte del evaluador. Otras áreas importantes que abarcan las Normas son las consideraciones acerca de la selección y capacitación del evaluador, uso de "competencias" o conductas relevantes ("dimensiones blanco") para el puesto de trabajo, validez de los juicios evaluativos y su relación los derechos de los participantes. El seguimiento de éstas normas pretende el máximo de beneficios para los usuarios del método del Centro de Evaluación. El siguiente documento fue avalado dentro del 28 congreso sobre el método del Centro de Evaluación, celebrado el 4 de mayo, del 2000, en San Francisco, California, U. S.A.

Propósito

Este documento intenta establecer normas profesionales y consideraciones éticas para los usuarios del método del Centro de Evaluación. Las normas fueron designadas para resguardar las aplicaciones actuales y futuras. El título de Centro de Evaluación es restringido a aquellos métodos que consideren éstas normas.

Las Normas proporcionarán: (1) una guía para los psicólogos industriales/organizacionales, consultores organizacionales, especialistas de Recursos Humanos y todas aquellas personas que diseñan y conducen un Centro de Evaluación; (2) información dirigida a los gerentes que se encuentren en la situación de decidir sobre la aplicación del Centro de Evaluación en su empresa; (3) instrucción a los evaluadores que participan en el Centro de Evaluación, y (4) guía para el uso de tecnología en el Centro de Evaluación.

Historia de las Normas

El rápido crecimiento en el uso del método del Centro de Evaluación en los últimos años, ha dado por resultado una proliferación de aplicaciones en diversas organizaciones. El Centro de Evaluación ordinariamente fue comenzado a usar en la industria, la educación, el ámbito militar, en el gobierno y otras organizaciones. Los usuarios del Centro de Evaluación han promovido seriamente su preocupación por la necesidad de establecer normas para los usuarios del método. El 3er. Congreso Internacional del método del Centro de Evaluación celebrado en Québec (mayo, 1975) acreditó las primeras normas. Dichas normas se basaron en las observaciones y experiencias de un grupo de profesionales que representan los usuarios más expertos del método.

En el periodo de 1975-79 se consideraron nuevas revisiones a las normas, por lo que en 1979 se hacen modificaciones, aún consideraron los artículos esenciales y originales de las normas de 1975

y también reconocieron la necesidad de: (1) definiciones amplias, (2) mayor claridad del impacto de su aplicación en las organizaciones y en los participantes, (3) profundizar en la capacitación de los observadores o evaluadores, y (4) mayor información referente a la validez metodológica.

Desde 1979 se extendió el uso del método del Centro de Evaluación a un gran número de organizaciones que evaluaban a los individuos por medio de la representación de diversos ejercicios de simulación relacionados con tareas o competencias del puesto de trabajo. Durante este período la presión por modificar el método del Centro de Evaluación surgió por tres razones principales. La primera fue el intento para que los procedimientos fueran menos costosos en tiempo y dinero. La segunda, nuevos argumentos teóricos y evidencias científicas informaban que el método del Centro de Evaluación no se aplicaba de acuerdo con las propuestas normativas originales, por lo que se sugirió la modificación de éstas. Tercera, numerosos procedimientos no cumplían con las normas porque éstas aún eran ambiguas.

En 1989 se comenzó nuevamente una revisión a las normas, celebrándose así, el 15th Congreso Internacional del método del Centro de Evaluación, en Boston (abril, 1987) cuando el Dr. Douglas Bray y el Dr. George Thornton tuvieron discusiones acerca de los puntos ambiguos de las Normas con varios practicantes del método.

En consecuencia, el Dr. Bray y el Dr. Thornton dieron seguimiento a tales discusiones y comentarios del grupo de practicantes. En 1989, la organización internacional del Centro de Evaluación ("Task Force") integrada por expertos en el método, recibieron el proyecto realizado por la revisión de los comentarios de los practicantes del método. Más tarde, el proyecto fue circulado y discutido en el 16th. Congreso celebrado en Tampa, en mayo de 1988.

En contestación a los comentarios que recibieron en el congreso de 1988 y a la revisión exhaustiva de la Organización Internacional del Centro de Evaluación ("Task Force") integrada por expertos en el método, se escribieron las normas en 1989, así en dicho año, fueron declaradas las Normas por ésta organización y se celebró el 17th Congreso Internacional, en Mayo de 1989 en Pittsburg.

Los cambios en las normas de la edición de 1989 incluyeron: (1) Especificaciones más profundas acerca del análisis del trabajo o de puesto; (2) Clarificación de los tipos de atributos/dimensiones susceptibles a ser evaluadas, así como si pueden o no ser evaluadas; (3) Especificación sobre los procedimientos de observación, grabación que proporcionan información para la evaluación; y (4) Especificación más amplia acerca de la capacitación del observador o evaluador.

La constante revisión de las normas originó la celebración del 27th Congreso Internacional del Centro de Evaluación en Orlando (Junio 1999). Dicho congreso se originó cuando el Dr. David R. MacDonald sostuvo discusiones con practicantes expertos del Centro de Evaluación y también porque solicitó a la Organización Internacional del Método una reunión general para revisar aspectos respecto a las necesidades de las normas. Otro factor que motivó la revisión fue la existencia de una edición desde 1989, así como el interés por la integración de elementos tecnológicos en la aplicación del Centro de Evaluación y el reconocer la necesidad de definiciones más específicas de conceptos y términos del método.

El ímpetu de la Organización Internacional del Centro de Evaluación ("Task Force") integrada por expertos en el método para realizar la edición 2000 de las normas, se reflejó en la celebración del 28th Congreso Internacional en mayo 2000, en San Francisco, donde asistieron 150 participantes que representaron países como Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Colombia, Alemania, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Países Bajos, Filipinas, Singapur, Suecia, Suiza, Taiwán, Arabia, Inglaterra y Estados Unidos de América.

Definición del Centro de Evaluación

Un centro de evaluación consiste en una evaluación estandarizada de la conducta por medio de múltiples estímulos y varios evaluadores capacitados y uso de técnicas. Los evaluadores hacen juicios acerca de la conducta basando sus juicios en la evaluación de las simulaciones. Los juicios de cada evaluador son agrupados entre los evaluadores y por un proceso de integración estadística. Dicha integración se realiza a través de la discusión entre los evaluadores de acuerdo con los informes de la conducta y la puntuación de ésta de cada evaluador. Los resultados finales se basan en la integración de los resultados de cada evaluador sobre sus observaciones durante la aplicación del Centro de Evaluación y otros métodos diseñados también para la medición de las dimensiones/ competencias.

Existe una diferencia entre un Centro de Evaluación y un Centro de Evaluación *metodológico*. Varias características del Centro de Evaluación metodológico son usadas con procedimientos que no forman parte de las normas que a continuación se mencionan en este documento, tal como cuando un psicólogo profesional de recursos humanos, actúa solamente usando un ejercicio de simulación y realiza una evaluación individual. Tal procedimiento de evaluación personal no forma parte de estas normas. Los procedimientos que no forman parte de éstas normas no deben representar un Centro de Evaluación, éstos solamente usan el término "Centro de Evaluación" como parte del título.

A continuación se mencionan los lineamientos normativos esenciales que deben ser considerados durante el proceso de aplicación de un Centro de Evaluación.

1. Análisis de Puesto. Un análisis del puesto de trabajo puede ser realizado para determinar las dimensiones, competencias, atributos y tareas ejecutadas que representan los índices de éxito en el puesto de trabajo e identificar cuales de éstas, pueden ser evaluadas por el Centro de Evaluación.

El tipo y duración del análisis de puesto dependen de: el propósito del Centro de Evaluación, la complejidad del puesto, la adecuada y apropiada información a priori acerca del puesto, y la similitud del puesto a evaluar con otros puestos que han sido estudiados y evaluados anteriormente. Si los análisis e investigaciones anteriores, son usadas para seleccionar las dimensiones y ejercicios del puesto que se evalúa actualmente, debe proporcionarse evidencia de la comparación y generalización de tales análisis e investigaciones para el puesto que se evalúa actualmente.

Cuando el puesto de trabajo que se va evaluar actualmente no existe como tal, los análisis deben ser realizados considerando las características o roles del puesto de trabajo a evaluar, como el nivel, departamento o área de trabajo, etc.

2. Clasificación de la Conducta. Las conductas ejecutadas por los participantes durante la aplicación del Centro de Evaluación, deben ser clasificadas en categorías significativas y relevantes del puesto de trabajo, tal como dimensiones, atributos, características, aptitudes, cualidades, rasgos, habilidades, competencias y conocimiento.

3. Técnicas de Evaluación. Las técnicas usadas en el Centro de Evaluación deben ser diseñadas para proporcionar información evaluativa de las dimensiones previamente determinadas en el análisis de puesto.

4. Uso de Múltiples Técnicas de Evaluación. Es necesario emplear múltiples técnicas de evaluación, como pruebas, entrevistas, encuestas o cuestionarios, instrumentos sociométricos y ejercicios de simulación. Las técnicas de evaluación son desarrolladas o elegidas para provocar una variedad de conductas e información de las competencias/ dimensiones relevantes para el

puesto en cuestión. Por ejemplo, el Centro de Evaluación y la evaluación de 360 grados pueden complementarse para reunir información. Las técnicas de evaluación deben asegurar la obtención de información confiable y objetiva de las conductas relevantes para el puesto en cuestión.

5. Ejercicios de Simulación. Pueden incluirse un número suficiente de ejercicios de simulación relacionados con las conductas relevantes para el puesto de trabajo y generar la oportunidad de observar la conducta relacionada con cada competencia/ dimensión que se evalúa. Una simulación es un ejercicio o técnica diseñada para generar conductas en los participantes, tales conductas deben estar relacionadas con las dimensiones o conductas relevantes para el puesto de trabajo. Por lo menos un ejercicio de simulación (y usualmente más de uno) debe ser incluido durante la aplicación del Centro de Evaluación. Ejemplos de algunos ejercicios, son ejercicios de liderazgo, charola de entrada, etc.

Los estímulos pueden ser presentados por medio de videos o simulaciones virtuales como: la computadora, los videos y el internet. Para puestos simples uno o dos ejercicios de simulación pueden ser usados si el cuidadoso análisis indica que solamente uno o dos simulaciones son suficientes para comenzar a evaluar las conductas relacionadas con el puesto de trabajo. Si solamente es usada una técnica de evaluación (un cuestionario, una entrevista, un instrumento sociométrico, etc.) entonces se debe incluir distintos ejercicios de simulación para llevar a cabo la evaluación de dichas conductas.

El diseño o planeación de los ejercicios de simulación de un Centro de Evaluación debe ser cuidadoso para generar una amplia variedad de conductas relacionadas con las competencias a evaluar. Las conductas generadas por los ejercicios de simulación deben ser parecidas a las conductas que se requieren en el puesto de trabajo, aunque éstas sean en diferentes lugares. El Centro de Evaluación debe tener un grado deseable de confiabilidad. La confiabilidad puede ser relativamente baja por la anticipada identificación y selección de programas sin tomar en cuenta el personal directivo, administrativo, gerencial, etc., y puede ser relativamente alta al diseñar programas que identifiquen las necesidades de capacitación de forma conjunta con los directivos, administrativos, gerentes, etc. La planeación de un Centro de Evaluación debe cuidar que el contenido de sus ejercicios de simulación no considere ciertos criterios irrelevantes de los evaluados (por ejemplo, origen étnico, edad o sexo).

Los materiales del Centro de Evaluación son una propiedad intelectual protegida por leyes y derechos de propiedad literaria internacional. Se deben mantener respeto en cualquier circunstancia por éstos.

6. Observadores o Evaluadores. Deben participar varios observadores o evaluadores para evaluar y observar a cada evaluado que participa en éste. Para la selección del grupo de evaluadores se deben considerar características como origen étnico, edad, nivel organizacional y funciones en el área de trabajo.

Se puede usar un programa de computadora para evaluar las conductas o dimensiones relevantes del puesto, siempre y cuando se demuestre que evaluará las conductas por lo menos tan satisfactoriamente como un observador humano.

El número máximo de observadores esta en función de: el tipo de ejercicios usados, de las dimensiones o conductas a evaluar, los papeles asignados a los observadores, la integración y duración de la capacitación proporcionada a éstos, y principalmente experiencia con el método o con métodos similares. El número típico de los evaluados y los evaluadores es de dos a uno (es decir, dos evaluadores por cada participante o evaluado).

7. Capacitación del Evaluador. Los evaluadores deben recibir capacitación lo más completa y cuidadosa posible y una vez finalizada deben demostrar en su ejecución todos y cada uno de los puntos que contienen las normas de operación internacionales referentes a la capacitación de los

evaluadores. La capacitación del evaluador debe ser previa a su participación en el Centro de Evaluación.

8. Registro y Grabación de la Conducta. Un procedimiento sistemático debe ser usado por los evaluadores para registrar la conducta, el cual debe realizarse específicamente al mismo tiempo de la observación de ésta. Tal procedimiento puede incluir técnicas como notas escritas a mano, los audios y videos. Los registros por audio y video de la conducta pueden ser analizados después de la aplicación del Centro de Evaluación.

9. Reporte. Los evaluadores deben preparar un informe de las observaciones realizadas durante cada ejercicio de simulación antes del proceso de discusión o integración estadística entre ellos.

10. Integración de Datos. La integración de las observaciones de cada evaluador debe estar basada en el agrupamiento de la información obtenida por la observación de la conducta demostrada por cada participante y por la integración de procesos estadísticos válidos y relacionados con los estándares profesionalmente aceptados.

Durante la discusión de cada dimensión observada, los evaluadores deben reportar información derivada de las técnicas utilizadas en la aplicación del Centro de Evaluación, excluyendo toda información no pertinente con el propósito del Centro de Evaluación. La integración de los datos es lograda por un acuerdo general entre los evaluadores. Dicha integración puede ser realizada por consenso o por algún otro método que con lleve a la integración colectiva de los resultados. La tecnología por computadora también puede ser usada para sustentar el proceso de integración de los datos.

11. Actividades que no forman parte de un Centro de Evaluación

A continuación se mencionarán la clase de actividades que no forman parte de un Centro de Evaluación.

1. Procedimientos de evaluación que no requieren de personas para evaluar ni manifestaciones conductuales por simulaciones, es decir, cualquier programa de evaluación que no considere los procedimientos aquí definidos. Por ejemplo, El ejercicio de Charola de Entrada o In Basket realizado por computadora en la que solamente presentan las preguntas y se responden en la computadora, entrevistas de simulación donde solamente se pregunta a los evaluados de su desempeño y tests escritos referentes a las conductas a evaluar. Tales procedimientos pueden ser complementados con el Centro de Evaluación, pero por sí solos no son un Centro de Evaluación.
2. Un conjunto de entrevistadores o una serie de entrevistas como única técnica.
3. Confianza en una sola técnica (aún si se trata de un ejercicio simulación) como base para la evaluación. Sin embargo, una técnica de evaluación que incluya los distintos segmentos de conducta o dimensiones a evaluar (por ejemplo, ejercicios de simulación extensos y complejos o Centros de Evaluación virtuales con varios componentes definidos y con múltiples oportunidades para realizar observaciones en diferentes situaciones) no se evita por esta restricción.
4. Uso solamente de una batería de pruebas compuesta por tests de lápiz-papel, independientemente si se realizan los juicios por proceso estadístico y por proceso de discusión entre los observadores

5. Uso de un solo evaluador u observador para la evaluación (independientemente del uso de varias técnicas o procedimientos de medición, como tests de lápiz-papel, entrevistas, cuestionarios de personalidad o ejercicios de simulación)
6. Uso de varias simulaciones con más de un evaluador u observador, pero sin llevar a cabo el proceso de discusión entre los evaluadores (por ejemplo, cada evaluador prepara sus reportes acerca del desempeño en cada ejercicio de los evaluados, y posteriormente de manera individual reporta sus resultados los cuales son el reporte final del Centro)
7. Una localidad física etiquetada como un "Centro de Evaluación"

12. Políticas Organizacionales

Un Centro de Evaluación se aplica más eficazmente al vincularse con el área de Recursos Humanos de la organización. Previo a la aplicación del método en una organización o empresa, se debe preparar una política o informe del uso y aplicación de éste a los participantes en conjunto con el área de Recursos Humanos, el cual debe dirigirse a las siguientes áreas:

1. Objetivo del Centro de Evaluación. El objetivo para el que será aplicado el método (selección, diagnóstico, evaluación de potencial, evaluación de competencias, plan de vida y carrera, promociones, o cualquier combinación de ellas).

Se debe comunicar a los participantes antes de la evaluación la (s) decisión (es) que se tomarán con los datos obtenidos en el Centro de Evaluación, obteniendo su consentimiento sobre tal (s) decisión (es).

2. Evaluados. Las personas seleccionadas para participar en el Centro de Evaluación deben ser informadas de su participación en la aplicación del método, así como sus derechos, durante y al finalizar la aplicación del Centro.
3. Evaluadores. Se debe proporcionar información sobre las personas que serán los evaluadores (incluyendo, edad, sexo, raza, origen étnico, etc.), las limitaciones de éstos, así como su experiencia, desarrollo y certificación como evaluador.
4. Uso de Información. Es indispensable especificar a los participantes acerca de: la forma y el tiempo en que serán entregados los informes, la restricción y acceso a los resultados, del control de los procedimientos de retroalimentación y el período de tiempo que dichos resultados permanecerán en los archivos. Particularmente en el caso, de que una aplicación tuvo como objetivo la selección se recomienda que los datos se usen dentro de un lapso de 2 años a la fecha de la aplicación, debido a la probabilidad de cambio en el participante o la organización.
5. Calidad de los consultores y /o responsables de un Centro de Evaluación. El consultante interno o externo (s) o responsable de la aplicación del Centro de Evaluación o de los ejercicios, se le debe identificar por sus cualidades profesionales y capacitación relacionada con la metodología.
6. Validez. Todo ejercicio realizado dentro de un Centro de Evaluación, debe tener un reporte de confiabilidad y validez de la información obtenida. Si se toman evidencia de aprobaciones anteriores, se debe comprobar el estudio e investigación de tal generalización.

13. Capacitación del Evaluador

La capacitación del evaluador u observador es una parte integral del programa del Centro de Evaluación. La capacitación proporcionada a las personas que serán los evaluadores, debe lograr la manifestación, objetivos y declaraciones de las Normas. Los siguientes puntos pueden ser considerados para la capacitación de los evaluadores:

1. **Contenido de la capacitación.** Cualquier enfoque o programa de capacitación, debe tener como objetivo principal la obtención de juicios fiables y exactos de los evaluadores. Pueden emplearse una variedad de enfoques para la capacitación del evaluador, sin embargo, deben cumplir con tal objetivo. Los siguientes puntos son las metas mínimas que debe alcanzar todo enfoque empleado para la capacitación:
 - a. Conocimiento y familiarización con la organización o empresa donde se aplicará el Centro de Evaluación
 - b. Conocimiento y comprensión de las dimensiones o conductas relevantes para el puesto, definición de éstas, y su relación con la ejecución requerida dentro del puesto en cuestión.
 - c. Conocimiento y comprensión de las técnicas de evaluación que se usarán, realizar observación pertinente de las dimensiones que se espera o cree que son conducta relevante o típica del puesto, es decir, muestras de conductas reales en el puesto de trabajo durante cada fase del Centro de Evaluación
 - d. Demostrar habilidad para realizar actividades como: observación, registro y clasificación de la conducta de acuerdo a las dimensiones previamente determinadas para evaluar, además de conocer los formatos que se usarán para tales actividades.
 - e. Conocimiento y comprensión de la evaluación, es decir, en qué consiste el proceso de evaluación, incluso de cómo se integran los datos y resultados obtenidos en la evaluación de cada evaluado.
 - f. Conocimiento y comprensión de las políticas de la evaluación, es decir, cómo se usan los resultados de la evaluación.
 - g. Conocimiento y comprensión de los procedimientos de retroalimentación; en qué y de qué forma se proporciona la retroalimentación a los evaluados.
 - h. Demostrar habilidad oral y escrita para proporcionar retroalimentación a los evaluados.
 - i. Demostrar el conocimiento y habilidad para "jugar" y participar objetivamente con el papel asignado durante algún ejercicio de simulación (en el caso de que además de observador, se desempeñe algún rol en un ejercicio de simulación).

2. Tiempo de Capacitación del Evaluador

El período de tiempo de la capacitación del observador puede variar debido a varias consideraciones. Tales consideraciones pueden agruparse en tres amplias áreas:

1. Capacitador y diseño de la instrucción
 - Método (s) de capacitación aplicado.
 - La cualidad profesional y especialización del capacitador
 - Capacitación constante
2. Consideraciones del Evaluador
 - Conocimiento previo y experiencia con técnicas de evaluación similares al Centro de Evaluación
 - Ser psicólogo profesional
 - Experiencia y familiaridad con la organización o empresa donde se aplicará el Centro de Evaluación

- Participación frecuente como observador en un Centro de Evaluación
- Otras cualidades relacionadas con la experiencia como evaluador

3. Consideraciones del Programa de Evaluación

- Nivel y/o dificultad del puesto en cuestión.
- Número de dimensiones/conductas a evaluarse
- La obtención previa sobre la información del objetivo principal de la aplicación por parte de la empresa (p.ejemplo, selección, plan de vida y carrera, etc)
- División organizada de los papeles y responsabilidades entre los observadores, durante la evaluación.
- Grado de apoyo proporcionado a los observadores para realizar sus observaciones y evaluaciones

De acuerdo con los puntos anteriores debe observarse que tiempo y calidad de capacitación no son sinónimos. Es difícil especificar el número de horas o días que un evaluador requiere para desempeñarse como tal. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que, para la capacitación de los evaluadores que no tienen experiencia con el método del Centro de Evaluación y se requiere que cumplan las metas mínimas de capacitación mencionadas aquí, se requieren dos días por cada día de administración de los ejercicios (por ejemplo, si un ejercicio de simulación durará un día, la capacitación será de dos días y así sucesivamente) y en caso de que se aplique un Centro de Evaluación sencillo (es decir, con pocas técnicas de evaluación y ejercicios de simulación). En cambio, los evaluadores que tienen experiencia con técnicas similares al Centro de evaluación requieren menor tiempo de capacitación. En este sentido, entre más complejo sea el Centro de Evaluación, es decir, se utilicen una variedad de formatos de los ejercicios de simulación, se requiere mayor tiempo de capacitación. En cualquier aplicación, la capacitación del evaluador es un aspecto esencial del programa de evaluación del Centro. Una prueba de calidad de la capacitación de los evaluadores se demostrará con el cumplimiento de los puntos del siguiente apartado.

Ejecución y Certificación en las Normas. En cualquier Centro de Evaluación los evaluadores deben mostrar en su desempeño, la ejecución de las normas que aquí se incluyen, como mínimo debe considerarse en su desempeño:

- a. Habilidad para evaluar conducta de forma estandarizada
- b. Habilidad para reconocer, observar y reportar las conductas en las dimensiones apropiadas
- c. Habilidad para administrar un ejercicio, si el evaluador participa como administrador de alguno

Algunas medidas se necesitan para indicar que un individuo capacitado es capaz de funcionar como evaluador. Pueden emplearse varios tipos de medidas que informen del desarrollo y eficacia de la capacitación, sin embargo, todas deben incluir lo siguiente: (1) evaluación exacta de la ejecución como evaluador, (2) reportes críticos y (3) observación como evaluador. Es importante que se realice una evaluación antes de que desempeñe sus deberes como evaluador para asegurar su desempeño como tal.

Cada organización debe ser capaz de demostrar que sus evaluadores pueden cumplir los aspectos mínimos de ejecución. Esto puede requerir el desarrollo de capacitación adicional u otra acción para que se desempeñen como evaluadores, sin embargo, esto no se establece en éstas normas. La capacitación de los evaluadores debe permitir a los individuos desempeñarse como evaluadores, para lo cual es necesario estimular el desarrollo de las habilidades que le permitirán desempeñarse como tal.

Capacitación y Experiencia. El tiempo entre la capacitación del evaluador y la función como evaluador no debe excederse de seis meses. Si ha transcurrido un periodo largo, el probable evaluador debe asistir a un curso o recibir un "coaching" especial. Los evaluadores que no han

tenido recientemente experiencia como tal (participación en menos de dos Centros de Evaluación en un periodo de más de dos años a la fecha), deben asistir a un curso antes de que nuevamente se desempeñen como tal o reciban coaching especial para una capacitación administrativa del Centro de Evaluación.

15. Informe de Participación.

La organización esta obligada a realizar un informe antes de la evaluación donde los participantes serán totalmente informados del programa de evaluación. Idealmente, esta información debe ser realizada de manera escrita y proporcionada antes de la aplicación de Centro de Evaluación. El contenido de la información dirigida a los participantes variará en cada organización, sin embargo, la información contendrá los siguientes puntos:

1. **Objetivo (o).** El objetivo (s) del programa y el propósito de la aplicación del Centro de Evaluación. La organización puede elegir el informar de las dimensiones que serán medidas y la naturaleza general de los ejercicios, previo a la evaluación.
2. **Selección.** Se refiere a cómo se seleccionaron a los participantes del centro
3. **Opción (s).** Varias opciones individuales se proporcionan con respecto a la participación en el Centro de Evaluación por ejemplo, una selección para el puesto de trabajo, desarrollo en el trabajo, etc.
4. **Staff.** Información general del personal que se desempeñará como observadores o evaluadores, mencionando incluso, sus cualidades profesionales
5. **Materiales.** Qué materiales de los individuos obtendrá y mantendrá la organización
6. **Resultados.** Qué y cómo se usarán los resultados obtenidos y bajo que condiciones, y cuánto tiempo se mantendrán en el archivo o expediente de cada participante.
7. **Retroalimentación.** En qué momento, cómo y qué clase de retroalimentación se dará a los participantes.
8. **Acceso.** Quién tendrá acceso a los datos finales por la aplicación del Centro de Evaluación y bajo que condiciones
9. **Persona Contacto.** Quién será la persona contacto y responsable de los archivos que contengan los datos finales de la aplicación del Centro de Evaluación, así como el lugar donde se guardarán.

16. Publicaciones de la Validez de un Centro de Evaluación

Un factor importante difundido en la aceptación de la aplicación del Centro de Evaluación está relacionado directamente con el énfasis de la legítima validez. Numerosos estudios demuestran su validez predictiva. Los programas de un Centro de Evaluación han sido aplicados en una variedad de ambientes organizacionales y reportados en la literatura profesional. Sin embargo, el reporte de los estudios acerca de la validez de los procedimientos del Centro de Evaluación no ha sido considerado como una garantía, pues no son validos o generalizados para nuevas aplicaciones.

Determinar la validez del programa de un Centro de Evaluación es un proceso técnico complicado, y es importante que la investigación acerca de la validez se realice considerando tanto los estándares profesionales como los legales. La investigación debe ser realizada por individuos conocedores de la técnica y con publicaciones verdaderamente científicas y legales. La evaluación de la validez de un Centro de Evaluación, es particularmente importante para la información referente a la selección de las dimensiones, etc.

Cada hallazgo encontrado acerca de la aplicación de Centros de Evaluación en diferentes ambientes o escenarios de trabajo, evaluadores, y participantes evaluados en nuevas situaciones,

son generalmente procedimientos similares a los ya investigados, por ejemplo, los procedimientos usados para observar, reportar e integrar la información.

Los estándares técnicos y principales para la validez se encuentran en los Principios para la Validez y Uso de los Procesos de Selección de Personal (Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional, Inc., 1987) y en los Estándares para la Educación y Pruebas Psicológicas (Asociación Americana de Psicología, APA, 1999).

16. Derechos de los Participantes

En Estados Unidos de América el gobierno federal promulgó en 1974 el acta de Información libre y el acta de Información privada, para asegurar que la información es resguardada y sancionar la falta de privacidad personal. Algunas interpretaciones extensas de dichas actas son compatibles con el uso general de los datos de un Centro de Evaluación.

Las actividades de un Centro de Evaluación, usualmente generan gran cantidad de datos sobre un individuo que participa en éste. Los datos de la evaluación pueden ser presentados en varias formas como notas escritas de la observación, reportes basados en la ejecución de los ejercicios, puntuaciones de los evaluadores, pruebas psicológicas en la computadora o de lápiz-papel, hasta obtener el reporte final de un Centro de Evaluación. La lista de formas en que pueden ser presentados los datos puede ser extensas y difetrentes, sin embargo, todas obtienen información acerca de los individuos.

Se sugieren las siguientes normas para el uso de los datos:

1. Los evaluados deben recibir retroalimentación acerca de su ejecución en el Centro de Evaluación, recibiendo recomendaciones que los conduzcan a su crecimiento laboral y personal. Los evaluados que son miembros de la organización donde se aplicó el Centro de Evaluación tienen el derecho de leer cualquier resumen formal acerca de su ejecución y recomendación, y su posible manejo dentro de la organización.
2. La organización debe informar a los evaluados que registros y datos se mantendrán en archivos, para ser usados y cuáles se eliminarán.
3. Si la organización decide usar los resultados de la evaluación con propósitos diferentes a los originalmente anunciados, se debe informar de ésto a cada uno de los participantes y obtener su consentimiento de dicho cambio.

Glosario

Evaluado. Individuo cuyas competencias serán medidas en un Centro de Evaluación

Centro de Evaluación. Proceso de trabajo integrado por múltiples técnicas de evaluación y evaluadores que realizan juicios con respecto al grado en que un participante ejecuta las competencias seleccionadas para ser evaluadas

Evaluador. Un individuo capacitado para observar, registrar, clasificar y hacer juicios confiables acerca de las conductas de los evaluados.

Competencia. También llamada dimensión. Es la constelación o grupo de conductas que son específicas, observables y válidas, que pueden ser confiables y lógicamente clasificadas de acuerdo con las tareas o conductas relevantes para el puesto de trabajo.

Dimensión. Ver competencia.

Retroalimentación. Información en la cual se compara el desarrollo actual con un estándar o nivel de desarrollo deseado.

Confiabilidad Alta (o baja). Grado de seguridad de un ejercicio de simulación, es decir, que tanto es realmente comparado con las situaciones o tareas del trabajo actual. Los evaluados realmente deben demostrar una o más conductas relacionadas con las competencias del puesto de trabajo a evaluar.

Análisis de Puesto. Procedimiento (típicamente consiste en una combinación de técnicas tal como entrevistas con los responsables del puesto a evaluar, listas de las tareas o competencias requeridas para el éxito del puesto en cuestión) usado para determinar las competencias relacionadas con el éxito en el puesto de trabajo, el rol de trabajo o el trabajo en grupo.

Fiabilidad. El grado con el cual un procedimiento de medida produce los mismos resultados (en las mismas condiciones) al repetir la medición.

Simulación. Un ejercicio o técnica designada para elegir conductas relacionadas con el el puesto de trabajo. Dicho ejercicio requiere que los participantes demuestran conductualmente sus habilidades o competencias en la situación estímulo (la simulación).

Validez. Grado con el cual un instrumento de medida o procedimiento, como un Centro de Evaluación, produce resultados benéficos. Varios tipos de validez pueden ser medidos en un Centro de Evaluación (por ejemplo, validez de constructo, de contenido, predictiva, social) dependiendo de las cuestiones exploradas y de las herramientas o procedimientos empleadas para investigar.

Factores Demográficos y Centros de Evaluación en México

Fac. de Psicología, U.N.A.M

Instrucciones: El presente cuestionario forma parte de una investigación enfocada a la aplicación del *Centro de Evaluación o Assessment Center* en México.

Le pedimos ser lo más sincero posible en sus respuestas. La información obtenida será totalmente confidencial y con fines de investigación profesional. A continuación se presentan preguntas de carácter demográfico y posteriormente preguntas del Centro de Evaluación. Señale la opción que considere mejor para usted en cada una de ellas. Por favor, no deje ninguna pregunta sin respuesta. **Gracias por su colaboración**

1 Sexo:

1. Femenino	2. Masculino
-------------	--------------

2 Estado Civil:

1. Soltero(a)	2. Casado(a)	3. Divorciado(a)	4. Viudo(a)	5. Otro:
---------------	--------------	------------------	-------------	----------

3 No. de Hijos: _____

4 Edad: _____ años

5 Lugar de Nacimiento:

1. D.F.	2. En algún estado del país	3. Extranjero
---------	-----------------------------	---------------

6 Religión:

1. Católica	2. Protestante	3. No Creyente	4. Otra:
-------------	----------------	----------------	----------

7 Escolaridad:

3. Preparatoria	4. Licenciatura	5. Maestría	6. Doctorado
-----------------	-----------------	-------------	--------------

7.1

1. Terminada	1. Terminada	1. Terminada	1. Terminada
2. No Terminada	2. No Terminada	2. No Terminada	2. No Terminada

8 Carrera:

1. Psicología	2. Administración	3. Contaduría	4. Relac. Industrial	5. Otra:
---------------	-------------------	---------------	----------------------	----------

9 Tipo de Universidad o Institución donde realizó sus estudios profesionales:

1. Pública	2. Privada
------------	------------

10 Experiencia laboral: _____ años

11 Puesto Actual:

1. Operativo	2. Supervisor	3. Jefatura	4. Gerencia	5. Dirección	6. Consultor o asesor	7. Otro:
--------------	---------------	-------------	-------------	--------------	-----------------------	----------

12 Tiempo en el Puesto Actual: _____ años

13 Tipo de empresa a la cual pertenece actualmente:

1. Pública	2. Privada
------------	------------

14 Ingreso Mensual aprox.: \$ _____

15 El giro o razón social de la empresa a la que pertenece actualmente es:

1. Comercial	2. Producción	3. Servicios	4. Construcción	5. Otra:
--------------	---------------	--------------	-----------------	----------

16 Pertenece a alguna asociación profesional u otra organización de actualización profesional actualmente?

1. Si	2. No
-------	-------

17 De acuerdo con su opinión un Assessment Center o Centro de Evaluación es:

1. Una técnica	2. Un método	3. Un lugar físico	4. Ninguna de las anteriores	5. Todas las anteriores
----------------	--------------	--------------------	------------------------------	-------------------------

18 La información que ha recibido acerca del Centro de Evaluación ha sido por (marque 1o 2 opciones):

1. Cursos	2. Conferencias	3. folletos/revista	4. Diplomados	5. Amigos o colegas
-----------	-----------------	---------------------	---------------	---------------------

19 Ha participado en la aplicación de un Centro de Evaluación en alguna empresa u organización?

1. Si	2. No
-------	-------

20 En su empresa se aplica actualmente el Assessment Center o Centro de Evaluación?

1. Si	2. No
-------	-------

21 Usted cree que actualmente el Assessment Center o Centro de Evaluación es aplicado en las empresas?

1. Si	2. No
-------	-------

22 ¿Puede mencionar el nombre de empresas donde es aplicado el Assessment Center?

1. Si	2. No
-------	-------

¿cuáles?: _____

* En caso de haber contestado "si" a la pregunta III o IV, o ambas por favor continúe con la hoja 2 y 3.

C. N.

No.		SI	No s6	No
1	¿Se considera que el primer antecedente histórico del Centro de Evaluación fue en una compañía americana de teléfonos (A. T.&T)?			
2	¿ El Liderazgo, la comunicación y relación interpersonal, son ejemplos de conductas a evaluar en un Centro de Evaluación?			
3	¿Existe un número limitado de participantes o evaluados en un Centro de Evaluación?			
4	¿Existen normas de operación internacionales para la aplicación del Centro de Evaluación?			
5	¿La aplicación de un Centro de Evaluación puede ser solamente a nivel gerencial y directivo independientemente de la finalidad de su aplicación?			
6	¿El diseño y selección de las conductas o habilidades a evaluar dentro de un Centro de Evaluación se realiza sin considerar las características propias del participante o evaluado?			
7	¿El Centro de Evaluación puede ser aplicado en ámbitos clínicos y educativos?			
8	¿Los tests proyectivos, entrevistas, baterías psicológicas pueden complementar los resultados de un Centro de Evaluación?			
9	¿El número de conductas, dimensiones o habilidades a evaluar en el Centro de Evaluación es ilimitado?			
10	¿Las técnicas empleadas en un Centro de Evaluación pueden utilizarse más de una vez en diferentes empresas sin estandarizar?			
11	¿El observador o evaluador de un Centro de Evaluación recibe capacitación previa a la aplicación de un Centro de Evaluación?			
12	¿Es viable emplear únicamente un ejercicio de simulación para la observación y evaluación dentro de un Centro de Evaluación?			
13	¿El Centro de Evaluación requiere ser estandarizado independientemente de su objetivo y contexto de aplicación?			
14	¿El Centro de Evaluación se origina y se desarrolla dentro de un contexto militar o bélico?			
15	¿Las conductas o dimensiones que se evalúan en un Centro de Evaluación, pueden variar en función de las características del puesto en cuestión?			
16	¿El observador o evaluador de un Centro de Evaluación puede sustituirse por un programa de cómputo adecuado para tal función?			
17	¿En un Centro de Evaluación, existe una cantidad limitada de ejercicios de simulación?			
18	¿ Las características propias del evaluador u observador como: edad, escolaridad, experiencia; son características que influyen en la duración y contenido de su programa de instrucción?			
19	¿El Centro de Evaluación requiere de validez, Independientemente del contexto y objetivo principal de aplicación?			
20	¿La duración de un Centro de Evaluación esta en función solamente de la complejidad del puesto?			
21	¿ Se considera la discusión grupal de los observadores para realizar los resultados finales del Centro de Evaluación?			
22	¿El crecimiento, aplicación y perfeccionamiento del Centro de Evaluación fue originalmente en países como Australia, Inglaterra, Canadá, Alemania?			
23	¿La planeación de los ejercicios de simulación de un Centro de Evaluación puede realizarse Independiente de las características y/o tareas del puesto en cuestión?			
24	¿La aplicación física del Centro de Evaluación se lleva a cabo únicamente dentro las instalaciones físicas de la empresa?			
25	¿El acuerdo grupal entre los observadores o evaluadores de un Centro de Evaluación puede reemplazarse por un proceso estadístico adecuado?			
26	¿La experiencia y certificación del administrador del Centro de Evaluación, son factores que pueden influir en la confiabilidad de un Centro de Evaluación?			
27	¿Se proporciona retroalimentación a los participantes de un Centro de Evaluación independientemente del propósito del Centro?			

No.		Sí	No sé	No
28	¿In Basket o Charola de Entrada, es un ejemplo de los ejercicios de simulación aplicados en un Centro de Evaluación?			
29	¿Se considera como padre del Centro de Evaluación al Dr. Douglas Bray?			
30	¿ Un Centro de Evaluación requiere de confiabilidad independientemente de su objetivo de aplicación?			
31	¿ Para la identificación de las conductas o dimensiones a evaluar se deben considerar valores, prácticas y políticas de la empresa en donde se aplicará el Centro de Evaluación?			
32	¿Puede considerarse científico un Centro de Evaluación?			
33	¿Es más importante el administrador del Centro de Evaluación, que los observadores, en términos de las funciones a desempeñar dentro del Centro?			
34	¿La historia del Centro de Evaluación se remonta a la vez, a la historia de la Psicometría?			
35	¿La evaluación de los observadores en un Centro de Evaluación, es especialmente susceptible de contaminación subjetiva?			
36	¿Teóricamente, un Centro de Evaluación se dirige más hacia enfoques conductuales que sociales?			
37	¿Es posible que durante la aplicación de un Centro de Evaluación se utilicen materiales y equipo de apoyo como cámaras de video, pizamonas, etc., independientemente del ámbito o contexto de su aplicación?			
38	¿Al diseñar los ejercicios de simulación de un Centro de Evaluación, si es posible, se procura integrar el mayor número de participantes?			
39	¿Normalmente cada participante de un Centro de Evaluación, aprende de su conducta demostrada durante la aplicación del centro, por lo que no es necesario proporcionarle retroalimentación?			
40	Independientemente del objetivo y contexto de aplicación de un Centro de Evaluación, ¿es conveniente que el asignado como administrador u observador sea psicólogo?			
41	¿Es recomendable que el lugar donde se aplica el Centro de Evaluación sea modificable (por ejemplo, sillas y mesas móviles)			
42	¿Las teorías básicas del Centro de Evaluación son parte de conceptos gestálticos y de la teoría de sistemas?			
43	¿Los ejercicios de simulación de un Centro de Evaluación pueden generar una amplia gama de conductas en los participantes, aún sin estimular el interés de éstos, en los ejercicios?			
44	¿Puede considerarse un Centro de Evaluación "predicador" de conducta ?			
45	¿Los antecedentes laborales y profesionales del observador pueden influir para su asignación como tal, en el Centro de Evaluación			
46	¿Considera que existen conductas o habilidades en los individuos que pueden ser estables?			
47	¿Los ejercicios de simulación aplicados en un Centro de Evaluación pueden ser individuales y/o grupales?			
48	¿Es posible hacer estudios de confiabilidad y validez del Centro de Evaluación por medios como cámaras de video, grabadoras, etc.?			
49	¿En un Centro de Evaluación puede evaluarse la personalidad de un individuo?			

Empresas de México que actualmente aplican el método mencionadas por los sujetos de la presente investigación:

- | | |
|--|---|
| 1. Laboratorios Promeco | 19. Ford de México * |
| 2. Banca Serfin * | 20. Grupo Alfa, S.A. de C.V. |
| 3. Anuncios en Directorio, S.A. de C.V | 21. Proctem and Glambe * |
| 4. Banamex | 22. General Motors * |
| 5. Laboratorios Allergan | 23. Interceramic |
| 6. Cemex | 24. Grupo IDP |
| 7. Laboratorios Eli Lili | 25. Centro de Evaluación y Capacitación de México, Aeroméxico |
| 8. Seguros Monterrey | 26. Alas de México |
| 9. Bachoco | 27. Secretaria de Educación de Gto. |
| 10. Servicios Ejecutivos del Noroeste | 28. Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del estado de Gto. |
| 11. Grupo Vitro * | 29. Grupo Mabe |
| 12. Bimbo * | 30. Sams Club |
| 13. Grupo GNP | 31. Bancomer * |
| 14. Telefonía Celular Iusacell | 32. Coca cola |
| 15. Grupo CYDSA | 33. Sabritas |
| 16. City Bank | 34. Seguros Comercial America |
| 17. Grupo Cofar | 35. PEMEX |
| 18. Adecco | 36. Selecciones Riders Digest |

* Empresas que se encontraron también en la investigación de Arauna (1996).