



**PRESENTACION Y ADAPTACION DEL MATERIAL**

**PARA  
CENTROS DE EVALUACION**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
PRESENTA EL ALUMNO.**

**CARLOS GOMEZ REBOLLAR**

**1 9 8 1**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

## AGRADECIMIENTOS

### INDICE

INTRODUCCION	4
CAPITULO I, ANTECEDENTES	5
1.- Antecedentes Generales de Selección.	5
2.- Recopilación de Información Bibliográfica la Técnica	11
2.1 Perspectiva Histórica	12
CAPITULO II, LA TECNICA	17
1.- Definición	18
2.- Descripción General	21
3.- Elementos que Constituyen un Centro de Evaluación	27
3.1 Los Participantes	27
3.2 El Administrador	29
3.3 Los Observadores	31
3.3.1. Entrenamiento de los Observadores	35
3.3.1.1. La Entrevista de Antecedentes	36
3.3.1.2. La Observación	37
3.4. Las Dimensiones o Variables de Observación	38
3.4.1 Sugerencias al ser Observador	58
3.5 Los Ejercicios	62
3.6 Elementos Físicos que se sugieren para mejor Desarrollo de un centro	63
3.6.1 Requerimientos Físicos para el Desarrollo de un Centro.	64
3.6.1.1 Salas de Reuniones	65
3.6.1.2 Organización de las Salas	66
3.6.1.3 Equipo en las Salas	67
4.- Planeación, Programación y Desarrollo	68
4.1 Programación de la Discusión de Observadores	69
4.2 Tamaño de los Grupos	72
4.3 Programación de los Observadores y Participantes	--

	<u>PAG.</u>
4.3.1 Programación de Ejercicios en un Centro de Evaluación	74
4.3.2 Formatos	76
4.4 Desarrollo	88
4.4.1 Avisos de Apertura a los Observadores	88
4.4.2 Avisos de Apertura a los Participantes	90
4.5 Administración de los Ejercicios	93
4.5.1 Instrucciones	93
4.6 Función del Administrador Durante los Ejercicios	94
4.6.1 Tiempo de los Ejercicios	94
4.6.2 Administración de Ejercicios Uno a Uno.	96
4.6.2.1 Discusión del desempeño del Entrevistador	97
4.6.4 Administración de Ejercicios de Presentación Oral.	98
4.6.5 Administración de Ejercicios de Discusión de Grupo.	101
4.7 La Discusión de Evaluación.	102
4.7.1 Conducción de la Discusión. Pasos a Seguir	102
4.7.2 Dirección de la Discusión	104
4.7.2.1 Notas	104
4.7.2.2 Tiempo y Espacio de Discusiones	104
4.8 Observaciones de Cierre a los Participantes	106
4.9 Observaciones de Cierre a los Observadores	107
4.10 Retroalimentación	108
4.11 Planeación de Desarrollo	110
4.12 Aplicación del Centro de Evaluación en Teléfonos de México, S.A.	111
<b>CAPITULO III LIMITACIONES Y CONCLUSIONES</b>	<b>115</b>
1.- Limitaciones de la Técnica	115
1.1 Carácter Mercantilista	115
1.2 Costo	115
1.3 Tiempo	115

	<b>PAG.</b>
<b>1.4</b>	<b>116</b>
<b>2. Conclusiones</b>	<b>118</b>
<b>3.- Limitaciones del Trabajo Presente</b>	<b>119</b>
<b>3.1 Material</b>	<b>119</b>
<b>3.2 Mayor Carácter Empírico</b>	<b>119</b>
<b>3.3 Investigación</b>	<b>119</b>
<b>3.4 Sugerencias para la Investigación Futura</b>	<b>120</b>
<b>APENDICE</b>	<b>121</b>
<b>Ejercicios para Centro de Evaluación</b>	<b>122</b>
<b>1. El turno más codiciado</b>	<b>122</b>
<b>2. Problema Análisis Financiero</b>	<b>129</b>
<b>3.- Charola de Entrada de Jefe de Personal</b>	<b>133</b>
<b>4.- Consejo Municipal</b>	<b>194</b>
<b>B I B L I O G R A F I A</b>	<b>210</b>

## INTRODUCCION

Ante la imperiosa necesidad de nuestra Empresa, Teléfonos de México, de encontrar un método apropiado para la selección gerencial, se decidió por parte de los responsables, integrar elementos suficientes para probar la técnica del Assessment Center en la misma. El término "Gerencial" en el caso presente implica que se vieran tamizados todos aquellos puestos que, en sus responsabilidades contaran como importante la de manejar personal.

En lo personal, no fué ésta la primera oportunidad que tuve de escuchar el nombre de la técnica. En un esfuerzo de iniciación, la Asociación de Psicólogos Industriales, (A.P.I) llevó a una de sus sesiones como ponente al Psic. Jaime García Méndez, quien nos obsguó un pequeño artículo de la revista Personnel, mismo que guardé por la poca oportunidad que siempre tuve de aplicar o ampliar hasta el momento de llegar a Teléfonos de México.

Nuestro entonces Jefe de Departamento Lic. José Luis Ruíz Alcánter, logró que la empresa costeara un curso impartido personalmente por William C. Byham, uno de sus promotores más reconocido en la actualidad y de ahí se partió para realizar el esfuerzo por nuestra cuenta.

No obstante, todo el material estaba en inglés en su mayor parte y era inadecuado para nuestro medio, además de no estar al alcance porque el curso en realidad era promoción para venta de paquetes y la asesoría correspondiente. Con la colaboración de todos, reunimos material diverso, se tradujo y adaptó para introducirlo a la Empresa concretamente iniciando en forma parcial aplicaciones en el mes de marzo de 1977. Al momento actual, no contamos aún con un seguimiento formal, por lo que sería aventurada cualquier afirmación de éxito, pero ha sido bien aceptada y nuestros logros van en aumento.

No estamos en posición de recomendar la técnica, deseamos que se tome el presente trabajo como una base para su aplicación y extensión en nuestro medio para colaborar a enriquecer las herramientas existentes en la selección de personal.

El contenido del presente trabajo se inicia con los antecedentes históricos de la técnica, una revisión bibliográfica de material existente a nuestro alcance y algunos de los esfuerzos previos al nuestro como antecedente. Pasamos a dar elementos para su aplicación y desarrollo y por último, los ejercicios que son de aplicación en nuestra Empresa.

## ALGUNOS ANTECEDENTES GENERALES DE SELECCION

Es necesario, para establecer algún devenir lógico en la Selección de Personal, tomar en cuenta que su desarrollo corre en forma paralela al de la Psicología misma aplicada a la empresa o industria y más concretamente al de las pruebas psicológicas y su aplicación en la forma que permitiera realizar alguna evaluación de las características de las personas que aspiran a ocupar un puesto vacante en las empresas. Por esta razón, haremos una secuencia del desarrollo de la psicología junto con el de las pruebas psicológicas y algunos de los hechos más significativos en la misma, con la idea de proporcionar un marco referencial adecuado para poder establecer lo propio en relación al desarrollo de los Centros de Evaluación.

Los orígenes de la psicología se dan dentro de la fisiología, de la cual "se desliga a mediados del siglo XIX" (19). "En 1880, y a partir de la psicología diferencial se establece el método de los test mentales". (19).

Desde entonces y hasta nuestros días, el auxiliar de mayor importancia en la selección lo han constituido las pruebas o "TESTS". "La expresión TEST significa en inglés prueba. La palabra viene del latín testimonium y fue introducida en 1980 por el psicólogo americano Catell". ( 11)

"Hofstätter ha descubierto que las pruebas de este tipo son muy antiguas y se remontan a la consagración de jóvenes en las sociedades primitivas. En estos casos se trataba sobre todo de pruebas de carácter en las que se tuvo que demostrar a través de diferentes -- ejercicios, valentía y autodominio". ( 11 )

En el año 1905, Alfred Binet y Th. Simon, publican un artículo: -- "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los -- anormales", que contiene el primer test mental práctico. (19)

De relevante importancia ha sido el hecho representado por los tests para medir inteligencia en los niños. "Estos tests, que se pueden -- llamar escalas compuestas (porque incluyen pruebas verbales y de -- ejecución), tienen su origen en la escala de Binet-Simon, de las -- cuales son correcciones más o menos todas" (19)

De esta escala se consignan como antecedentes de importancia tres - como sobresalientes en la fuente original y que a nuestra vez transcribimos como sigue:

"La escala de Binet-Simon 1911. Comprende cincuenta y cuatro preguntas heterogéneas, elegidas por su valor como pruebas de desarrollo". (19)

"La revisión Stanford del Binet-Simon (Stanford Revisión), publicada por Lewis Terman en la Universidad Stanford en 1917". (19)

"La nueva Revisión Stanford (New Stanford Revision), publicada en 1937 por Terman y su colaboradora Mand Merrill".

Regresando al citado 1917 aunque en diferente sentido es de importancia que en ese año "Los Estados Unidos de Norteamérica deciden aplicar tests en forma masiva". (19)

También como dato importante en relación al desarrollo de las pruebas y la psicología es el desarrollo de conceptos de inteligencia - que fueron surgiendo y su relación con los TESTS o pruebas, "En su libro de 1927, Las Habilidades del Hombre, Spearman admitía que era la expresión de la "energía mental". Lo ilustraba con la siguiente explicación: el funcionamiento psíquico se puede considerar producido por un cierto número de máquinas cuya energía esté proporcionada por cierta fuente. Tal energía es el g. "Todos los índices adquiridos, escribe, armonizan bien con la hipótesis de que el cerebro (o gran parte de éste) actúa en bloque hasta cierto punto, pero también en detalle, en cierta medida. Podría imaginarse la acción en masa - de bajo forma de la producción de una cantidad más o menos constante.

Entonces los factores específicos se podrían concebir como una multitud de estructuras cerebrales donde podría operar alternativamente dicha energía". Sin rechazar tal punto de vista, Spearman modificó luego levemente su concepto. En un trabajo publicado después de su muerte, admite que el factor g corresponde experimentalmente - a una combinación de noagénesis y de abstracción. La noagénesis depende de tres factores, que Spearman enunció bajo forma de tres leyes: 1o. el "poder de introspección" definido así: "Un hombre tiene más o menos el poder de observar lo que ocurre en su propia mente.- No sólo tiene sensaciones, deseos y conocimientos, sino que además sabe lo que siente, conoce sus deseos y tiene conciencia de sus co-



nocimientos". 2o. la "educación de relaciones", definida del siguiente modo: "Cuando un hombre tiene en la mente dos o más ideas, es -- apto en cierto modo para concebir mentalmente las relaciones esenciales que existan entre ellas". 3o. La educación de las correlaciones "que se define así: "Cuando un hombre tiene en la mente una idea y una relación a la vez, es, en cierto grado, apto para concebir la idea inicial en la relación considerada". (19)

"El operacionismo, tal como lo había expuesto en 1927 el físico P.W. Bridgman, y tal como lo adoptaron los representantes de la escuela psicológica americana más reciente: Tolman Skinner y Hull, ya había sido formulada en una observación atribuida --entre otros-- a Binet: "La inteligencia es lo que mide mi test". (19)

"Históricamente los primeros tests mentales se habían construido como método de investigación en Psicología diferencial.....". "Pero, si bien los tests mentales tienen un papel preponderante en todos los dominios de la psicología aplicada, no se debe minimizar su participación en el desarrollo de la psicología teórica". (19)

"El término psicotécnica, se atribuye a William Stern (1871 - 1938), quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia individual, introduciendo la medida de cociente intelectual (C.I.)". (20)

Indudablemente que como todo proceso, para llegar a una consolidación, es necesario que existan transformaciones y esfuerzos personales e individuales pero que se pierden para lograr un proceso estructurado. Hablando en relación a la justificación que tiene la selección como tal proceso es importante la idea siguiente: "La Selección se ha -- dado, en principio, como consecuencia directa del medio en el cual vivimos. En un sistema de vida como el impuesto en nuestro continente y otros países, en los cuales no hay suficiente capacidad de absorber la mano de obra existente, surge como consecuencia el proceso selectivo: Aceptar aquellos elementos que sean más idóneas o dicho -- en otras palabras, a mayor oferta de mano de obra y menor demanda de la misma por parte de la Empresa, sólo un porcentaje de la población puede ocupar puestos especializados". (14)

Los trabajos de introducción de los "Tests" o pruebas para medir inteligencia, comienzan en forma notoria con Hugo Munsterberg "antes de 1910, que utilizó pruebas en relación a diferentes problemas en sus investigaciones para la Boston Elevated Railway Company. Las -- pruebas en la industria han ido aumentando constantemente desde esa

epoca" (2) "por el hundimiento del Titanic, el mismo Hugo Munsterberg, hizo una serie de estudios para la selección de oficiales de la marina mercante, para ser el ~~caso de estudio~~ ~~del caso en cuestión~~, algunos ~~intereses~~ ~~en el problema~~ llegaron a opinar que después de ocurrido el impacto con el iceberg, que ocasionara la catástrofe, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis psicológica, dando órdenes contradictorias. Al efecto Munsterberg diseñó pruebas para la selección de la oficialidad de la marina". (20)

Munsterberg definió la psicotécnica de esta manera: "es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana". (20)

Otros contemporáneos del citado Munsterberg que también hicieron aportaciones a la psicotécnica, fueron:

"Jean M. Lahy en Francia, quien emprendió estudios sobre las aptitudes de mecanógrafos (1905).

También en Francia, Camusy Nepper hicieron estudios sobre las aptitudes de aviadores (1915).

Woda y Piorkowsky en Alemania, iniciaron ciertas pruebas con choferes". (20)

"En Estados Unidos de Norteamérica, las pruebas de inteligencia empezaron cuando se tradujo el Test Individual que Binet había ideado -- para las escuelas de Francia". (21)

Como antecedente directo a esto, se mencionan los "Tests" Alfa y Beta en que generalmente se unifica la mayoría de criterios existentes y que fueron utilizados en la Primera Guerra Mundial para seleccionar reclutas y ubicarlos". En 1940 Thurstone ya había introducido los Tests de habilidades mentales primarias, que medían componentes relativamente independientes de inteligencia general: aptitud de razonamiento, de fluidez de palabras, de comprensión verbal y de memoria, espacio y números" (21)

Las pruebas Alfa y Beta constituyeron "el primer gran experimento de ingeniería Humana. Durante los años 1917-1918 se hicieron exámenes de inteligencia a cerca de 1 750 hombres". (13)

"El resultado fue una diversificación de los lugares a los cuales fueron asignados dichos hombres, lo cual ya constituía un cambio de

tro de lo establecido hasta ese momento. El origen fue que la Asociación Norteamericana de Psicología en 1917, designó un comité al ~~del cual se le encargó el estudio de los métodos de selección del intelectual de grandes grupos al mismo tiempo". (13)~~

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

Scott en 1916, después de cubrir varios aspectos en plan profesional dentro de la psicología, llegó a ser Director del recién constituido Departamento de Investigación de Ventas, primera organización cuya - labor pagaron empresas privadas. En 1917, junto con otros colaboradores, publicó "Aide in the Selection of Salesman", que fijó la pauta para investigación y práctica de la selección que siguió el ejército nortamericano durante la primera Guerra Mundial y posteriormente la Comisión del Servicio Civil de los Estados Unidos en Norteamérica. (15)

"Durante la segunda Guerra Mundial (1940 - 1945) surgió una nueva - prueba de clasificación general en el ejército, fue la A.G.C.T. - - (Army General Classification Test), que junto con otras menos conocidas y los mismos Alfa y Beta, sirvieron para clasificar diversas posiciones en el ejército. Al igual que la prueba B, es de tipo colectivo y se puede aplicar a personas que tan solo puedan leer y -- escribir". (13)

Un antecedente de importancia en la selección ha sido puesto siempre por la búsqueda de elementos para la fuerza de ventas; Robert M. -- Guión hace referencia a las investigaciones de Cleveland (1948), en las cuales se demostraba que "apenas se había conseguido ningún éxito notable en lo referente al problema de criterios y eran muy pocos los estudios que hablaban de valideces predictivas". (15), con resultados semejantes hubo otra posterior patrocinada por la National Sales Executives en que "el 40% de las 890 empresas consultadas afirmaron haber recurrido en alguna ocasión a exámenes con Tests".- (15)

"Entre los Tests más utilizados se encontraban, por orden de popularidad, los tres siguientes: (Benreuters Personality Inventory) El - Test de Inteligencia Social de Moss-Hunt (Social Intelligence Test)

y el cuestionario de Adaptación Social de Washburne (Washburne Social Adjustment Inventory)". (15)

Las notas en el texto en rigor, son citadas no con carácter histórico, sino para ejemplificar la falta de elementos de predicción y -- fiabilidad, pero en cuanto a desarrollo es importante la nota que se consigna a continuación:

"Sólo en un sector de la selección de vendedores se ha procedido de manera sistemática y competente desde antiguo: en la selección de agentes de seguros". (15)

Gran parte de las generalizaciones que se han aplicado a la selección de personal destinado a ventas creadoras procede de estos trabajos prácticos que, por lo demás, tiene limitaciones obvias.

Posteriormente a la Primera Guerra Mundial, otros trabajos como los de Carnegie Tech se referían al "Análisis Estadístico de datos de los antecedentes personales y en segundo lugar a la cuestión de intereses, llevaron al perfeccionamiento de la selección de agentes de seguros.

En 1938 la Oficina de Investigaciones sobre Producción de Seguros de Vida, publicó el Índice de Aptitudes (Aptitudes Index). para uso de empresas miembros. El Índice consta de dos secciones; una escala de predicción basada en elementos referentes a los antecedentes personales y la otra, un test de características de la personalidad que incluye intereses y actitudes". (15)

Actualmente la LIAMA (Life Insurance Agency Management Association), "realiza hasta 700 evaluaciones por día en su oficina central, empleando desde luego, una forma modificada del Índice de aptitudes". (15)

## SOBRE LA TECNICA

Fleishmann y Bass, en su texto Estudios de Psicología Industrial y del personal (1976) (12) consignan que los psicólogos "han buscado diferentes soluciones al problema de evaluación de factores importantes de motivación y personalidad para gerentes, vendedores y otros profesionales, para quienes las variables de personalidad -- pueden desempeñar un papel trascendental en la eficiencia en el -- trabajo". (12)

Y continúan más adelante mencionando "una técnica de ese tipo, que se utiliza mucho en la actualidad, es la llamada centro de evaluación para juzgar a los solicitantes de empleo en puestos gerenciales y de ventas". ( 12)

Para ejemplificar lo anterior, publican un artículo de Bray y Campbell titulado "Selección de Vendedores por Medio de un Centro de Evaluación que proporciona evidencias de la validez de un centro de ese tipo para predecir el desempeño en el trabajo de los representantes de ventas". ( 12 )

El artículo es una comunicación de la Bell Telephone Company o uno altamente similar a éste, consultado por nosotros y cuya información está consignada en nuestra investigación, por lo cual es importante el comentario de los propios autores al mismo que por sí solo se explica:

"El método del centro de evaluaciones para estimar el potencial para diversas ocupaciones tiene una historia pintoresca. Las conclusiones relativas a su eficiencia fueron difíciles de obtener, debido a que el número de aplicaciones del método fue insignificante, las técnicas y los métodos variaron considerablemente de una aplicación a otra y los problemas del establecimiento de criterios fueron formidables. Los estudios de los Centros de evaluación del Sistema Bell, para la predicción del éxito en los empleos gerenciales, han demostrado uniformemente que el método tiene una validez sustancial. Esto resultó cierto tanto en el caso de que el personal de evaluaciones constara primordialmente de psicólogos profesionales como si se tratara de personal gerencial con una preparación especial. En el estudio presente se demuestra que un centro de evaluaciones dirigido por gerentes de ventas inatruídos en las técnicas de evaluación, puede proporcionar una ayuda valiosa para la -- selección de vendedores potenciales". (12)

nominado: "La validez de los Centros de Evaluación: Una revisión de literatura" ( 7 ) en el cual hacen una reseña histórica y definen 3 periodos en el desarrollo del Centro: El periodo Inicial, el Primario Industrial y el de Aplicación General. Los límites que imponen a tales periodos no del todo precisos, son de la siguiente manera: Actividades anteriores a 1956: Periodo Inicial, a mediados de los años 50's, el periodo Primario Industrial y fines de los 60's, el periodo de Aplicación General.

En nuestra revisión bibliográfica, solamente los 3 autores mencionados anteriormente consignaron datos de las actividades ocurridas antes de 1956. Transcribimos también del artículo antes mencionado lo siguiente en relación al periodo inicial:

"Los métodos de evaluación fueron empleados para una variedad de propósitos incluyendo validación de técnicas, investigación de la personalidad y selección (TAFT, 1959), pero generalmente no fueron bien recibidas a causa de su falta de validez empírica. Antes de la II Guerra Mundial, ningún estudio de validez fue reportado a pesar de la esporádica actividad de evaluación, primero conducida por psicólogos militares alemanes en 1911 para seleccionar oficiales militares y posteriormente por Henry Murray (1938) en investigación de la personalidad". ( 7 )

Hacemos notar que aquí aparece una fecha todavía anterior a la consignada por Bray y sitúa la técnica dentro de actividades militares pero para seleccionar personal.

Continúan los autores con lo siguiente: "Los programas de Centro de Evaluación captaron la atención de los psicólogos durante la II Guerra Mundial para la selección de militares de alto rango y apoyo al área de personal. La British War Office Selection Board (WOSB) -- (Harris, 1959; Morris, 1949); la U.S. Office of Strategic Services (OSS) (OSS Assessment Staff, 1948); y la British Civil Service Selection Board (CSSB) (Vernon, 1950) condujeron en forma independiente tales programas para oficiales de la milicia, el servicio secreto y servicios civiles, respectivamente. El programa de la CSSB está en operación aún hoy en día casi en la misma forma en que lo hacía en 1945 (Moore, 1969)". ( 7 ) De acuerdo con esto, solamente Murray empleó la técnica con un objetivo diferente al de la gran mayoría antes de 1956, que había sido el de selección empleándola en investigación de la personalidad además del ya mencionado de selección. "Después de la II Guerra, un reducido número de psicólogos iniciaron programas para identificar potencial de carrera de entrenados profesionistas, graduados y candidatos a oficiales empleando un formato de evaluación". ( 7 )



la de Psiquiatría, el Instituto of Personality Assessment and Research Study (IPAR) de Capitanes de la Fuerza Aérea, La Escuela de Candidatos Oficiales y otros. ( 7 )

"En el período industrial primario, la primera aplicación extensa del método de centro de evaluación encabezado por la A.T. & T. tuvo lugar en la industria. Un programa longitudinal de investigación el Management Progress Study (Estudio de Progreso Gerencial) fue iniciado por psicólogos en A.T.&T. en 1956. Este estudio. . . fue designado para seguir el desarrollo de carrera de una muestra de jóvenes gerentes. A fin de evaluar su potencial inicial así como para establecer marcas para cambios longitudinales, un centro de evaluación modelado después del programa OSS fue desarrollado. Los participantes fueron evaluados y re-evaluados ocho años después (Bray -- 1964; Bray y Grant, 1966; Grant, Kratkovsky y Bray, 1967; Grant y -- Bray, 1969). Partiendo de que los resultados de la evaluación fueron usados para investigación más que para propósitos organizacionales, proporcionaron una rica fuente de datos relacionados con la contribución de varias técnicas de evaluación para el progreso gerencial así como para la estabilidad y confiabilidad del método en sí mismo". ( 7 )

"Dentro del sistema Bell, los centros de evaluación se hicieron operacionales en 1958 y fueron designados para usarse como ayuda en la selección de gerentes de nivel inicial. Esos primeros centros recibieron considerable atención, y algunos estudios reportando su efectividad comenzaron a aparecer en la literatura. Por ejemplo, Campbell y Bray (1967) compararon el desempeño de individuos promovidos después de asistir a un centro de evaluación contra individuos promovidos sin evaluación Moses (1971) reportaron un reciente seguimiento sobre 6000 participantes en el programa del sistema Bell". ( 7 )

Acerca del mismo estudio del sistema Bell, Douglas W. Bray ( 3 ) - nos dice lo siguiente:

" El programa de evaluación del sistema Bell para la apreciación - de potencial gerencial surgió de un sistema a largo plazo de estudio del desarrollo denominado Management Progress." ( 3 )

"El primer centro de evaluación del sistema Bell. . . . fue diseñado como una herramienta de investigación y exteriormente no había - un plan para su uso eventual en prácticas de personal actuales. Sin embargo, así como su uso en investigación fue avanzando, su proyección como auxiliar en el proceso normal de evaluación se hizo más y más aparente. La primera aplicación del método fue hecha en la - Michigan Bell Telephone Co., en 1958. Los sujetos fueron empleados vocacionales masculinos seleccionados por sus supervisores como -- candidatos. . . ." ( 3 )



yo para el método del Centro de Evaluación. Varias organizaciones, viendo el éxito de los centros Bell, iniciaron centros similares - Las primeras de tales adaptaciones se iniciaron en 1962 en la IBM (7) El mismo artículo contiene reportes sobre aplicaciones en IBM, General Electric y Sears Roebuck pero sin mencionar ya fechas precisas de los mismos.

Siguiendo la misma división de períodos que realizan los mencionados Cohen, Moses y Byham ( 7 ) llegamos al denominado: Período de Aplicación General que se inicia a fines de los 60's. En este período se realiza una aplicación ya extensa y externa de la A.T.& T. hacia muchas industrias e inclusive agencias gubernamentales, siendo los programas desarrollados "para usarse a todos los niveles -- gerenciales". En resumen, numerosos programas de evaluación se han designado para necesidades específicas tales como identificación de necesidades de entrenamiento y desarrollo; situación; identificación inicial de talento; selección de supervisiones, ventas y -- especialistas técnicos; y también identificación de talento para grupos meta, tales como minorías y mujeres. Tales aplicaciones se implementaron en una amplia variedad de escenarios y con muchas -- innovaciones en tipo y número de ejercicios de evaluación, caracterizando el uso corriente de métodos del centro de evaluación..... ( 7 )

En la presentación de otro artículo de Byham denominado "Centros de Evaluación para enfocar futuros gerentes" ( 5 ) se menciona un antecedente específico que, de seguir el orden establecido hasta -- ahora caería en el período de Aplicación General y dice:

"Byham ha desarrollado tres aplicaciones del concepto para J.C. -- Penney, donde él es gerente de Selección, Apreciación y Desarrollo Gerencial. En 1969, condujo una investigación del diseño y efectividad de todas las aplicaciones industriales conocidas del concepto, que son bases del libro que ahora él prepara acerca de ésta materia. . . ." ( 5 )

Anotamos aquí, como dato específico, que en nuestro contacto personal con el Sr. Byham mencionó que dicho libro estaba todavía en -- preparación.

Hacemos notar también que siendo el mismo autor, es de esperar que consigne datos históricos similares a los ya mencionados y sin aportar nueva información.

Solamente Cabot L. Jaffee hace menciones diferentes en relación al

... y aunque algunas coinciden, agrega datos que consideramos de importancia desde un punto de vista histórico. Su artículo se denomina: "Centros de Evaluación para encontrar Potencial Gerencial" (16). Jaffee, al reseñar el inicio menciona a -- Bray con su investigación en la A.T. & T., pero además establece -- puntos que mencionan en que consistía la técnica. "El aspecto principal de su estudio incluía el uso de técnicas designadas para evaluar las habilidades individuales sobre un número de tareas. Estas incluyen entrevistas, pruebas de habilidad de lápiz y papel, observaciones de conducta en grupos bajo presión, un trabajo de proyecto individual, y pruebas de personalidad especialmente contruídas." (16)

Más adelante, y aunque en forma diferente a otros muchos autores -- menciona lo siguiente: "A menos que nos auto-acreditemos con el -- primer empleo de técnicas situacionales para la evaluación de gente, permitáame apuntar de Judges, capítulo 7, lo que podría ser el primer reporte de un "Centro de Evaluación", cuando el Señor proponía a Gedeón un medio para la elección de lo mejor de entre -- sus hombres. "Tráelos hasta el agua y ahí les trataré. . . ."

"Separa a cada uno que lama el agua con su lengua, como un perro -- lame, él se señalará por sí mismo; Así como a cada uno que se incline sobre sus rodillas paralelas. . . ." mediante la elección de 300 hombres que se inclinaron sobre sus rodillas para beber en vez de aquellos que lo hicieron como un perro, Gedeón estuvo capacitado para seleccionar una fuerza superior mediante el empleo de una técnica situacional. Concedidas las técnicas, han sido refinadas -- en algo desde entonces, pero el pensamiento básico permanece: Seleccionar acuciosamente aquellos hombres que tienen las habilidades -- requeridas, y entonces podfan realizar las tareas requeridas"(16)

Después de esto, Jaffee se refiere a los mismos pasos ya mencionados en forma sucinta.

La parte histórica, propiamente dicha y según la mayoría de autores, termina con las aplicaciones en el Sistema Bell. Posteriormente la técnica se extiende al medio industrial y es difícil hacerle un -- seguimiento cercano debido al gran número de aplicaciones que tuvieron lugar a partir de entonces.

**C A P I T U L O   I I**  
**L A   T E C N I C A**

## DEFINICION

Al realizar la revisión bibliográfica uno puede percibirse que cada autor propone conceptos que aunque son similares de fondo están expresados de forma diversa. Ninguno categoriza como definición propiamente dicho tales conceptos. Nosotros procuraremos conjuntos elementos suficientes para integrar un concepto que pueda servir a nuestros propósitos en forma específica: Byham, al exponer la técnica dice lo siguiente:

"Un centro de evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo -- para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición o nivel gerencial particular". ( 6 )

Cohen, Moses y el propio Byham, dicen del Centro:

"El centro de evaluación es un programa comprensible y estandarizado en el cual los participantes son evaluados con propósitos de selección, entrenamiento o planeación de carrera". ( 7 )

Castaño A. y Sánchez B., lo encuadran de la siguiente manera:

"Un centro de evaluación gerencial es un Área de Asesoría de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos -- que integra conjuntos de técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de las actuales y futuros supervisores ejecutivos y en general personas con puestos de mando". ( 17 )

La compañía Development Dimensions en su catálogo de ejercicios lo describe de la siguiente manera:

"Un centro de evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones de trabajo actual relacionado con problemas y situaciones. El participante debe manejar tales situaciones -- bajo los ojos vigilantes de observadores especialmente entrenados (los asesores). Los asesores registran la conducta que observan, la clasifican y distribuyen de acuerdo a las diferentes dimensiones identificadas por la organización como críticas para el éxito en la(s) posición(es) bajo consideración." ( 8 )

Uoqgiea Bray, no nace propiamente una definición sino una descripción de lo que el centro es, de la siguiente manera:

"El centro es un procedimiento donde diferentes tipos de técnicas de evaluación son aplicadas y una evaluación final es hecha mediante los juicios continuados de varios asesores acerca de la conducta de los sujetos fuera de situación de prueba." ( 3 )

Apreciamos que sea de un modo descriptivo o buscando una definición existan los siguientes elementos comunes en ellas:

- a) El concepto evaluación tomado como base de una predicción o diagnóstico de conductas futuras que se darán dentro del área de trabajo.
- b) Una serie de elementos a los cuales el evaluado es expuesto para extraer ciertas pautas de conducta que se quieren evaluar.- Simulaciones de trabajo real tales como charola de entrada, juegos sin estructura formal de liderazgo, etc. que pueden ser individuales o de grupo.
- c) La observación directa que se ejerce durante la ejecución del ejercicio y la evaluación mediante un acuerdo o consenso de todos los observadores.

En base a los conceptos anteriores y el marco general expuesto en páginas anteriores proponemos la siguiente definición:

El centro de evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos señalarán los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial.

Tratamos con esto proporcionar un concepto que describa y a la vez defina la actividad del centro. Seguramente podrá verse mejorada y por ahora queremos tan solo tener la base sobre la cual extenderemos nuestro marco general de conocimientos para la mejor comprensión de la teoría necesaria.

Para apoyar nuestra definición, establecemos los siguientes criterios que son necesarios para su mejor comprensión:

pero debe dividirlos en grupos de 6, 4, 3 ó 6 en forma individual para la aplicación de una serie de ejercicios o simulaciones cuya finalidad específica es provocar o producir respuestas o patrones conductuales para que otros previamente entrenados puedan observar y evaluarlos. Estos "Otros previamente entrenados" pueden ser gerentes de la propia empresa, tal como aconseja Development Dimensions ( 7 ) o pueden ser psicólogos, como nos indica Bray ( 3 ). En ambos casos es necesario un entrenamiento previo que según sea el caso -- puede traer beneficios o problemas pero que enfocaremos en la sección correspondiente a los observadores. Como condiciones necesarias para un mejor funcionamiento y apoyando la definición antes mencionada están las siguientes:

- a) Es necesaria una planeación y programación metódicas que tome en cuenta todas las condiciones necesarias para darle formalidad y de ese modo garantizar resultados cuantificables y de aprovechamiento.
- b) Las simulaciones antes mencionadas pueden comprarse como formatos previamente diseñados, o pueden diseñarse dentro del contexto de la empresa que quiera montar el centro. En uno o otro caso lo importante de lograr con ellos es la obtención de pautas o patrones conductuales, específicas y además
- c) Tales pautas o patrones se tendrán que agrupar y estandarizar de modo que al manejarlas dentro de la evaluación todos aquellos que se vean involucrados en tal proceso comprendan lo mismo en cuanto a conceptualización. Development Dimensions ha denominado tales conceptos "Dimensiones" y nosotros consideramos que esta forma, caracteriza en forma adecuada a las mismas por lo cual nos referimos a ellas de esa misma manera.
- d) Siguiendo la trayectoria del centro es necesario tomar en cuenta que solo es aplicable a la parte alta del esquema organizacional. Es decir, los niveles gerenciales o supervisorios de la empresa.

Siguiendo la idea de estructurar el marco referencial, consideramos necesario establecer las finalidades del Centro de evaluación y su justificación en el medio industrial. Un centro de evaluación, hemos dicho ya con anterioridad, ha tenido hasta el momento actual -

la finalidad principal de apoyar el proceso de selección de personal. Esta idea puede tener una mención diferente por parte de cada autor, pero en esencia es la misma: "buscar al gerente que llenará el vacío en el negocio", "identificar gerentes del mañana", "detectar personal que llena dimensiones de éxito gerencial" etc., son tan solo algunas de las diferentes maneras de llamar al propósito del centro, pero siempre inicialmente con esa idea. Al comercializarse han surgido otras ideas como nos dicen Byham, Moses y Cohen: "para selección, entrenamiento o planeación de carrera".

Como puede apreciarse, siempre la idea es poder anticipar las reacciones de una cierta persona al desempeñar un determinado papel gerencial o supervisión a futuros.

El centro de evaluación surge como la herramienta que ayuda o apoya la decisión de promover a tal o cual persona o de ayudarle a cubrir sus posibles deficiencias para lograr tal objetivo como una alternativa ante la aplicación de pruebas psicométricas o proyectivas que no siempre han dado los resultados más deseables en este sentido.

#### DESCRIPCION GENERAL.

Un centro de evaluación es una técnica, un método para seleccionar personal. Así, en una sola frase, podría enfocarse que es y para qué sirve un centro de evaluación. Desde luego esto es demasiado escueto, pobre en cuanto a explicación, así que analicemos nuestra afirmación.

Son muchos los intentos que se han realizado, no solo en la selección sino en diversos campos, para saber cómo se va a desarrollar tal o cual evento. La selección, en un lenguaje llano, no es, en última instancia, sino la serie de eventos a los que se somete a un individuo o grupo de individuos para predecir cómo se comportará o desarrollará en tal o cual posición y, lo que es más importante en la actualidad, con sentido del negocio, como diría el moderno administrador, Es decir, procurando su mejoría tanto en aspectos económicos como personales o de realización, con lo cual la empresa verá cumplirse los propios, que son desde luego, en el sentido de ganancias y expansión, objetivo que en ocasiones se da ya por sabido, pero que es importante no perder de vista en nuestro campo de trabajo.

Así contemplada la selección, el Centro de evaluación pretende ser un medio más de predecir el comportamiento, de evitar que una per-

el beneficio sea mutuo entre empresa e individuo. Un centro no es una nueva idea, ni pretende ser la mejor al respecto, más aún, ni siquiera puede emplearse en forma indiscriminada para seleccionar personal. Consideramos que el centro tiene dos niveles muy esenciales, el primero, el de conjuntar técnicas ya conocidas y darles un formato y un objetivo común, o sea, encontrar o enfocar al hombre adecuado para el puesto adecuado en el preciso momento en que esto podrá verse realizado, y el segundo, el de haber extrapolado tales técnicas para la industria, ya que no fué ésta su campo de desarrollo original. Sin duda tiene defectos, carencias y, sobre todo, puede modificarse en el estricto sentido de la palabra, pero de esto hablaremos después de que el lector sepa algo en relación a su sistema de aplicación y funcionamiento para que pueda juzgarla.

Antes hemos expresado que la técnica no puede emplearse indiscriminadamente y, como se indica al principio, es "para seleccionar personal", y es ese personal el que no puede ser una generalidad. El centro fue diseñado para enfocar "talentos gerenciales", de modo que solamente para esos niveles están estructurados los elementos del centro. Esto, desde luego, provoca una considerable limitación del campo de acción de un centro.

Después de refinamientos, pruebas y aplicaciones, puede decirse que un Centro de Evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones, de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo a realizar. Es decir, queremos crear, con ayuda de una serie de ejercicios, un ambiente tan parecido al del trabajo, que permita ver las reacciones de los individuos que colocaremos ahí con ese fin; el resto es trabajo administrativo. ( 7 )

Seamos más explícitos, mediante alguna forma de pre-selección reunamos a 6 ó 12 futuros gerentes, ¿cómo?, checando su trayectoria - su potencial intelectual, la opinión de sus jefes y/o compañeros de labores, o bien, tomamos profesionistas recién egresados en base a su trayectoria estudiantil. En el segundo caso buscamos un "plan de desarrollo de carrera", que es otro de los objetivos que puede cubrir un centro. Asimismo, y con ayuda de nuestra plana de gerentes conocedores y experimentados, hagamos un "perfil" de lo que ellos consideran que les ayudó a triunfar y mantenerse en la función encomendada.

Esto puede lograrse en base a un análisis del puesto, de las tareas y del tipo de "características personales" que reúne entre sí estas personas. Además podemos aprovechar su experiencia, ya que han de-



se les entrena para observar conducta, clasificarla y emitir un juicio acerca de que persona o personas de las que han observado, reúnan las características que necesariamente fueron definidas y que se desearían distinguir. A continuación deben dialogar entre sí sobre sus particulares puntos de vista acerca de tal o cual candidato, -- hasta llegar a un acuerdo y con ello tomar una decisión. Este proceso puede variar en longitud y complejidad, dependiendo de las necesidades particulares de la empresa en cuestión y el nivel del puesto que se evalúa, pero en términos generales un centro "típico" dura dos días y medio en la primera fase de observación y aplicación de ejercicios, y otro tanto en la discusión de los observadores. -- El proceso se cierra con una sesión de retroalimentación al participante y la emisión de los reportes correspondientes, en los cuales se pueden incluir las sugerencias de desarrollo y el tiempo en que se piensa que el candidato puede promoverse.

El proceso y flujo de un centro es, fundamentalmente, una cuestión de orden y apego al programa previo que se ha elaborado con ese fin. (ver flujograma del Centro de Evaluación, Pág. 26)

La designación del administrador es un paso fundamental para poder - obtener el objetivo del centro; su función y responsabilidad se describen en la parte así denominada más adelante. Por ahora sólo daremos como marco de referencia la forma en la cual se sucede el proceso y si hemos hecho hincapié en el administrador, es para enfatizar que él cuida del desarrollo y funcionalidad del centro." Los gerentes observan y evalúan la conducta de los candidatos asignados, en una situación en la que se procura intensificar tales situaciones, - similares a las del trabajo real, mediante ejercicios diseñados para ello. Al entrenar a los gerentes u observadores dándoles un método - estructurado para usarse al observar conducta relevante y proporcionarles un procedimiento para el análisis de esa conducta individual, sujetando a todos los candidatos al mismo tratamiento, los auxiliares para agudizar la predicción del trabajo futuro son mejorados.

El entrenamiento de los gerentes para la función que se menciona anteriormente, se lleva de 1 a 3 semanas dependiendo de la complejidad del centro que piensa desarrollarse. En esta parte es de gran utilidad el poder emplear una grabadora de video-tape. Ya entrenados e -- identificados en cuanto al proceso y decididas las dimensiones, puede iniciarse el centro. El proceso se llevará en promedio una semana más, dividida en 2½ de discusión entre los observadores de modo que lleguen a un acuerdo sobre la calificación que debe otorgarsele a -- cada participante". ( 8 )

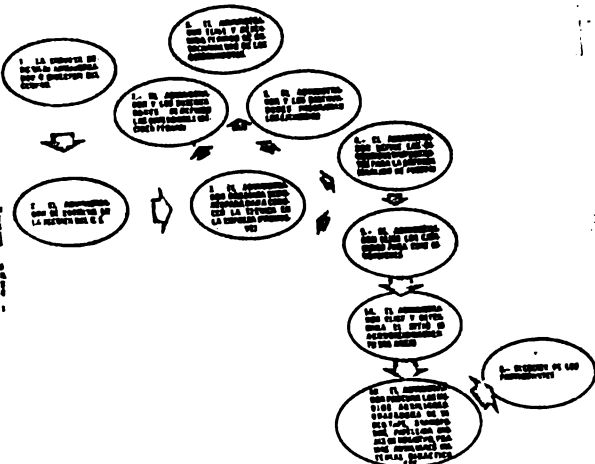
misma empresa, o bien hacerlo a modo de seminario en algún Hotel o lugar diseñado para ello (centro de convenciones o un local similar), ~~De esto se hablará más adelante en la parte de Reportes -~~  
Eficaces para el Desarrollo de un Centro.

Hablando del Desarrollo en sí de un Centro, mencionaremos en forma sucinta que los observadores deberán llegar a su cita con el administrador con una anticipación mínima de 30 minutos, para que sepan qué participante observarán en cada uno de los ejercicios y cuál será su posición durante el desarrollo de ese día. También para -- disipar alguna duda que hubiera surgido o para coninarle - si fue re necesario - a mantenerse a tiempo en sus reportes.

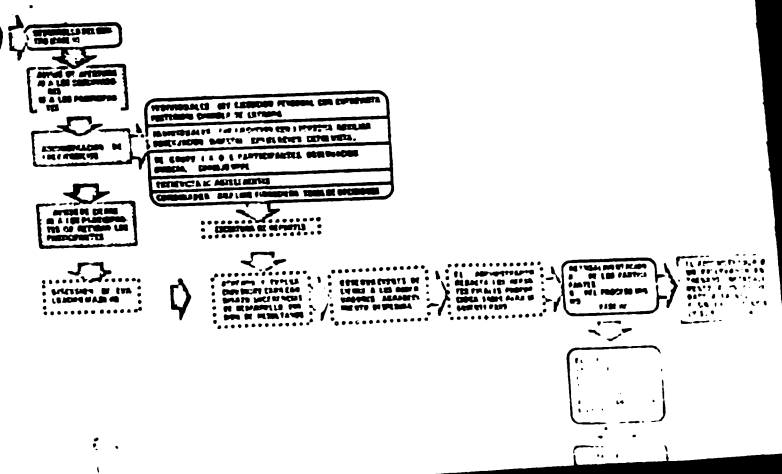
La mecánica a seguir es por demás simple; el administrador, los -- candidatos y los observadores son presentados al iniciar el primer día de actividades y procurando que los observadores sean vistos - por los participantes sin la investidura formal de autoridad que - normalmente tienen en la organización. Esto deberá hacerse también entre los mismos observadores para evitar que la jerarquía de algu no influya la discusión posterior. Estos permanecen siempre, sin - hacerlo notar, enfocando a quien observan, cambiando de candidato después de cada ejercicio. Terminado un ejercicio, llenan sus formas y posteriormente clasifican sus conductas y califican. En la - junta de discusión de candidatos defenderán ese juicio, en base a las anotaciones y observaciones.

Por último, el administrador emite un reporte y programa de retro- alimentación que deberá seguirse en dos sentidos: uno para los can- didatos que asistieron al centro y otro para el centro mismo, en - pro de su auto-mejoramiento. A continuación algunos esquemas que - permiten una mejor comprensión del proceso. En el de FLUJO DE IN-- FORMACION EN UN CENTRO PARA UN EJERCICIO se da una guía para tener una idea del seguimiento que cada ejercicio debe llevar. Lo mismo para la discusión de observadores mencionada, en la cual se reali- za la evaluación personalizada de cada candidato.

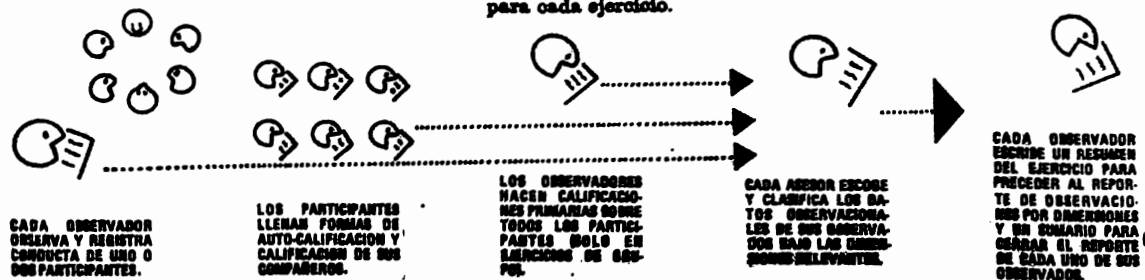
1. LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN DE LA ESCUELA



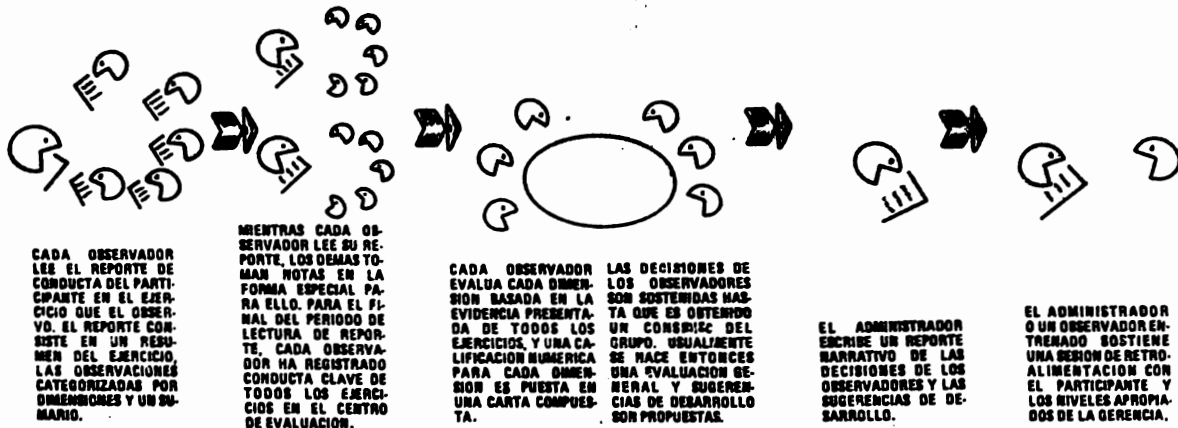
# flujograma del centro de evaluación



**Flujo de Información en un Centro de Evaluación  
para cada ejercicio.**



**Durante la discusión de acciones de un participante individual.**



## 1.- Elementos de participación activa. Los Participantes, Los Observadores y el Administrador.

Un Centro de Evaluación es una técnica que en toda su esencia está enfocado a la gente. Funciona sobre la base de la percepción y apreciación de partes de conducta emitidas por un cierto grupo al que otro observa. Por esta razón hemos denominado a ésta parte con el título que la encabeza. Nuestro elemento principal es la gente, el personal que integra al Centro: Los participantes, Los Observadores, y el Administrador. Por esto también son los que veremos en primer término, ya que tienen una particular importancia.

Los participantes pueden ser elementos internos de la empresa en la cual se aplica el centro y que son susceptibles de promoción o externos recién egresados de alguna carrera y/o con la experiencia suficiente relacionada al giro de la empresa misma.

Los observadores y el administrador, según el criterio de comercialización y difusión actual deben también ser parte de la empresa, -- pero según la original forma de estructuración del centro pueden -- ser externos, bien entrenados e identificados con la función. Más -- aún, Bray menciona que el psicólogo es el elemento más abocado para la función ( 3 ). Al examinar los papeles de cada uno de los elementos podrá apreciarse el beneficio de uno y otro aspecto, lo cual -- en nuestra opinión está muy relacionado con la magnitud de la empresa en cuestión. En lo particular, el "Staff" o personal de evaluación, Observadores y Administrador, ha sido de tipo interno. En la actualidad involucramos ya algunos gerentes y/o supervisores con carácter de observadores con resultados aceptables al respecto, pero inicialmente eramos nosotros, los coordinadores de selección, -- quienes realizamos tal función.

### LOS PARTICIPANTES ( O CANDIDATOS )

La parte que es evaluada a quienes podemos identificar como candidatos, participantes o evaluados, son las personas que de alguna manera nos han demostrado ciertos índices de potencial y queremos -- confirmar. La selección de tales personas puede variar, pero generalmente lo que la técnica indica, es pedir a los jefes o supervisores que propongan a quiénes consideren los mejores elementos para esta oportunidad.

No obstante, tal criterio tiene la desventaja de ser subjetivo y -- fácilmente influenciable. Es recomendable que, además de la pre-selec

mación como son los especialistas del departamento de personal, las opiniones mediante encuestas - de los compañeros del mismo nivel e inclusive, si el candidato tiene subordinados, también de ellos. Las ~~opiniones de los otros participantes y personas con quienes se trabaja, son cuando esto no es parte del diseño y nos proporcionan a --~~ cambio un criterio más firme.

Algunas empresas en los Estados Unidos de Norteamérica como la American Telephone & Telegraph y la IBM, tienen programas ya establecidos y pueden aceptar candidatos mediante la auto-designación, poniendo para ello algunos requisitos previos, por ejemplo: haber terminado una carrera de cierta especialidad, tener un mínimo de antigüedad en determinado nivel organizacional, haber desempeñado tal o cual tipo de funciones, etc. De esa manera, la empresa como un factor de supervisión y al mismo tiempo tiene un criterio de pre-selección -- más objetivo que una opinión aislada.

En cuanto a la denominación qué es mejor usar para este personal, - en nuestra experiencia hemos encontrado que la de participante es la más conveniente. Denominarles candidatos tiene la connotación de que el puesto está ya vacante o el sentido competitivo de alcanzarlo en base a triunfos en los ejercicios, y no a una actuación convincente en los mismos. El denominarlos sujetos tampoco es muy recomendable, pues el vocablo se identifica en forma experimental, lo - cual, en ocasiones, no es adecuada para efectos organizacionales.

Además de los criterios anteriores, la facilidad de retroalimentación también debe ser una consideración al seleccionar participantes.

Si el criterio de selección es geográfico, deberán ser seleccionados en forma tal, que el individuo o individuos que hacen la retroalimentación puedan ir eficientemente hasta ellos. Por ejemplo, los participantes podrían ser seleccionados sobre bases geográficas, más que al azar a través del país. Si se intenta esto, hay que tener cuidado de conseguir participantes que no se conozcan bien entre sí, idealmente. ( 9 )

Conocimiento, en este caso, es usualmente definido como: trabajando con. Así, se deberá intentar no tomar más de una persona de una oficina como unidad de trabajo. Mantener tal estrategia es frecuentemente difícil. Usualmente es permisible tener dos amigos en un centro de 12 hombres; 3 es tolerable, pero más de eso deberá ser evitado.

Si amigos y/o compañeros acuden al mismo centro, deberá hacerse un esfuerzo para programarlos en diferentes grupos de discusión o ejercicios. ( 9 )

cuando existen múltiples, plantas o localizaciones varias están involucradas, es útil tener observadores de una área y participantes de otras áreas. Esto reduce el conocimiento personal de los participantes por lo observadores y se evitan así posibles favoritismos.

### EL ADMINISTRADOR

La parte que evalúa se encuentra integrada por el administrador y los observadores. Por la propia naturaleza del trabajo que desarrolla el administrador, describir su tarea es describir el centro mismo en su funcionamiento. Aún cuando es una redundancia, ADMINISTRATIVAMENTE hablando, el hombre clave es el administrador, con lo cual queremos enfatizar, que en el caso específico de los centros, esto es más que una simple denominación o cargo, una función clave dentro de la marcha del mismo.

Un administrador es designado usualmente dos meses antes de la fecha en que se piensa arrancar el primer centro o si se prefiere, se podrá iniciar el funcionamiento de un centro aproximadamente dos meses después de que se ha designado al administrador. En ese tiempo el administrador tendrá que prepararse, entrenarse hasta lograr una total familiaridad con los medios, los ejercicios y los resultados del centro.

El administrador es el elemento clave sobre el cual recae la responsabilidad de la buena marcha del centro y sus resultados. En la presentación que hacemos ante nuestra empresa, hemos enfatizado particularmente esta parte, con objeto de hacer sentir que si bien la participación es en forma de equipo, los resultados tienen que centralizarse en la particular responsabilidad del administrador, que es parte, en el caso de la empresa, del personal de la Gerencia de Planeación y Desarrollo Integral de Recursos Humanos, a la cual pertenecemos. Nuestra intención es clara: deseamos que la línea no piense o sienta que el trabajo es de ellos, pero sí que tienen una directa participación en plan de apoyo y de conocimientos en la toma de decisiones, ya que son los más indicados por ese conocimiento y manejo de situaciones específicas de trabajo.

La elección del administrador puede representar algunos problemas - pero de fácil solución. Generalmente sólo el administrador será el personal que funcione siempre de acuerdo al programa del centro y se convierta en especialista, en consecuencia será el único que perciba un sueldo por esa labor en particular, ya que ésta es su posición de trabajo organizacionalmente hablando. ( 9 ) No obstante, para que esto se cumpla, la empresa u organización deberá tener tal

que sea posible establecer un programa continuado de Centros de Evaluación. En otras palabras, si nos encontramos en una empresa que por su tamaño, posibilidades y necesidades pueda operar un centro cada semana o cada dos (tal como puede observarse en la A.T.E.), es necesario que en el organigrama exista el puesto de "Administrador" y tenga un lugar específico, con sus responsabilidades bien definidas. En este caso, el profesional que llegue a tal posición deberá haber ocupado puestos en las áreas de personal, relaciones industriales o alguna otra que le permita tener una imagen clara de la organización, sus políticas y su idiosincrasia propias. Para su preparación puede optarse por enviarlo a un curso especial o bien darle oportunidad de prepararse por su cuenta. Hasta este momento, no hay textos que se dediquen a la técnica en forma particular, pero hay ya un buen número de publicaciones al respecto y algunos esfuerzos aislados que pueden ser de utilidad. Siendo una técnica cuya finalidad es la observación de pautas o patrones conductuales, nos sentimos en la necesidad de opinar que un psicólogo tiene el fundamento técnico suficiente para hacer ahí un buen papel.

Para Teléfonos de México, hacemos una presentación escueta del Administrador y aunamos ahí la serie de labores que él mismo debe cumplir en la marcha del centro; de esta manera, presentamos nuestro programa de trabajo y no hacemos sentir el peso del mismo sobre la línea.

Existe otra variante en la cual es importante la elección del administrador. Si la empresa no requiere un centro semanal o siquiera mensual, el administrador puede ser el Gerente de Relaciones Industriales, el Jefe de personal o algún funcionario que pueda entrenarse y hacer la labor, por ejemplo, cuatro veces al año o sólo dos si es necesario, teniendo buen cuidado de relevarlo totalmente de sus funciones normales de trabajo, para dedicarse de lleno al centro y su desarrollo.

El administrador participa directamente en la selección del personal que va a trabajar con él y el entrenamiento del mismo. Ayudará a la selección del espacio de trabajo; al diseño de muebles, si puede lograrse esto (por su naturaleza, el centro ocupa idealmente mesas redondas, cortadas por mitad, para facilitar la grabación en video tape); deberá vigilar la reproducción de las formas necesarias y algo muy importante, participará en la introducción o presentación del programa a la línea de la organización, mediante presentaciones en reuniones de grupo.



de la aplicación de un centro, será gracias a una buena presentación de las ventajas y procedimientos del mismo al personal ejecutivo. Para ello, es necesario que el administrador esté ya plenamente familiarizado con las operaciones, haya observado las formas de calificación y evaluación y sienta que puede disipar cualquier duda durante la marcha del centro. Aunque esto solo se adquiere con la experiencia, recomendamos una buena presentación inicial y un manejo de buena calidad para mejores resultados.

### LOS OBSERVADORES

Su labor, la acción que se espera de quienes se designe para ese papel no podía ser mejor calificada que con el término observar, - en su más amplia connotación.

Al seleccionar tanto al administrador como a los observadores, cabe tener en cuenta un concepto que parafraseamos a continuación y que encierra el espíritu que debe seguirse al elegir a estos elementos:

"No puede esperarse que la calidad de las evaluaciones exceda la calidad misma de los miembros del personal a los que se asigna a esa labor. Este punto no puede ser infravalorado. El personal de evaluación debe ser del calibre más alto posible" (16)

Es necesario que la empresa esté claramente de acuerdo en que los miembros de su personal asignados a esta labor no serán promovidos, transferidos o interrumpidos durante el tiempo de tal asignación, - ó sea, aproximadamente 5 semanas. Esto es fácil de comprender si - tanto la empresa como el personal de evaluación se percatan de que un reemplazo en el equipo de evaluación no logrará un buen nivel - de resultados, si no ha participado desde el inicio del entrena- - miento. Al ser designado (o auto designarse) para formar parte del personal de evaluación de tiempo completo, no es de esperarse que se manejen las cargas normales de trabajo y las del centro al mismo tiempo. (10)

"Los observadores se eligen normalmente de entre los gerentes de - línea y dos niveles por arriba del que va a ser evaluado. Esto sig - nifica que los observadores estarán identificando gente en la cual se encuentren los requerimientos sobre un trabajo que ellos mismos ya han ejecutado y supervisado" (9). Para ser más explícito acer - ca del nivel de los observadores y del nivel al cual funciona el - centro, presentamos el esquema de la página siguiente. Supongamos que el centro de evaluación se estructura y se planea para seleccio - nar gente a nivel JEFATURAS DE SECCION. Nuestros observadores, ideal

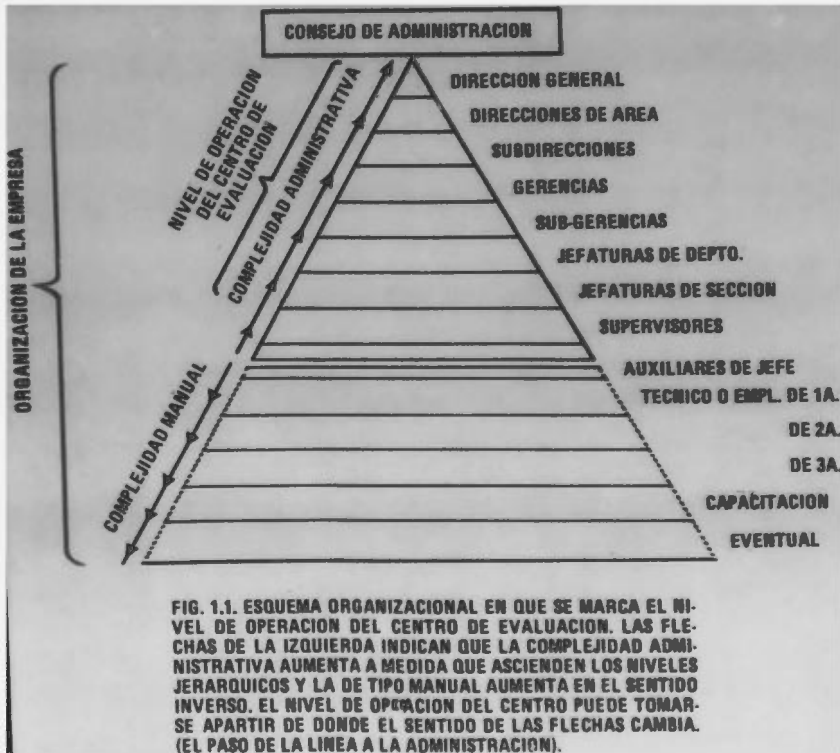


FIG. 1.1. ESQUEMA ORGANIZACIONAL EN QUE SE MARCA EL NIVEL DE OPERACION DEL CENTRO DE EVALUACION. LAS FLECHAS DE LA IZQUIERDA INDICAN QUE LA COMPLEJIDAD ADMINISTRATIVA AUMENTA A MEDIDA QUE ASCIENDEN LOS NIVELES JERARQUICOS Y LA DE TIPO MANUAL AUMENTA EN EL SENTIDO INVERSO. EL NIVEL DE OPERACION DEL CENTRO PUEDE TOMARSE APARTIR DE DONDE EL SENTIDO DE LAS FLECHAS CAMBIA. (EL PASO DE LA LINEA A LA ADMINISTRACION).

mente, deberán ser extraídos del nivel SUB-GERENCIAS y nuestros can-  
didatos del nivel inmediato inferior hacia abajo, siempre que cubran  
un mínimo de requerimientos como el ya mencionado en la parte corres-  
pondiente a participantes.

Desde luego, este puede parecer un problema infranqueable en algunas  
empresas, ya que no fácilmente podemos relevar de sus funciones a -  
ó gerentes durante el período de entrenamiento y evaluación. Particu-  
larmente en Teléfonos de México, S.A., hemos hecho nuestra pro-  
puesta de implementación sobre las bases siguientes: mientras el -  
centro no sea parte integral de los procedimientos de selección en  
la empresa, los observadores y el administrador seremos los inte-  
grantes del Departamento de Integración de Recursos Humanos, apro-  
vechando la experiencia que hemos obtenido al ser coordinadores de  
Reclutamiento y Selección de la empresa misma y parte del personal  
de planta con conocimiento de sus procedimientos y políticas. La -  
parte técnica quedará cubierta con una entrevista que seguirá sos-  
teniéndose entre el candidato y el jefe de línea, que hace la re-  
quisición del personal. Algunos gerentes y jefes departamentales -  
han colaborado ya con nosotros en la aplicación y observación de -  
algunos ejercicios que hemos tenido oportunidad de implementar, --  
con objeto de ir haciendo un "Plan piloto". En esas ocasiones los  
resultados nos han demostrado que hay interés por la aplicación de  
la técnica y una buena captación de objetivos por parte de tales -  
jefes de línea, lo que podremos aprovechar en el momento de tener  
que sustituir coordinadores por los jefes correspondientes. Lo que  
puede hacerse normalmente, es planear el número de centros que ten-  
drán lugar durante un período de un año, por ejemplo, y hacer un -  
programa de sustituciones de los gerentes parecido al que se reali-  
za cuando tienen que salir de vacaciones. Un gerente podrá actuar  
convenientemente en dos centros y no volver a ello sino al año si-  
guiente, aprovechando la experiencia adquirida en su primer perío-  
do.

Si es posible, es bueno mezclar observadores expertos con inexper-  
tos en el personal de un centro. Los observadores inexpertos apren-  
den más rápidamente de los experimentados, ya que conocen la fun-  
ción más profundamente. Conozcamos ahora la función de los observa-  
dores en forma más cercana, algunas formas de entrenamiento y sug-  
rencias para llevar a cabo su función. Antes, solamente una breve  
nota de por qué hemos escogido esta denominación: a los observa-  
dores se les conoce como tales, como evaluadores o como asesores. --  
Emplear cualquiera de las denominaciones es indistinto en aparien-  
cia. En realidad, la connotación de cada término, puede entenderse  
desde muy diferentes puntos de vista, según la circunstancia. Si -  
les llamamos evaluadores, le haremos sentir que la responsabilidad  
de la decisión es de ellos, lo que de hecho es así pero no querrán

... por lo que esto significa; si les llamamos asesores, consideramos que podrán sentir que la parte conocedora del método y la evaluación está en ellos y no en el staff de apoyo, lo cual también es así parcialmente, pero es difícil explicarlo en un período tan corto. Consideramos, entonces, que el mejor nombre por la experiencia obtenida es el de observadores, que de paso está mencionando la labor que deben realizar y no tienen ninguna connotación de responsabilidad específica.

Para tratar de resumir la función de un observador, mencionaremos algunas de sus labores particulares y sugerencias para realizarlas. Un observador: REGISTRA los hechos, las conductas de su observado sobre la marcha y el desarrollo del ejercicio. Lo hace en forma continua, tomando anotaciones del tiempo, de las expresiones y, si es posible, de sus palabras en forma textual, etc. Posteriormente, al llenar su forma de reporte, CLASIFICA tales conductas en las Dimensiones, de acuerdo a la definición previa que tiene para ello. El criterio para emitir una calificación estará en función de la presencia o ausencia de tales Dimensiones dentro del contexto del ejercicio mismo y los efectos que haya podido tener sobre el curso de éste. Es así como EVALUA, pero para defender su criterio debe respaldar tal evaluación con los hechos o patrones conductuales que ha escrito y que son irrefutables, puesto que están tomados a la letra de lo sucedido precisamente y no en función de algún otro -- aspecto. Es importante recordar que la información válida para la evaluación es la obtenida dentro de la situación del centro, y no otra que se haya podido dar en algún otro contexto, cualquiera que este sea, en otras palabras, puede ser el caso que algún observador tenga conocimiento previo de alguno de los candidatos y por lo mismo emita una calificación (positiva o negativa) influenciado por -- hechos o comportamientos extracentro, fuera de la situación. Esto -- no es válido, debe ser ni más ni menos que siempre respaldado por -- las notas que tiene tomadas del centro.

Aunque en nuestra opinión esto no deberá proceder, algunas organizaciones combinan el papel de observador y administrador. La mayoría de estos centros evalúan sólo 6 participantes a un tiempo y así el papel del administrador no es complicado. El administrador entrena, trabajando con personal entrenado, no tiene problema para servir en el doble papel. Normalmente el administrador no reemplaza -- a un observador, pero actúa como extra tomando así algo del exceso de los otros observadores. En general, el administrador en un centro de 12 hombres evaluándose, no actúa como observador; su papel es más complicado ya que es frecuente que hasta 3 grupos de discusión funcionen al mismo tiempo, además de no poder evitar su influencia en las decisiones.

servador, es la satisfacción de los observadores mismos. Si han sido extremadamente bien entrenados y experimentados en su papel de observador, no hay problema en cuanto a qué tan grande sea el centro de evaluación. Los observadores pueden administrar ejercicios mientras el administrador está actuando como observador. Un problema mayor al usar administradores como observadores, es que el administrador permite que su propio juicio influya demasiado la decisión final de la evaluación. El es visto por los otros observadores como experto y no es postergado en la discusión. También sus anotaciones sumarias pueden ser indebidamente matizadas por sus observaciones como tales.

Es muy común para un administrador, entrar en el papel de un observador en una situación de emergencia. Ningún administrador puede llevar muchos centros sin tener un observador enfermo o presión en sus compromisos de negocios que lo retenga para la demostración en el último minuto. Frecuentemente no hay alternativa, sino que el administrador tome el lugar del observador. El que el administrador tenga que jugar un segundo papel es mejor que sobrecargar a los observadores con observaciones adicionales.

Los administradores también pueden verse a sí mismos actuando como observadores cuando un observador particular está atrasado en sus anotaciones por alguna razón. En algunos centros el administrador automáticamente toma ciertos deberes, tales como la evaluación de ejercicios escritos, a fin de auxiliar a los observadores.

### ENTRENAMIENTO DE LOS OBSERVADORES

Lo principal del entrenamiento de observadores es que no se pierda de vista que pueden ser especialistas o funcionarios de las más diversas índoles. Por esta razón, no puede existir en nuestra particular opinión - ninguna "receta" o "fórmula" rígida o continua para entrenar observadores. La misma razón puede ser valiedera para la elaboración propia de los ejercicios a aplicar, pero esto se verá más adelante. Lo que puede existir es una base común, una infraestructura que puede seguirse con flexibilidad para de ahí adaptar los cambios necesarios de acuerdo a las particulares necesidades de una empresa. Todo esto, siempre y cuando uno se apegue a la forma que menciona la técnica cuando se adquiere de DEVELOPMENT DIMENSIONS, que menciona que los observadores deben ser parte de la empresa misma y de por lo menos dos niveles arriba del personal que se va a evaluar, pero consideramos que nosotros debemos también tomar en cuenta en forma muy particular que el proceso puede dirigirse desde fuera, en forma de asesoría. De tal modo que debemos mencionar lo que dice la técnica de una y otra formas, Procuraremos hacerlo en forma paralela.

## LA ENTREVISTA DE ANTECEDENTES

Quizá la parte que sea más difícil de dominar para el observador, cuando no es psicólogo, sea la entrevista. Y no nos confiamos demasiado, pues no es una entrevista que nosotros, como tales, estamos muy acostumbrados a manejar.

Desde luego se les debe entrenar bajo los mismos lineamientos que se emplean en una entrevista formal de carácter psicológico, con la diferencia de que no se va a investigar algún otro aspecto que no sea el de las dimensiones, (esto es papel de psicólogo). En otras palabras, deberá hacerse una entrevista cuya estructura previa abarque aspectos específicos de su trabajo hasta ese momento, de cómo ha resuelto las diversas situaciones que se le han presentado y, sobre todo, sin intervenir o incurrir en información ajena a esto. Para lograr mejores resultados es necesario que el observador tenga una guía previa y un entrenamiento de cómo entrevistar y obtener la información específica que requiere.

Si, por ejemplo, una dimensión importante es creatividad, deben hacerse preguntas dirigidas a tratar de averiguar qué proyectos ha realizado en anteriores oportunidades, qué procedimientos ha podido reducir con buenos resultados, qué elementos ha integrado a una línea de trabajo para su mejor fluidez, etc. y anotar las respuestas para clasificarlas y darles un peso específico posterior. Para efectos de la evaluación que se espera que realice el observador, sólo estos y no otros elementos son importantes. Hacer una entrevista más amplia y sobre otros aspectos, es papel del psicólogo, que hace su estudio tal vez como complemento o como antecedente directo del centro, esto no es su papel de observador o administrador sino como seleccionador. Seamos más explícitos: Si un psicólogo va a fungir como observador o Administrador, aplicará sus conocimientos para realizar la entrevista, pero no irá más allá en la investigación de elementos que aquellos que previamente se han definido como "Dimensiones". La entrevista normal psicológica puede cubrirse en el proceso de preselección o como complemento. Esto apoya indirectamente nuestra particular opinión de por qué el administrador debe ser un psicólogo. Nos referimos a que debe entrenar a su personal y que mejor que un psicólogo para enseñar la técnica de la entrevista, siempre y cuando no pierda de vista la particularidad ya mencionada.

Desafortunadamente, no hay un texto para mostrar tal o cual forma de entrenar. Development Dimensions incluye una forma de entrevista con la cual enseña a los observadores como mantener la línea requerida y no permitir que el candidato se evada. De hecho, es una forma

... una breve nota: No debe confundirse la forma de entrevista para entrenar a un observador a entrevistar con la entrevista-ejercicio, que sirve para evaluar la capacidad de un futuro gerente para ésto y también aprovecharla para ver como se muestra en su estilo gerencial, por ejemplo.

Nuestra materia no es la técnica de la entrevista, puesto que esto debe ser función ya conocida del psicólogo y los textos que existen son suficientemente bibliografía para informarse de tal o cual técnica para mejor entrevistar. Lo que sí es de importancia es resaltar el hecho de que en un centro de evaluación no se entrevista -- sino en función de las dimensiones que se espera que sean evaluadas y no otras.

## LA OBSERVACION

Para aprender a observar, Development Dimensions, recomienda el uso de un implemento que eleva el costo de un centro: Una grabadora de video-tape que además puede ofrecer otras ventajas tales como grabar un ejercicio y enviarlo a otra localidad para que algún gerente tome su decisión, probar confiabilidad de criterio, observar la mejoría de tal o cual candidato, afinar criterios de calificación, tener un archivo estupendo al cual acudir cuando es difícil tomar una decisión entre los observadores, etc. Ellos venden ejercicios grabados (al parecer, ya existen "doblados" al español) mediante los cuales se enseña a un observador a entrenarse para hacer sus notas, darle velocidad al tomar los textos y enfatizar las actitudes que cambian el giro de un ejercicio en un momento dado. Sería deseable que cualquier empresa que se aboca a la aplicación de un Centro pudiera adquirir la grabadora. Sin embargo, como técnicos de la conducta, estaremos de acuerdo que lo que se requiere es un entrenamiento de nuestra capacidad de concentración y velocidad de comprensión, lo cual puede lograrse, aunque con algo más de riesgo, con la práctica continua y los conocimientos de percepción, aprendizaje y motivación que un psicólogo puede fundamentar convenientemente para lograr tal estructura. Desafortunadamente y hasta el momento de escribir lo presente, no encontramos algún texto o notas integradas en forma para este propósito.

Aquí cabe mencionar un aspecto que, a nuestro juicio, debe ser tomado en cuenta sobre manera. Nosotros somos técnicos de la conducta, estamos acostumbrados a un cierto vocabulario dentro de nuestra -- carrera y nos hemos situado en el área de humanidades desde la enseñanza preparatoria. Por todo esto, es muy probable que muchas de las formas de enseñanza o entrenamiento a los observadores, nos -- parezcan simples o demasiado obvias, sin embargo, hay que tomar en cuenta que los gerentes de una empresa pueden o no ser profesionisg

## LAS DIMENSIONES O VARIABLES DE EVALUACION

Es notable, al revisar la literatura de los Centros de Evaluación por algunos de sus partes sus novedades e innovación en el proceso de Selección de Personal, las "Dimensiones" (8) como se las llama por parte de Development Dimensions o "Variables de Evaluación" -- según la denominación de Moses ( 18 ) lo son quizá menos que ninguna pero tienen una denominación diferente a la acostumbrada. Para Development Dimensions una Dimensión está definida de la forma siguiente: "Es un área de habilidad o encabezado descriptivo bajo el cual, ejemplos específicos de conducta humana, pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de modo confiable" ( 8 )

Particularmente nosotros experimentamos que la parte de esta definición que dice " racionalmente agrupadas " deja mucho que desear para ser comprendida, de modo que ampliaremos el concepto diciendo que - esto se refiere a aquellos factores que tengan un elemento común y que por lo tanto pueden agruparse en función de lo mismo.

Moses no los define, nos dice como se llegó a tenerlas, cual es su concepto de las mismas y como clasificarlas en función de un puesto particular. No obstante, antes de continuar con este punto, nosotros queremos dar aquí nuestros conceptos acerca de las Dimensiones y la forma en la cual deben contemplarse después de analizar la literatura al respecto.

Comencemos por estar de acuerdo con la definición antes mencionada, tomando en cuenta la anotación que ya apuntamos respecto a su agrupación de características. También tomemos en cuenta que para no -- variar su esencia les denominaremos en la misma forma: Dimensiones. Además de esto, para poder ampliar el concepto haremos un símil con un "perfil de puesto", que se comprende como el complemento a la -- descripción de puestos que todo seleccionador realiza con el jefe - de línea que supervisará directamente a la persona que ocupe nuestra vacante en cuestión.

Además de lo anterior es importante lo siguiente: Nótese que la definición no dice que las Dimensiones existentes hasta ahora sean -- las únicas o las que deban evaluarse siempre. Con esto se quiere -- enfatizar que las Dimensiones no siempre tienen que estar en un - - número definido ni que tengan que estar definidas siempre de un modo específico. Las dimensiones deben estar en función de los requerimientos del puesto y puedan ser tantas como características tenga dicho puesto además de tener una definición que signifique exactamente lo mismo para ese medio en particular aunque fuera del - - -



... puede significar algo totalmente diferente. Esto quiere decir que un puesto "X" puede estar representado, por ejemplo, por 6, 8 ó 10 dimensiones, y estas deben estar perfectamente definidas y nombradas para la empresa particular que aprueba el centro, lo cual garantizará la comprensión de los observadores y otros elementos de un concepto igual para una denominación particular de tal o cual característica.

Por otra parte, quizá una de las partes más subjetivas del centro sea el juicio de la "cantidad" de tal o cual dimensión y de su "valor" positivo o negativo en función del puesto. Esto quiere decir que un observador puede apreciar que una dimensión puede estar presente en gran cantidad y otro no y también que algún candidato puede tener tal o cual cantidad de la dimensión pero estar mal aplicada. Todos estos subjetivismos, se pretende que sean eliminados por medio del consenso de grupo que se realiza en la discusión de evaluación que se verá más adelante. Solamente podemos decir a este respecto que dicha discusión tendrá que estar bien llevada para no perjudicar o distorsionar la información y que debe uno apearse a la lectura de las muestras de conducta así como tratar de ser objetivo y no de imponer un criterio personal.

Una lista de dimensiones empleada por una organización, no intenta detallar todas las características de un buen gerente o vendedor, etc.; ni tampoco se espera que cualquiera de los candidatos alcance el grado máximo en todas ellas. Dos ejecutantes bien pueden tener combinaciones marcadamente de dimensiones fuertes o débiles. Las dimensiones son tan solo áreas comunes de interés, cuyos estudios de análisis de tareas han identificado como importantes para el éxito o el fracaso en posiciones particulares.

Un factor muy importante (que por criterio comercial es omitida en su proceso en la literatura que se compra en forma directa) es cómo determinar tales dimensiones. La manera es bien simple si se conoce el método para hacer análisis de puestos y/o de tareas. De la misma manera en que se hace un análisis de puestos, se establece cada dimensión, con la única diferencia de que en vez de factores particulares, estos se agrupan por funciones y de definen u operacionalizan para la empresa en particular en la que ha de realizarse el centro. Esto nos demuestra el hecho de que el punto de partida de la evaluación que se realiza en un centro es, precisamente, el mismo que la mayoría de las técnicas de este tipo. El análisis de puestos nos proporciona la información laboral y el tipo de habilidades que son necesarias para el buen desempeño de la posición gerencial que nos ocupa, no obstante, no es suficiente ya que ciertas características no pueden evaluarse a través del solo análisis de puestos y es en-

...de consultar a los jeres inmediatos superiores, e inclusive, en algunos casos, a los subordinados para establecer un perfil del puesto y clasificar adecuadamente las dimensiones que se van a buscar en el momento de la contratación de los candidatos. Este punto no pretendemos profundizarlo ya que debe ser dominio de la materia de Reclutamiento y Selección. Ya hemos dicho que las Dimensiones deben extraerse de cada empresa de acuerdo a sus propias necesidades y ser estandarizadas para la misma en particular. Por esta razón, tomaremos 5 ejemplos con las muestras de conducta que las representan y los extremos de clasificación A = Alta y B = Baja. Estos son solamente ejemplos y de ninguna forma deben tomarse sino como tales.

#### **IMPACTO:**

Habilidad para crear una buena impresión, para obtener atención y - respeto, para mostrar un aire de confianza y lograr reconocimiento personal.

A.- Creó impacto.... por sí mismo.

- Habló con fuerza y seguridad.
- Mantuvo su cuerpo en posición recta y la cabeza levantada.
- Hizo un saludo a mano y con firmeza
- Llamó la atención del grupo cuando estaba hablando.

B.- No miró a los ojos cuando saludamos

- No mantuvo contacto visual durante la conversación.
- No adoptó una posición recta durante la entrevista.

#### **ENERGIA:**

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

A.- Su actividad externa incluye participación activa en los deportes (miembro del equipo local de tenis).

- "Responder a un problema, es trabajar fuerte o duro". El siempre trabaja los sábados, teniendo como promedio 70 horas/semana.

oponentes para el tenis, que puedan desafiar su habilidad.

- El primero en hablar en el ejercicio de grupo.

- Completó todos los ítems de la charola de entrada y escribió un resumen dando una exposición de los mismos.

B.- Dedicó su tiempo a actividades pasivas . . . "leer, mirar - T.V."

- Se volvió pasivo después de ver perdida su propuesta.

- Efectuó solamente tres comentarios más a lo largo del ejercicio.

- Tendió a sentarse atrás y observar. Después de la presentación inicial, habló solamente tres veces más, siempre en respuesta a una pregunta directa.

- Cuando habló, casi siempre tuvo la mano en la barba.

- Fue lento y letárgico durante el ejercicio.

- Empezó la cuarta oración, pero no la terminó.

- Fue corto al escribir el ejercicio y no intentó atar "cabos sueltos"

- No respondió a 1/3 de los memos: ciegamente delegó sobre la mitad de los que trabajaban bajo sus órdenes.

#### HABILIDAD PARA COMUNICARSE VERBALMENTE.

Efectividad de expresión en situaciones individuales y de grupo.

A.- Habló claro, articulado, de manera fluida.

- Mantuvo buen contacto visual.

- Tuvo sentido, fué lógico, comentarios mordaces. No se excedió en palabrería.

- No hubo problema al pronunciar opiniones.

- Nunca fue malentendido por otros.

- Respondió al punto de una manera concisa y organizada.
- ~~Frecuentemente identificó puntos por número correspondiente.~~

**B.- La manera de hablar y el acento son serios obstáculos.**

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

**HABILIDAD PARA COMUNICARSE POR ESCRITO.**

Habilidad para expresar sus ideas claramente por escrito, en una - buena forma gramatical.

- A. -** Fué claro, reportes concisos, Usó cuadros sinópticos y resúmenes para clarificar la información.
- Escribe la comunicación rápidamente y con facilidad.
  - Escribió 23 memos completos en los items de la charola de entrada.
  - Usó gramática apropiada en todas sus cartas.
  - El estilo y la formalidad de los memos fueron apropiados para el receptor. Los memos a los superiores, fueron más formales - que los memos a los subordinados.
  - El reporte estuvo bien organizado con subtemas (costo por pro--

do).

B. - La escritura se hizo difícil de leer. Muchas palabras no se -  
pudieron entender.

- Muy pobre ortografía y uso de sintaxis.
- Las oraciones fueron muy cortas y excesivamente tajantes.
- Utilizó jerga técnica, cuando el lenguaje estándar hubiera sido claro.

#### CREATIVIDAD.

Habilidad para encontrar o reconocer soluciones imaginativas a las situaciones de negocios.

- A.- Sacó áreas importantes del problema que no habían sido pensadas por los demás (vió el efecto potencial que un cambio en el material crudo podría tener en la producción).
  - Usó buenas analogías para sus puntos (tortuga y liebre) - programado y organizado.
  - Usó aproximaciones únicas para resolver problemas financieros.. ejemplo: Usó de la computadora en la planeación a largo plazo.
- B. - Dijo que él prefiere técnicas de "ensayo y error" para resolver problemas.
  - No pudo pensar en formas de perfeccionar su desarrollo.
  - No pudo prever cambios en la agencia en los próximos 5 años -
  - Ha hecho el mismo trabajo, en la misma forma desde que él llegó a la agencia.

Presentamos a continuación un resumen de una plática impartida dentro del programa de entrenamiento de evaluadores por J.L. Moses, - de la Sección de Investigación de Personal de la American Telephone & Telegraph Co., en los Estados Unidos de Norteamérica, y publicado en octubre de 1969 por la misma empresa, bajo el título "Las Variables del Programa de Evaluación de Personal" (18). La razón por la cual decidimos hacer tal inclusión, obedece fundamentalmente al hecho de la carencia de literatura sobre una forma de entrenar - a los observadores, y por otra parte, porque en plan de antecedentes u origen de las variables que se emplean, tampoco hemos encontrado

tos, teorías suficientes y también de metodología, por lo cual estamos en pleno conocimiento de causa de que es un material altamente criticable, que sólo se justifica como parte de una investigación para las observaciones y antecedentes de la forma en que se llegó a conformar la técnica.

## LAS VARIABLES GERENCIALES (18)

Inicialmente se decidió, al trabajar con el Estudio del Progreso Gerencial, elegir algunas dimensiones sobre las cuales medir el desempeño de una persona. Esas dimensiones se hicieron conocidas como las variables de evaluación. La forma en la cual fueron seleccionadas dichas cualidades, era preguntando a los gerentes líderes en la Compañía Telefónica que dimensiones consideraban como relevantes e importantes para que una persona se desempeñara como gerente. Después de un gran número original de variables y procesos de refinamiento, actualmente se cuenta con una lista de 18 variables o dimensiones de ejecución que se miden a través del programa de evaluación.

Desde luego, esas no son la totalidad de características que pueden medirse, sino las que pensamos como esenciales para el programa, sin embargo, otras más sólo podrán medirse a través de un largo período de trabajo y observación y no sólo en unos cuantos días. Consideramos que las gerencias locales estarán en mejor posición para delinear un cuadro más profundo y que son las directamente involucradas al hacer la decisión de la promoción. Para llegar a esta lista de dimensiones se emplearon algunos criterios específicos. Primero comenzamos por cuestionarnos los aspectos importantes que debería tener una persona para lograr éxito como gerente.

Posteriormente se extrajeron otras por oposición a ideas complejas, es decir desglose de conceptos.

Otro criterio, y muy importante, era si la dimensión podía ser fácilmente comunicada al personal de evaluación y gerencial local. Y, por último se incluyeron sólo aquellas que pueden ser medidas a través de ejercicios y procedimientos de evaluación tal como le conocemos, pues no había razón de incluir alguna si no puede ser observada. Además de esos criterios, se buscó que la dimensión reflejara sólo características estables de la ejecución de los individuos. En otros términos, sólo nos basamos en lo que ha sucedido, presuponiendo que seguirá sucediendo después de dejar el centro. De esa manera se llegó a tener las 18 variables que se citan a continuación:

**1.- Aptitud Escolástica (habilidad mental general).**

¿ En qué medida se relaciona esta habilidad con la habilidad para aprender nuevos conceptos?

**2.- Habilidades de Comunicación Oral.**

¿ En qué puede este individuo presentar efectivamente un reporte oral a una pequeña conferencia de grupo?

**3.- Habilidades de Comunicación Escrita.**

¿ En qué medida puede este individuo expresar sus ideas efectivamente al escribirlas?

**4.- Habilidades de Liderazgo.**

¿ Qué tan efectivamente puede este individuo dirigir a un grupo para el cumplimiento de una tarea sin provocar hostilidad?

**5.- Potencia (forcefulness).**

¿ En qué medida puede este individuo crear un impacto inicial en otros?

**6.- Aceptación.**

¿ En qué medida este individuo hace un impacto aceptable en otros?

**7.- Percepción del Medio Ambiente Social**

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

**8.- Flexibilidad de Conducta.**

¿ En qué medida puede este individuo, cuando se le motiva, - modificar su conducta para alcanzar una meta?

**9.- Necesidad de Aprobación de sus Superiores.**

¿ En qué medida este individuo tiene necesidad de hacer que - su conducta sea aprobada por aquéllos que él ve como sus superiores?

**10.- Necesidad de Aprobación de sus Compañeros**

¿ En qué medida este individuo tiene necesidad de hacer que su trabajo sea aprobado por sus compañeros?

**11.- Auto Objetividad.**

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

**12.- Estándares de Trabajo Internos.**

¿ En qué medida querrá este individuo hacer un buen trabajo, - aún si él obtuviera resultados haciendo un trabajo menos aceptable?

**13.- Identificación Gerencial (Orientación de Valores del Sistema - Bell).**

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

**14.- Resistencia a la Presión.**

¿ En qué medida el desempeño de este individuo permanecerá el evado ante la presencia de presiones poco usuales?

**15.- Rango de Intereses.**

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

**16.- Organización y Planeación.**

En qué medida puede este individuo organizar, planear efectivamente su propio trabajo?

**17.- Toma de Decisiones.**

¿ En qué medida puede este individuo tomar decisiones de alta calidad, y qué susceptible es de tomarlas cuando se requiere?.



## 18.- Energía

**¿ En qué medida puede este individuo mantener un contenido alto nivel de actividad en el trabajo?**

Antes de discutir las variables específicas, haremos algunos comentarios introductorios. La función de las variables es como un vehículo que es usado para proporcionar bases para la evaluación de las fortalezas y debilidades de los individuos. Como miembro del personal, ustedes tienen dos distintas funciones al hacer las evaluaciones: primero, deben medir la extensión de la ejecución en cada variable. Estas son las bases para el proceso de calificación que ustedes usarán. Probablemente han notado ya que cada variable ha sido definida usando la frase "En qué medida"... En otras palabras, queremos que ustedes hagan una estimación cuantitativa, usando una escala de calificación de cinco puntos para determinar CUANTO de una cualidad está presente.

La segunda parte de la evaluación es un juicio de su parte basada en todo lo que ustedes hayan aprendido acerca de un individuo, si el individuo tiene la capacidad de sobrellevar deberes y responsabilidades gerenciales. Este juicio toma la forma de afirmaciones - CUALITATIVAS. En otras palabras, es un candidato visto como aceptable o no, basados en lo que hemos aprendido durante el proceso de evaluación.

Frecuentemente, el personal de evaluación confunde los aspectos - - cuantitativos y cualitativos del proceso de calificación. De modo - que si mantienen en mente las premisas de qué tanto está presente - en qué medida, creo que tendrán un trabajo más fácil al calificar muchas de estas variables. El segundo punto a enfatizar es que el enunciado de las definiciones de las variables es muy preciso. Si - observan personal de evaluación, notarán aún cuando han estado en - esto por un gran período de tiempo, en las sesiones de evaluación - muchos de los miembros se referirán a la lista de definiciones. No hay una razón significativa por la que una variable esté primero -- que otra cualquiera en la lista, lo importante es que la variable -- sin importar su orden, porque no tratamos de implicar que alguna -- sea más importante que otra. Cualquiera de las variables puede ser crítica para un individuo, dependiendo de las circunstancias.

Aptitud Escolástica, también como habilidad mental general.

Nuestro objetivo al medir esta variable, es ver qué tan fácilmente o en qué medida puede un individuo aprender nuevas cosas o manejar nuevas tareas.

Como base de comparación emplearemos una prueba de habilidad intelectual, la School and College Ability Test (SCAT - prueba de aptitud escolar y profesional), en la cual la ejecución de un sujeto es comparado con un grupo de personas de primer nivel, en el Shiga en Bell. La prueba puede administrarse en el centro de evaluación, la calificación se convierte en calificación pesada y así se obtendrá un puntaje de habilidad mental o aptitud escolástica, en forma automática. Es recomendable que para evitar influencias, el criterio de dicho puntaje no sea conocido por el personal de evaluación, sino hasta el final del proceso.

#### Habilidad de Comunicación Oral.

¿Qué tan efectivo es un individuo al presentar un reporte oral o un pequeño grupo de conferencia?. Enfatizamos el final del enunciado a un "pequeño grupo de conferencia", para diferenciarlas de una entrevista o una conversación, ya que lo que esperamos medir es qué tan bien expondrá un tema ante un grupo que previamente tuvo la oportunidad de preparar. Un buen momento para evaluar esta variable, será durante el ejercicio de "Promoción" en el momento de presentar a su candidato (5 minutos), para lograr que sea elegido.

Habilidades de Comunicación Escrita. Claridad para transmitir un mensaje escrito.

Nuestro interés aquí, se debe centralizar en el hecho de comprender un escrito sin perder la idea original del mismo, y con una escritura aceptable en su ortografía, pero sin calificar este aspecto que no es nuestro objetivo. Si alguien escribe tan mal, con faltas tan graves que se pierda el control, tendrá una baja calificación, pero caligrafía y ortografía no son, en sí mismas, elementos para calificar al candidato, sino el comunicado de la idea. Esto se mide mediante un ejercicio específico escrito sobre un tema y se juzgará en términos de la forma en la cual transmite sus ideas. Debe tomarse en cuenta que en el proceso solamente cuenta con una hora para lograr su objetivo. Aunque no habrá una gran cantidad de material, se podrán tener medidas objetivas como estilo, si tiene un encabezado, un formato, si satisface al lector y se comprende, no evaluando el contenido sino la forma o método de comunicación.

Con esto, habremos cubierto el área de habilidades: habilidad mental general, habilidad de comunicación oral y habilidad de comunicación escrita.

Liderazgo.

Lograr la realización de una tarea bajo la dirección de una persona

sin provocar hostilidad en los miembros del grupo asignados a la misma. Este enunciado está cubriendo dos aspectos: primero, el hecho de lograr la realización de la tarea y, segundo, lograrlo sin provocar la hostilidad del grupo, sin predisponerlos contra sí mismo o sus métodos de presión. La apreciación de estos puestos puede llevarse a cabo en las tareas o ejercicios de grupo, en los cuales esto se hará presente.

Si el individuo que en un momento dado ha tomado el liderazgo del grupo es capaz de llevar a cabo sus ideas sin provocar a la gente restante en su contra, diremos que es un buen líder. Si la gente se resiente con él, es un líder pero no con buena calificación. No buscamos un estilo específico de liderazgo, sino la presencia de esa dirección. Tendrá calificación por liderazgo, mejorará si no provoca la hostilidad.

Además de poder ver esto en los ejercicios de grupo, podemos verlo en los cuestionarios que los candidatos llenan al finalizar los ejercicios. Para evaluar liderazgo, debemos tomar en cuenta los ejercicios de tipo cooperación y no competencia. Recomendamos el de la Manufacturera B y B (B y C para efectos del presente trabajo), y en aspecto competitivo, que también puede hacer notar el liderazgo, el ejercicio puede ser el de Promoción. Ahora bien, un mismo individuo puede ser líder en ambos ejercicios, o no serlo, pero esto no debe influir la calificación. Si él es el líder en un ejercicio, tendrá calificación por esa actuación. Otra persona puede ser el líder en el otro ejercicio y se le calificará en función de ello. El hecho de que uno u otro se perfilen como líderes, puede deberse a diversidad de razones, entre otras el querer participar o no en el ejercicio y esto hay que separarlo del aspecto liderazgo. El liderazgo puede tomar diversas formas y estilos, y nuestro objetivo como evaluadores es describirlo otra vez de la observación de los ejercicios. Un momento crucial para apreciar el liderazgo es la iniciación del ejercicio, porque en ese momento se definen los roles y la planeación, y se marcará la forma en la cual se llevará a cabo el resto del problema. Calificará aquél cuyas sugerencias e ideas (lo perfilan como líder) son seguidas o marcan cambios en la forma de selección del problema planteado.

Fortaleza (forcefulness).

Encontramos esta variable íntimamente relacionada con otra que se denomina impacto personal, y que incluye los enunciados fortaleza y simpatía. Lo importante en este aspecto, es la clase de impresión que hace el candidato en cuestión sobre otras gentes, qué clase de impacto (con qué fortaleza) impresiona a otras gentes, refiriéndonos

a la forma en la cual impresiona al grupo en forma efectiva, pero de acuerdo a lo que los observadores pueden durante la realización del ejercicio. Esto puede evaluarse en todo momento; en los ejercicios de grupo en la entrevista, etc. Todo está referido al impacto que ejerce sobre ustedes el mismo principio se aplica para la variable simpatía. Esta es una variable subjetiva, es sentimiento -- interno, de que tanto les guste o no el candidato en una forma u otra. Es la reacción que provoca en los observadores no en el grupo. Aunque esto es una medición muy subjetiva, es predictiva. La razón es simple, si varios de ustedes sienten que el candidato no les gusta, lo más probable es que al tratar a otras personas, tampoco les gusta. La predicción se basa en el hecho del consenso que hagan todos al decir si les gusta un individuo o no.

#### Apercepción del medio ambiente social.

Probablemente una de las variables más difíciles en el programa de evaluación, puesto que es muy difícil situarse en alguien para encontrar por qué se comporta de una forma u otra. Originalmente se denominó, esta variable, percepción, de otros, del yo, pero el término fue desechado por la diversidad de significados que tiene la palabra. El interés debe centrarse en interacciones VIVAS, con la gente. Definimos este como: en qué medida un individuo percibe claves interiores en la conducta de otros hacia él. ¿Puede medir si su propia conducta es adecuada o no?. La parte difícil de esta variable es que a fin de lograr crédito por percepción del medio ambiente social, ustedes tienen que asumir que algunas conductas tienen lugar. Una forma de medición de esta variable está en las respuestas al cuestionario que llenan los participantes al final. Otras ocasiones tendrán que hacer una predicción similar al juicio en simpatía y mientras no estén realmente seguros, estarán haciendo una adecuada conjetura. Otra forma de medición se encuentra en la observación de la forma en la cual el candidato se interrelaciona con otros candidatos. Ahora bien, ¿se puede saber realmente si alguien estaba enterado de lo que sucedía a su alrededor?, pues de hecho no, no puede saberse; lo más que se puede hacer son conjeturas y lo que los centros hacen es proporcionar información, durante horas de verlo actuar, entrevistarlo en diversas formas, ver si puede medir cuando su conducta afecte o no afecte a otras gentes.

#### Flexibilidad de conducta.

Relacionada directamente con la anterior y definida como: con qué facilidad puede un individuo cambiar su conducta cuando es motivado a alcanzar una meta. Es medir, en otras palabras, si alguien puede decidir una forma de actuación u otra cuando la situación se lo --

que siempre se esté de acuerdo con todo. La medición debe hacerse - sobre la cantidad de flexibilidad adecuada y no sobre la calidad de la misma. Decir siempre sí o ser rígido, no es lo más deseable en - este contexto. Una medida de este proceso puede encontrarse durante el desarrollo total del proceso: a un individuo se le pide que juegue toda una variedad de roles y si luce adaptado a todas las cir- cunstancias, no obstante la ejecución de las mismas, tiene una cali- ficación alta en esta dimensión. Debe cuidarse la forma en la cual se relacionan la percepción del medio ambiente social y la flexibili- dad conductual, ya que no son excluyentes. Una persona puede captar bien su medio ambiente, saber qué debe cambiar y no hacerlo o - bien se puede enfrentar a situaciones de las cuales no se da cuenta claramente como forma de enfrentamiento a las mismas, cambiando su forma de ser para intentar nuevas rutas cada vez. Aún así, existirá casi siempre, alguna relación.

#### **Necesidad de Aprobación de Superiores y Necesidad de Aprobación de Compañeros.**

Estas variables son similares y diferentes a la vez. Similares en - el hecho de representar dependencia de otras personas. Definamos -- ahora el término compañero; un compañero, por definición es cualquier persona que se encuentre a un nivel igual al del candidato o a un infe- rior. Esta variable es apreciable en la Charola de Entrada, en don- de juega el papel de un gerente de distinto y toma decisiones en -- relación a las personas del primero y segundo niveles, y puede verse su dependencia de los "compañeros" en esta interrelación. Habla- mos aquí de una dependencia emocional de otras, del hacer las cosas porque se quiere ser aprobado por ellos.

Separando las dos variables, tenemos que la aprobación de superio- res puede verse en la Charola de Entrada, así como en todas sus -- interacciones con ustedes, como miembros del staff. Por definición ustedes son sus supervisores, y tendrán que percatarse de cuándo - realice algo por complacerlos y calificarle elevado en necesidad - de aprobación de superiores o cuando no le interesa en lo absoluto su aprobación o lo que ustedes piensen de él o sus acciones y cali- ficarle bajo en ese aspecto. Debe tomarse en cuenta que con excep- ción de estas dos variables todas son lineales, es decir, a mayor elevación en la calificación, mejor desempeño gerencial y, desde - luego, que ser demasiado alto o bajo en estas variables no es dese- able de ningún modo. Si se es elevado se es muy dependiente y si se es bajo, se es demasiado independiente. Lo primero impide una bue- na toma de decisiones, que siempre estará influenciada por la com- placencia a los jefes. En la segunda, nos encontramos más ligados a la necesidad de aprobación de compañeros, de necesidad de aplica

ción, de pertenecer "al grupo", de modo que aquí la decisión se ve empobrecida por complacer a sus hombres si se es alto, pero si se es bajo, se verá falta de sensibilidad, será un robot impartiendo órdenes al que no le importará la opinión que su gente pueda tener de él. Esto tampoco es buena alternativa. La calificación óptima -- será el justo medio de ambas variables. ( 3 )

La calificación de estas variables puede tomarse primeramente de la Charola de Entrada, después en los ejercicios de grupo, en la interacción con ustedes y en el proceso general del centro. Además, también hay claves en el cuestionario que se tiene al final, tanto en sus propias respuestas, como los de sus compañeros.

Auto objetividad, la medida en la cual un sujeto puede captar sus propios aciertos y errores.

Para la evaluación de esta variable, debe partirse del supuesto de que cada quien tiene puntos débiles y puntos fuertes, y esté enterado de ellos de una manera y otra.

Para lograr esta variable podemos recurrir a la selección Q es una serie de afirmaciones a las cuales hay que contestar si éstas se -- identifican o no con uno mismo como candidato. Hay 10 para identificarse y 10 para decir que no se identifican con la persona. En la -- evaluación final, una de las últimas piezas de información es la -- lectura de las respuestas del candidato a la selección Q. Para ese momento, ustedes como personal de evaluación, deben haberse formulado una cierta opinión acerca del candidato y emplearán ésta como -- medida estándar, como la base de comparación. Si ustedes sienten -- que las afirmaciones concuerdan con su propia opinión, entonces calificarán alto en auto-objetividad, en caso contrario, y sin importar por qué no están de acuerdo, calificarán al sujeto bajo en este aspecto. También en su autocalificación y clasificación de desempeño, en cada ejercicio existen claves para calificar esta variable. Si ustedes vieron que el candidato no era muy efectivo en algún -- ejercicio y él afirma lo contrario, se es bajo en este aspecto.

Estándares Internos de Trabajo.

Esta variable cubre una cualidad personal del individuo, nos referimos a los estándares propios que él pueda tener y no los de ustedes. Esto es, qué tan importante es para un individuo. Nos referimos a -- los estándares propios que él pueda tener y no los de ustedes. El -- qué tan importante es para un individuo el realizar algo bien, aún cuando pudiera alcanzar su objetivo sin hacerlo de esa manera. Es -- decir, alguien podría poner menos esfuerzo o trabajo en un objetivo, pero no quedaría satisfecho por ello, a menos que haga precisamente

todo lo que el candidato debe hacer es que sea capaz de ver si el candidato está trabajando al límite máximo de su capacidad.

#### **Identificación Gerencial, ~~Identificación Gerencial~~ del Sistema Bell.**

En qué medida un individuo incorpora - significa aquí incorporar, un término psicológico que significa internalizar - los valores que el Sistema Bell tiene en términos de servicio, lineamientos amistosos, justicia de la posición de la compañía en cuanto a ganancias, tasas, etc. El principal problema que presenta esta variable, es la interpretación que pueda hacer de ella el personal. No se busca una dimensión de lealtad, sino preguntándonos si ha internalizado los valores que el sistema Bell espera de sus gerentes. Esta discusión es solamente obtenible en forma aislada y durante la Entrevista de Antecedentes. Ahí hay que detectar a un hombre orgulloso de trabajar para la Cfa. Telefónica y orgulloso de la elección de su carrera.

#### **Resistencia a la Presión.**

En qué medida permanecerá elevado el desempeño de un individuo en presencia de presiones no usuales. Por definición, todo lo que acontece dentro del proceso de selección, es presionante. El sujeto está siendo evaluado para un trabajo gerencial, vigilado por una serie de personas simultáneamente, haciéndole preguntas sobre su ejecución, su conducta, sus actitudes, etc. Todo esto ya es presionante en sí mismo, y no se trata de hacerlo aún más. Si alguien no se vió tenso en su ejecución, no se trata de presionarlo más para ver su reacción, sino que ahí tendremos ya un criterio de calificación. Si, por ejemplo, al hacer la presentación oral de un ejercicio se levanta, éste lógicamente nervioso tropieza, pero aún así se supera y hace una buena presentación, habrán visto suficiente.

#### **Rango de Intereses.**

Qué interés presenta un individuo en una variedad de tópicos tales como ciencias, políticas, deportes, música, arte, etc.

Para esta variable existen dos fuentes de información, la primera, es la entrevista y la segunda, es una prueba de conocimientos generales e información relacionada con lo que sucede en el mundo.

Buscamos ahí dos factores: el primero, es ver si tiene interés en la comunidad y, también, si sabe algo acerca de lo que sucede en el mundo.

mejor supervisor podrá ser. Se obtiene la información de la entrevista y la prueba, otorgando un valor del 50-50. Es decir, que deben puntuar en ambos aspectos, ya que si alguien, por ejemplo, califica bien la prueba de intereses en la entrevista, lo notamos antisocial, con bajo interés por actividades externas a su casa y su trabajo, tendremos que bajar su calificación.

#### Planeación, Organización y Toma de Decisiones.

Agrupamos estas dos variables, porque su evaluación se realiza en forma simultánea en la Charola de Entrada.

Esta es una técnica excelente. Pasaremos 3 horas dándole al candidato, y una hora más discutiéndola con él. De tal modo que en un período de dos días (16 horas aproximadamente) que el candidato esté aquí, una cuarta parte del tiempo lo pasará involucrado en actividades de la Charola de Entrada. Como resultado se tendrá una cantidad de información sobre si el candidato puede o no organizar su trabajo, -- planearlo y tomar o no decisiones, así como la valía de las mismas. Una distinción conveniente entre Planeación y Organización es que existe un marco de referencia a futuro. Organización significará el presente o el pasado, y planeación significará organización para el futuro.

En toma de decisiones, buscamos dos cosas: la primera, si puede, si es capaz de tomar una decisión, y segunda, si al hacerlo, esas decisiones son buenas. De modo que ambas cosas tendrán que ser evaluadas. Tendrán que ser decisiones de peso y no impulsivas o poco relevantes. El momento crucial para la evaluación de esta parte es en la entrevista de la Charola de Entrada, en que podremos preguntarle el por qué hizo esto o alguna otra cosa en particular.

#### Energía.

De nuevo enfocamos una cualidad personal del individuo. ¿Se encuentra activo el sujeto durante los dos días de la evaluación?. Esto es discernimiento de parte de ustedes. No hablamos de habilidad o liderazgo, ni tampoco de inquietud en la persona. Existe un factor fatiga y lo verán avanzar en todos los sujetos, y cuando alguien -- demuestra menores índices de actividad y acusa cansancio por encima del nivel general, es bajo en esta dimensión. Nuestro interés es -- ver si el candidato mantiene un nivel continuo de actividad. Ni siquiera el tipo de energía que tenga, buena o mala, sino la presencia de la misma.



de sus fuentes de información, tal y como las vemos en la Tabla I.- Existen dos formas de observar las variables. Una es el enfoque general, es decir, todas las variables sobre la muestra. Por ejemplo, puede verse liderazgo todo el tiempo, pero se habla gran cantidad de tiempo durante la transacción. Nuestra filosofía debe basarse en que tenemos ejercicios excelentes, que han sido diseñados para evocar información sobre variables específicas, y lo que hay que hacer es concentrarse en extraer la información sobre esas variables. Si hacen un buen trabajo en el manejo de 3, 4 o 5 de esas variables -- que surgen de un ejercicio, será suficiente para estar satisfechos. Agregar algo más es gratis, pero no deben tratar de dispersarse ni lograr información sobre todas las variables.

El problema de manufactura es excelente para descubrir liderazgo, - flexibilidad de conducta, percepción del medio ambiente social y necesidad de aprobación de compañeros. El problema de Promoción es -- muy similar. Se agrega habilidad de comunicación oral, en el momento en que el candidato se levanta y expone, ahí deben calificarle.- La Charola de Entrada es la fuente de información primaria para evaluar Toma de Decisiones.

En la entrevista tenemos dos piezas principales de información que debemos lograr en todo y son: identificación gerencial y rango de - intereses. También se puede obtener información sobre su necesidad de aprobación de superiores. El SCAT proporciona el índice de aptitud escolástica; la prueba de información general está relacionada directamente con rango de intereses. La clasificación que proporciona información sobre auto-objetividad y, obviamente, el ejercicio - escrito sobre habilidad de comunicación escrita.

Otras variables se encontrarán durante el proceso mismo de evaluación y son: nivel de energía, potencia (potencialidad o poderío), - aceptación, necesidad de aprobación de superiores, estándares internos de trabajo y resistencia a la presión.

Al preparar un reporte sobre el problema de manufactura, deben cubrir liderazgo, flexibilidad de conducta, percepción del medio ambiente social y necesidad de aprobación de compañeros.

Si pueden agregar ahí algo, energía potencial y quizá resistencia o la presión, habrán hecho un buen trabajo. Con excepción de la -- clasificación Q y el SCAT, las demás variables pueden verse en todos los ejercicios o simulaciones.

Las variables pueden interrelacionarse como se ve en la Tabla II.

trarias.

Estas variables surgieron en una buena cantidad de investigación en forma aislada. Conocimos con las variables de habilidades. Estas son las que tiene la persona y bajo esta categoría tenemos aptitud esológica y habilidades de comunicación oral y escrita.

Otra categoría es de variables de habilidad administrativa. Son habilidad de organización y planeación y toma de decisiones. En otra área encontramos otras habilidades que son impersonales en su naturaleza, por ejemplo, interacción con la gente. Obviamente, el liderazgo debe incluirse aquí, percepción del medio ambiente social, -- flexibilidad de conducta, necesidad de aprobación de compañeros y superiores. Esas son variables orientadas hacia las personas.

Una última categoría se ha etiquetado como factores individuales o personales. Se derivan internamente: fortaleza, aceptación, estándares internos de trabajo, energía, resistencia a la presión, auto-objetividad, identificación gerencial y rango de intereses. Las categorías son auxiliares para acuse de ellas pues es arbitrario, probablemente existe alguna relación entre ellas como factores o agrupaciones de habilidades.

Repetiremos aquí que cualquier variable es crítica. La meta total de la evaluación es llegar a una decisión al calificar estas variables con las bases de 1 a 5. Una vez alcanzada una decisión, debe verse qué tanto de la variable esté presente, en qué medida, qué número se le asignará y de ahí, hacer un juicio; qué tan efectivo es esto o aquéllo. Ese chequear y balancear, esas compensaciones en las características, son la clave de la evaluación. No deben preocuparse mecánicamente de 3 ó 4 variables y decir que son claves, y que ser alto o bajo le hará aceptable o inaceptable. Esto debe ser personal, tratamiento individual es lo que hace de la evaluación -- un proceso significativo. (18)

De hecho, estas Variables Gerenciales poco o ningún valor pueden tener si no se hace una aplicación acorde a la empresa en la cual se emplea el centro. En nuestra compañía hemos tomado algunas de ellas pero ha sido necesario implementar otras en función del puesto que se encuentra vacante o quiera enfocarse en particular.

Hemos venido insistiendo en que la técnica de los Centros debe ser tan solo una forma de guía pero no rígida y debe realizarse para que acepte los modelos propios de acuerdo a las particularidades de cada empresa. Las formas que da Moses en el artículo antes condensado, si pueden ser una buena guía para tener un patrón. La for

para extraer las dimensiones ha sido la de establecer previamente - un perfil del puesto. Esto puede lograrse mediante un análisis de - puesto, confrontándolo por medio de una entrevista o una serie de - entrevistas con los niveles superiores, colaterales e inclusive inferiores si es necesario del puesto vacante y extrayendo la información importante. Esta información se estandariza para nosotros mismos y se denomina de alguna forma que la identifique.

Unos de éstos elementos, algunas de éstas dimensiones se han vuelto comunes y las anotamos a continuación para que puedan servir de ejemplo. El factor de base que coincide con el primero de la lista anterior es la CAPACIDAD O RENDIMIENTO INTELLECTUAL, ahí denominado Aptitud Escolástica, pero la desglosamos de acuerdo a nuestras necesidades por lo cual no es propiamente la misma. La aplicación previa de exámenes para medir este factor lo realizamos con las pruebas -- ARMY BETA y OTIS AUTOADMINISTRATIVO I-A, las cuales en principio -- están diseñadas para un fin similar, no obstante, la aplicación en paralelo nos brinda oportunidad de hacer distinciones que aunque no -- plenamente fundamentados nos son de utilidad. Por lo general manejamos dos grandes divisiones de selección: aspectos técnicos y aspectos administrativos y la conjunción de ambos es nuestra máxima dificultad, ya que tratándose de una empresa fundamentalmente técnica -- requiere de una buena administración. Definamos entonces CAPACIDAD INTELLECTUAL como la habilidad para resolver problemas de carácter -- técnico y comprenderlos dentro del proceso administrativo propio de nuestra empresa. Dado que nuestra población de técnicos es en gran parte de enseñanza media, ambas pruebas nos dan la oportunidad de -- hacer una pre-selección que sirva de base para integrarse a una -- aplicación del Centro. Ambas pruebas se encuentran estandarizadas para la compañía aunque aún requerimos mayor agudeza particularmente para manejarse en provincia.

Una segunda dimensión propia para nuestras necesidades está denominada CRITERIOS DE SUPERVISION, que también puede pre-establecerse -- con la aplicación de un cuestionario que fué elaborado por el Lic. José Luis Rufz Alcántar y otro equipo de trabajo al cual perteneció con anterioridad. Aunque la técnica habla de "gerentes" como el nivel idoneo de aplicación, para nosotros ha sido necesario manejarlo a partir de que se tenga la responsabilidad directa del manejo de personal, es decir, a partir de que nos convertimos en supervisores. Definamos esto como: La capacidad de una persona para obtener el -- logro del objetivo a través de terceras personas (y no por esfuerzo individual o personal).

El fundamento principal para haber puesto estas dimensiones como -- una parte común radica en la división que existe entre personal --

"de confianza" y sindicalizado ya que los supervisores, con las -  
- reservas del caso, pasan a ser tales, al momento de ser de confian-  
za o de otro modo, cuando se es de confianza, por lo general, se -  
es supervisor.

Por las características que tiene la empresa, requerimos de otra -  
Dimensión más que puede ser de carácter común. Siendo una compañía  
que se extiende casi a Nivel Nacional es necesario que el personal  
sea movilizad con cierta frecuencia y de una localidad de ciertas  
características a otra diferente. Entonces, a la combinación que -  
puede existir entre el deseo de colaborar y apostarse a la acción  
cuando se requiere (ya que nuestro servicio es de tipo social plena-  
mente) y la disponibilidad para adaptarse a cambios de medio ambien-  
te le denominamos DISPONIBILIDAD PARA LA ACCIÓN. Esta dimensión pue-  
de sub-dividirse para ser afinada y combinada con una buena disposi-  
ción para aceptar los cambios propios de la expansión de la empresa  
tanto en este sentido como a la habilidad para aplicar esto al super-  
visor y obtener así otra dimensión con el encabezado de FLEXIBILI-  
DAD.

Además de éstas, integramos, sin ser esto propiamente una Dimensión,  
pero sí un factor para calificarse en el Centro, dos estilos funda-  
mentales de supervisión que son: Orientación a tareas y tendencia -  
al manejo de relaciones. El primero está referido al elemento para  
quien lo primero será obtener la meta, sin importar el personal --  
(sin extremos) por medio del mantenimiento del equipo en buen esta-  
do para mejor funcionamiento (tecnócrata puro) y el segundo para -  
el cual la imagen propia y de la empresa son lo primero, teniendo  
buenas relaciones en todo sentido y direcciones tanto interna (em-  
presa) como externa (público o "abonados"). Los primeros se corres-  
ponden con la parte tecnológica y los segundos con la administrati-  
va. (Jefes de Línea y Gerentes de Servicios). Desde luego, a medi-  
da que el puesto asciende en la pirámide organizacional y se requie-  
re de mayor capacidad, se requiere de un mejor y más amplio manejo  
de ambos factores, por lo cual no es difícil ver Gerentes de primer  
órden que son Ingenieros especializados (con maestría) en adminis-  
tración. Otras dimensiones se toman casi en forma original o son -  
excepciones propias para algún puesto en particular y se elaboran  
en ese momento.

#### SUGERENCIAS AL SER OBSERVADOR

Las sugerencias que hace Development Dimensions sobre este aspecto,  
suenan en algunos casos demasiado obvias. Podríamos sintetizarlas -  
si recordáramos nuestros principios de psicometría para aplicar --  
exámenes: Elabore un programa y apeguese a él, con profesionalismo

y seriedad. No obstante, la lista de sugerencias la hemos dejado en su forma original por considerar que aunque algo exagerada, proporciona una buena base para quienes observan por primera ocasión.

- Consulte con el administrador para averiguar qué participantes se van a observar. En ejercicios de grupo, 2 ó 3 observadores son asignados para observar a un grupo. En tales casos, cada observador es asignado para registrar solamente sobre  $1/2$  ó  $1/3$  de los participantes en el grupo. Registrar observaciones sobre otros participantes, además de aquéllos asignados, está permitido y puede ser de ayuda en el momento de dar rangos a los participantes y en establecer el flujo de la discusión, pero no lo haga de manera que descuide los suyos propios.
- Mantenga el programa dentro del tiempo. Todos los ejercicios están diseñados para ser terminados en el tiempo asignado.
- Prepárese antes del tiempo programado para cada ejercicio.- Los observadores tienen una cierta cantidad de trabajo preparatorio que llevar a cabo antes de principiar un ejercicio, ejemplo: escribir en las formas el nombre del o los participantes que van a ser observados, enlistar las dimensiones que van a ser evaluadas, leer el material de antecedentes, etc. A menudo, es necesario para los observadores llegar temprano a la sala del ejercicio para hacer los preparativos.
- Verifique si tiene las formas necesarias para cada ejercicio.
- En situaciones de grupo, asegúrese una posición que le permita máximas observaciones con mínimas interrupciones al grupo (en algunos juegos es necesario moverse alrededor).
- Nunca indique al participante, con una sonrisa o movimiento de cabeza ni de ninguna forma, si lo está haciendo bien o pobremente durante un ejercicio.
- Utilice cualquier oportunidad para calmar, continuamente, la ansiedad de los participantes, ya sea durante la comida, cena, descansos para tomar café y entre uno y otro ejercicio.
- No dé retroalimentación personal sobre el desarrollo. Esto es mejor dejarlo para la discusión final de retroalimentación, en donde todo el desarrollo del centro puede ser discutido. Hable de los ejercicios en general, pero no sea evaluativo.

das u otras ocasiones y reporte esto en la discusión de --  
evaluación.

- ~~Trate de no mostrar particular animidad o atención a los~~  
participantes de su departamento o región, por ejemplo: no  
pasen todos sus descansos juntos, no pregunte continuamente  
sobre sus progresos.
- Use los nombres de pila en todo momento.
- Mire siempre con la seguridad de saber lo que está haciendo.
- Sea serio aún cuando los eventos sean divertidos.
- Cuide la seguridad de los ejercicios y todas formas.
  1. No deje su manual de observador.
  2. Asegure que todo el material del ejercicio se reúna y  
regrese al administrador.
  3. Trate de recolectar las notas hechas por los partici--  
pantes.
  4. Use sobres o folders para mantener junto todo el mate--  
rial de un individuo.
- Obtenga de los participantes asignados, cualquier material  
escrito hecho por ellos. Por ejemplo, si un participante --  
actúa como secretario, en la discusión de un ejercicio en  
grupo, el observador asignado deberá ir con el participan--  
te después del ejercicio y solicitarle el reporte. Tenien--  
do tales reportes, se adquiere información extra sobre di--  
mensiones, tales como habilidad de comunicación escrita, --  
habilidad para escuchar, etc.
- Complete las Formas de Reporte de Observador tan pronto --  
como sea posible, después de un ejercicio.
- No discuta con otros observadores información detallada sobre  
el desarrollo de los participantes observados, a menos que  
puedan perjudicar las observaciones de ejercicios subsecuen--  
tes.
- Conozca el orden en que los participantes serán discutidos

en la discusión de evaluación, de tal manera que se asigne en el reporte escrito.

~~No intentar hacer o recibir llamadas telefónicas, esperar en los descargos programados.~~

- Conozca la localización de los útiles o ayudas, blocks de papel, etc.
- Mantenga una actitud amistosa y de ayuda hacia los participantes; ayúdelos a gozar la experiencia y a sentir que hay "diversión" en todo el contenido.
- Dé toda la información relacionada con los participantes - al administrador, tales como las Formas de Reporte del Participante y Formas de Resumen de Calificación, cuando termine la discusión de evaluación.
- Pregunte al administrador si tiene dudas, puede haber confusiones.

Después de las partes antes descritas, lamentablemente el formato original de Development Dimensions se concretan a proporcionar una guía paso a paso de lo que debe hacer un observador y no específicamente del como. Tampoco otros autores le confieren mayor atención a este aspecto. Es por ello que de nuevo apelamos a nuestro propio -- conocimiento de formación humanista: Como psicólogos, somos los mas indicados para enseñar a observar. Aquí está la parte fundamental del proceso y "saber ver" y clasificar conductas solamente podrá lograr se con bases psicológicas. Si para ello puede auxiliarnos el análisis conductual, sea bienvenido, si es otra técnica, habré que aceptarla. No profundizaremos en ello porque, consideramos, que un intento de tal naturaleza podrá ser materia de otro trabajo con una finalidad mucho más específica. Diremos tan solo que nosotros, mediante una plática con los gerentes que fungirán como observadores les proporcionaremos elementos de juicio para normar su criterio y les guiamos en su decisión con base a nuestra propia experiencia, - lo cual, sabemos de antemano esto, puede ser subjetivo y muy discutible, pero por ahora, es la forma que hemos empleado auxiliados - por los principios que rigen la aplicación de pruebas los cursos y experiencias de entrevista y la definición de términos hemos obtenido algunos avances, pero estamos conscientes de que esa forma requiere de sistematización y objetividad. El hecho de mencionar que "esa es la forma que hemos empleado", no quiere decir en modo alguno que sea adecuada o que sea la mejor forma; por el contrario, nos responsabiliza más ante la empresa. Lo que si es bien cierto, en --

nuestro caso y lo justifica, es que, como ya hemos mencionado en el caso particular nuestro, somos nosotros mismos los principales observadores, con lo cual garantizamos un lenguaje común y una forma de aplicación basada en nuestros conceptos de la psicología. De no ser este el caso, deberá enfatizarse mucho más la enseñanza de la observación de los gerentes o personas que jueguen el papel.

Continuando con la forma original encontramos que el "manual del observador" contiene hojas o formatos con guías para llenarse, ejemplos de conducta que pueden clasificarse con facilidad y en síntesis un "recetario" para entrenar al observador. Dado que varios de los enunciados nuevamente pueden ser una guía inicial útil, transcribimos las sugerencias que hacen al observador novato para que sirvan de guía.

### LOS EJERCICIOS

El factor de trabajo fundamental y más delicado después del humano son los ejercicios. Desafortunadamente, vemos, también el más subestimado. Esta subestimación a la que nos referimos no es en cuanto a sus resultados o funcionalidad. Es en cuanto a su elaboración. Desde luego también aquí se encuentra el problema de la falta de elementos para realizar esta tarea. Casi sin excepción, por no generalizar, todos los autores citan los ejercicios, mencionan su finalidad pero no dicen nada acerca de su elaboración. Quizá esto es debido a que en otras áreas existen formas para realizar juegos vivenciales para finalidades diferentes, consideramos que esto es válido, es decir, consultar esas fuentes o aplicar las ya conocidas con el objetivo específico de poder observar la conducta de los candidatos.

Sin embargo, es pertinente tomar en cuenta algunos puntos que han surgido de nuestra particular experiencia. Los ejercicios que ahora tienen más uso son los difundidos por Development Dimensions pero desde luego es necesario tomar en cuenta que corresponden a una idiosincracia diferente y que fueron elaborados en forma general. Lo importante al emplear un ejercicio es lo siguiente: Si por necesidades propias de la compañía en que se aplica el centro se han elaborado Dimensiones diferentes a las ya existentes, deberá asegurarse que el empleo de un ejercicio determinado evocará patrones conductuales que permitan calificar tales dimensiones.

Otros criterios son más fáciles de cumplir. El ejercicio puede estar elaborado en términos de una comunidad específica de funciones, es decir, emplear los términos y significados de un gremio en particu



ciones o puede ser general si se va a extraer de un universo mayor y se pretende identificar una persona con las características en particular.

Por otra parte, los datos e información deben estar elaborados de forma que permitan la disertación, la discreción entre los candidatos pero nunca la confusión. Esto es difícil de lograr si no se consulta a un especialista en la materia del ejercicio. Por ejemplo: Si se desea un ejercicio de tipo financiero, como una asesoría o una compañía ficticia, deberá pedirse a un contador especializado que cheque la veracidad y el nivel de probabilidad de encontrarse un caso con el que se presenta.

Además de esto, un ejercicio, en nuestra particular opinión deberá probarse antes de aplicarse y esto puede lograrse en los observatorios durante su entrenamiento.

## 2) Elementos físicos que se sugieren para un mejor desarrollo de un Centro de Evaluación.

Toda técnica o Métodos de selección requiere de un medio en el cual pueda desarrollarse con las condiciones óptimas posibles. La aplicación de tests mentales o proyectivos requieren de un salón y sillas tipo escolar o similares, ciertas condiciones de iluminación, ventilación, etc.

Las pruebas de conocimientos pueden requerir desde condiciones similares a los anteriores hasta los lugares específicos para demostrar tal o cual habilidad y en ocasiones simulaciones que no causen riesgos pero que permitan un realismo tan grande como la situación auténtica, por ejemplo las cabinas de vuelo de prueba de pilotos.

Dado que el centro de evaluación hace su funcionamiento en la aplicación de juegos vivenciales y ciertas pruebas, y que su fundamento es crear también situaciones realistas al máximo se pretende combinar ambas condiciones. Solamente los manuales de Development Dimensions dedican una particular atención a este aspecto, ya que los autores restantes parecen presuponer que esto es materia conocida para quien se dedique a esta actividad en forma general y consideramos que no se equivocan, pero como nuestro objetivo es proporcionar la mayor cantidad de información al respecto, consignaremos la comparación que hace Development Dimensions en su "Manual de Implementación de un Centro de Evaluación" ( 9 )

REQUERIMIENTOS FISICOS PARA EL DESARROLLO  
DE UN CENTRO DE EVALUACION. ( 9 )

**MEIOS INTERNOS Y EXTERNOS.**

Un centro de evaluación, en términos generales, podrá desarrollarse idealmente en la misma forma en que se haría algún curso o seminario gerencial. Aunque esto no ha sido investigado a fondo, parece - que quienes han experimentado la técnica aprecian más las instalaciones de tipo externo que aquéllas que están en la empresa, aún cuando se contruyan o acondicionen para ese fin. Los medios internos con ventajas como:

- Instalación de video tape y accesorios.
- Ayuda secretarial y otras de oficina (por ejemplo, facilidades de copiado, papelería, etc.)
- Gente extra para jugar el papel de entrevistado en simulaciones y como personal recurso en ejercicios de hallazgo de hechos.

Los medios externos tienen ventajas como:

- Reunir las características de una organización en la medida de las necesidades.
- Combinar medios de hospedaje, alimentación y reunión.
- Mantener a los participantes y observadores del casi irresistible empuje de la Charola de Entrada, en su propia vida real.
- Reducir las interrupciones que pueden causar las llamadas "oficiales" o "importantes" (en medios de carácter externo, las llamadas pueden ser sensiblemente tamizadas y las secretarías tienen menos posibilidades de interrumpir).
- Proporcionar un "descanso" psicológico de la oficina, lo que tiene gran ventaja de ayudar a los participantes a concentrarse en los deberes del centro.

Puede emplearse al efecto los moteles u hoteles que tienen salas y medios apropiados como los empleados en lugares aislados, o de clima cómodo pero no del tipo turístico. Nada puede ser más frustrante que

## SALAS DE REUNIONES

Las salas necesarias y el tamaño de las mismas, varía de acuerdo a la complejidad del centro y el número de personas que van a evaluar se en cada ocasión. Recordemos que pueden existir grupos de hasta 12 candidatos (serán necesarios 6 observadores) así es que, ésta es nuestra base para poder saber la necesidad de locales. Una forma que sugiere la técnica para saber cuántas habitaciones son necesarias, es dividir el número de participantes entre 2 y sumarle 2.- Así un centro de 12 participantes requiere un máximo de 8 salas pero puede arreglarse con menos.

La mayoría de los centros de 2½ a 3 días, de 6 observadores y 12 -- participantes, requieren:

- Una sala de reunión grande, adecuada para jugar un juego gerencial y reuniones de todos los observadores y los participantes. (Una adecuada iluminación es importante en ésta, puesto que sería la sala usualmente empleada para la entrevista de Charola de Entrada.)
- Dos salas de reunión pequeñas, adecuadas para discusiones de grupo de los participantes, observados por 3 asesores.
- Seis salas para sostener entrevistas, ejercicios de hallazgo de hechos, etc. Los dos cuartos anteriores, pequeños, pueden servir como dos de esas habitaciones. Las habitaciones de los asesores, pueden emplearse para los otros.
- Una habitación para oficina administrativa. El administrador almacena impresos en esta habitación y los observadores la usan -- para escribir sus reportes. Se requieren sillas y mesas adecuadas.

La mayoría de esas habitaciones no tienen que ser usadas los tres -- días. El uso actual puede saberse solamente mediante el programa del centro de evaluación.

Algunas salas pueden requerirse solamente por la noche, dependiendo del programa del centro. Estas necesidades deben quedar muy claras.-

Todas las salas de reunión deberán estar en la misma área.

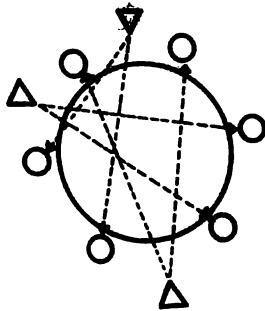
Las salas adecuadas para la discusión de observadores, serán necesarias durante la segunda parte de la semana de evaluación. El número

depende de que los observadores sean o no subgrupados.

### ORGANIZACION DE LAS SALAS DE REUNION.

Salas de reunión separadas, están preparadas para cada discusión de grupo. En general, las salas de reunión deben tener:

- Una mesa redonda de tamaño apropiado para el número de participantes.
- Sillas para cada participante, ordenadas alrededor de la mesa.
- Sillas para los observadores, ordenadas alrededor de la mesa, atrás de los participantes. Véase el siguiente diagrama.



- Las sillas deberán ordenarse por el administrador, antes de la reunión.

~~El observador es responsable de la asignación de sillas para los participantes como para los observadores. Los asientos -- así asignados son de ayuda para el observador, porque aseguran que los dos participantes que van a observar son sentados juntos.~~

## EQUIPO EN LA SALA

Cada sala de reunión debe ser equipada con un atril para volantes y marcadores. Una pantalla y un proyector de dispositivos pueden requerirse en la sala mayor.

Siempre que sea posible, las mesas redondas deberán ser usadas para discusiones de grupo. Las mesas redondas permitan que los miembros del grupo se sientan más como tal. Se puedan impedir entre sí, lejos de los observadores. No están hablando al efecto para los observadores, sino entre ellos mismos.

Este ordenamiento tiene la desventaja de no permitir a los observadores, ver la cara de todos los participantes. Usualmente esto no es tan importante en tanto que los observadores puedan ver a sus dos participantes asignados. Si es necesario para todos los observadores ver a todos los participantes, o si se está grabando video tape de la discusión, se sugiere una mesa redonda cortada a la mitad (media mesa). Los centros permanentes, como aquellos que realizan las compañías Bell, tienen mesas especiales, hechas para ese propósito. A falta de esto, usan la mitad de una mesa redonda grande completa.

Las salas deberán arreglarse de forma flexible, de manera que puedan reordenarse de un ejercicio a otro.

Doce mesas individuales deben estar disponibles en la sala mayor -- mientras completan el análisis de Charola de Entrada y otros ejercicios escritos. Pupitres escolares, cómodos, harían buen papel en -- última instancia.

La grabación de video tape y medios de reproducción, pueden requerirse dependiendo de los objetivos del centro. Deben ser instalados en la sala mayor.

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

### PROGRAMACION GENERAL

Los centros de Programación General pueden programarse de acuerdo a las necesidades de la empresa, y esto no representa problema alguno, sin embargo, es pertinente tomar en cuenta algunas consideraciones que pueden variar de acuerdo al programa escogido. La forma más común de planear los centros es hacerlos coincidir con la semana -- normal de labores, esto es, Evaluación: Lunes y Martes (y parte del Miércoles o su totalidad, si se requiere) y Discusión de Hallazgos en la conducta de los candidatos, en Miércoles y Jueves (o hasta el Viernes si fué necesario el miércoles). La ventaja directa de esto, es una adecuada programación tanto para los observadores y el administrador, como la facilidad de mantener la información fresca en la mente de todos. Puede, desde luego, adoptarse cualquier otra forma, de acuerdo a las necesidades particulares o facilidades que se tenga para ello.

Al planear el programa, siempre es conveniente tomar en cuenta el tiempo que tendrán los observadores para escribir sus reportes, sobre todo si nos damos cuenta de que alguno no tiene el mismo ritmo de trabajo de los demás. Es también importante enterarse de los días festivos. Si algún principio o fin de semana se encadena con un día festivo, deberá evitarse el desarrollo del centro. Es mejor programar un centro la semana siguiente del día festivo y no la anterior. De preferencia no suspenda o haga presentarse a algún candidato u observador durante un período de vacaciones.

Para que el administrador pueda tener una visión mayor de su distribución del tiempo en relación al centro, mencionaremos algunas de sus actividades más comunes en el transcurso del centro:

- Prepararse siempre con anticipación para el siguiente centro (localización, facilidades, etc.).
- Determinar los observadores y participantes.
- Comunicar a los mismos esa participación.
- Escribir los reportes del centro sobre la evaluación de cada uno de los participantes, durante el último centro efectuado.
- Hacer reportes de retroalimentación de ese último centro -- desarrollado.

El administrador no siempre cubre la totalidad de estas funciones y otras veces, no sólo cumple con ellas sino que funciona como un ase

sor directo en la responsabilidad de desarrollar y continuar planes de carrera de los participantes, que son producto o resultado directo de la evaluación. Particularmente en Teléfonos de México, S.A., ~~consideramos que debe haber labores con un buen apoyo y resultados~~ ya que, organizacionalmente, tanto el personal que hará funciones directas en el centro como el que realiza la labor de capacitación (técnica y administrativa), pertenecen a una misma gerencia.

Probablemente no sea muy práctico correr un centro tras otro, sino que no más adecuado es fijar un cierto número de días siempre igual, por ejemplo, cada 9 días o cada 7, sin tomar en cuenta el fin de semana, pero debe reponerse los días de descanso de quienes participan en el centro.

Como comentario, es conveniente mencionar que la A.T. & T. tiene, - en la actualidad, grupos de trabajo cuya capacidad les permite correr un centro tras otro siguiendo un programa previo. En todo caso, el aspecto de la continuidad de los centros no puede ser planeado, -- sin antes haber tomado en cuenta los factores propios y características de la empresa, en la cual se piensan desarrollar en forma -- particular.

Mientras un administrador (suplente futuro o ayudante) esté aprendiendo su labor, le apoya que por lo menos dos semanas sea programado entre los grupos de evaluación. El tendrá así tiempo de lograr su tarea de escribir y retroalimentar los reportes sin la presión agregada de un programa de tiempo limitado.

#### PROGRAMACION DE DISCUSION DE OBSERVADORES.

Los centros de 6 participantes / 3 observadores, no ofrecen posibilidades de variaciones al programar la discusión de observadores. -- Los 3 observadores deben discutir individualmente cada participante. Similarmente, puede no haber variación en centros que corren - 2 centros de 6 participantes en los ejercicios. Eso es precisamente como correr dos centros de seis participantes separadamente. -- Sólo esperan estar en la misma disposición. El mayor problema en - centros de 6 participantes, es la falta de oportunidad para observar a los participantes en grupos de diferentes tamaños y con diferentes tipos de individuos. En un centro de seis participantes, -- todos los ejercicios de grupo son de 6 personas. En un centro de - 12 participantes, son posibles de 4 y 6 personas. Debido a que sólo un tamaño de grupo es posible, y debido también a que el nivel del grupo debe mantenerse, la observación de los participantes en grupos de 6 hombres es frecuentemente difícil. Un número de opciones están abiertas para los centros más comunes de 12 participan--

En un esfuerzo por acelerar la discusión de participantes, muchos de los arreglos 12 participantes / 6 observadores se dividen en dos centros, 6 participantes / 3 observadores para la discusión de observadores. El arreglo convencional 12 y 6 proporciona, obviamente, de una mayor variedad de observaciones y agudeza en las mismas (y así menos oportunidad de prejuicios y menos oportunidad de que un observador no muy diestro, afectara materialmente los resultados). Algunas organizaciones sienten que el prestigio extra de incluir 6 gerentes de la compañía es importante y por esta razón prefieren el arreglo 12-6. El arreglo 6 y 3 logra la discusión aproximadamente en dos tercios del tiempo, acertando así usualmente un día del tiempo de discusión de asesores.

La validez diferencial de los dos arreglos no es conocida, pero la naturaleza del arreglo parece tener un efecto pequeño en la decisión final. La mayor parte de la investigación de A.T. & T. usa un arreglo 6 y 3. Este arreglo tiene la desventaja de requerir un administrador adicional, si los administradores son empleados para escribir reportes de evaluación.

Si más de 12 participantes deben ser evaluados, alguna división de observadores es casi obligatoria. En organizaciones que evalúan 8 participantes a la vez, sería un gran ahorro de tiempo y esfuerzo tener 9 observadores para discutir cada participante. Usualmente - el grupo está dividido en grupos de 6 participantes / 3 observadores.

Si un grupo de observadores de 6 hombres se divide en dos grupos, - para parte de sus deliberaciones, este hecho debe ser tomado en -- consideración en todas las asignaciones iniciales de los observadores a los participantes. Existen tres formas en las cuales ambos - equipos de observadores pueden emplearse:

- 1.- Tres observadores pueden observar los mismos 6 participantes en todos los ejercicios. Así cuando los tres se reúnen para la discusión de evaluación, cuentan con todos -- los reportes del ejercicio. Esto no significa que los mismos 6 participantes deberán estar en los mismos ejercicios de grupo. Deberán ser mezclados con los otros 6 participantes. Véase el modelo B en el cuadro 1. (Pags.    ).
- 2.- Al igual que en 1, los 6 observadores observan a 2 de los participantes. Estos dos participantes son discutidos por los 6 observadores mientras que los restantes son discuti



observadores establecer normas de juicio común, mediante trabajar unidos sobre un participante antes de que se dividan, y después checar esas normas mediante la discusión de un reporte escrito. También conviene a un administrador entrenar a los 6 observadores en técnicas de discusión. Véase el modelo 3, en el cuadro No. 1.

- 3.- Teniendo el total de 6 observadores, ver el total de 12 participantes pero tienen solamente 3 evaluaciones cada uno. Esto produce más puntos de vista y juicios independientes pero obliga a los observadores a leer los reportes escritos por los otros. Deben escribirse reportes completos debido a que el autor no pueda estar ahí para enriquecer y elaborar sobre sus observaciones. Usualmente, es posible para los observadores de un grupo pedirle a otro que venga y conteste algunas preguntas específicas, pero tales peticiones son relativamente raras. Cuando este sistema es empleado, es usualmente arreglado de manera que la discusión haya conducido la entrevista de Antecedentes y el ejercicio charola de entrada. Los ejercicios de grupo son mejor asignados a los observadores en el otro equipo, debido a que uno de los equipos de discusión puede también haber observado al mismo grupo de discusión y ser capaz de hacer observaciones aclaratorias. Véase el modelo D, en el cuadro No. 1.

Una mayor consideración al emplear observadores para leer reportes escritos por otros, es la habilidad de escritura de los mismos. Este sistema trabaja mejor cuando los observadores dictan sus reportes.

Si una combinación de miembros de línea y administración, gabinete y campo, representantes de ventas, etc., están siendo empleados como observadores y estos se dividen en dos grupos, hay que asegurarse que los equipos resultantes tengan igual representación.

Si son empleados dos equipos de observadores, los miembros de cada equipo tienen oportunidad de conocer y comentar sobre las decisiones alcanzadas por otros. Esto se logra usualmente mediante la reunión de los equipos después de cada discusión de evaluación, o cada dos discusiones y compartir sus hallazgos. Un buen plan es programar descansos para ahorrar tiempo. El administrador para grupo, usualmente actúa como moderador para el mismo.

En los centros donde dos participantes escriben los reportes de -- evaluación mientras están en él, los reportes actuales escritos son compartidos y criticados después de que todas las evaluaciones han sido discutidas.

#### **TAMAÑO DE LOS GRUPOS.**

Si algún criterio es dejado al administrador, deberá seguir las siguientes reglas:

- 1.- Variar el tamaño de los grupos de ejercicios durante el - centro. Todos los participantes deberán tener la oportunidad de ser vistos en grupos pequeños (4 hombres) y grupos grandes (6 hombres).

Grupos de 4 y 6 hombres parecen ser el tamaño óptimo.

- 2.- No tener grupos de menos de 4, si es posible. Grupos de 3 hombres no producen adecuados discernimientos de grupo, en esos solamente una persona necesita estar desviada para - hacer un desacuerdo.
- 3.- No tener grupos de más de 6, si es posible. Los grupos mayores de 6 no permiten la cantidad necesaria de observaciones sobre cada individuo.
- 4.- Algunos ejercicios son hechos para números específicos de individuos; esto es, papeles asignados en la discusión de grupo sin liderazgo, se diseñan para los 6 participantes.
- 5.- Ejercicios de problemas gerenciales y ejercicios de discusión de grupo de análisis/presentación, parecen trabajar particularmente bien con 4 participantes en grupos.

Si se da una elección, grupos de 4 hombres son probablemente mejores que los de 6 hombres.

En Teléfonos de México, S.A., y algunas experiencias particulares nuestras (en aulas de nuestra facultad y grupos informales) hemos experimentado algunos ejercicios con buenos resultados en grupos - de seis personas.

#### **PROGRAMACION DE LOS OBSERVADORES Y PARTICIPANTES A LOS EJERCICIOS.**

Mediante la designación previa y procurando una adecuada distribución el administrador puede tomar como guía los cuadros 2 y 3 de -

le pag. que dan una matriz de asignación típica. "Una adecuada distribución", en éste caso, debe tomar en cuenta no repetir, si es posible, un participante con el mismo observador ni tampoco del mismo tipo.

Dentro de los componentes de un grupo, será conveniente cuidar que no trascienda una imagen de autoridad de tal o cual participante.

## PROGRAMACION DE EJERCICIOS EN UN CENTRO DE EVALUACION.

Muchos problemas administrativos pueden ser eliminados con anterioridad, con una programación cuidadosa y realizada del momento de evaluación. Una de las quejas más comunes de los observadores es la falta de tiempo durante el centro de evaluación para escribir reportes. Esto es con frecuencia una queja justificada y particularmente importante cuando los observadores son novatos. La experiencia ha demostrado que la programación de decisiones debería estar basada sobre las siguientes consideraciones:

- 1.- Los ejercicios deberán ser ordenados de forma tal, que ninguno de los ejercicios de grupo o individuales, estén juntos. La programación deberá prever una variedad de tipos de ejercicios cada día.
- 2.- Usualmente es mejor programar un ejercicio de grupo como primer ejercicio. Esto relaja a los participantes y es menos que un ejercicio individual.
- 3.- Si es posible cierta flexibilidad pueda darse en el transcurso de ejercicios individuales. Esto es, la entrevista de antecedentes deberá ser ordenada de forma tal, que si el observador quiere tomar unos minutos extra, pueda hacerlo sin afectar el programa de otros observadores. Frecuentemente esto se logra mediante tener un período de tres horas en que los observadores completen una asignación escrita o alguna otra preparación escrita por la cual estén presionados por una hora determinada y solo media hora para entrevistas. El administrador algunas veces se preocupa de que estando presionado por una asignación escrita, se tenga un impacto negativo sobre la entrevista, pero esto no parece suceder. Debido a que los límites de tiempo dados a esas asignaciones son usualmente amplios, ninguna desigualdad emerge cuando uno de los participantes tiene 10 minutos extra o los pierde.
- 4.- El factor fatiga debe ser tomado al efecto. A los observadores y participantes no se les puede pedir que se queden demasiado tarde en las noches. Si es necesario hacer trabajo tarde, es mejor el primer día del centro de evaluación, más que tarde en la semana.
- 5.- Donde sea posible use descansos normales, tales como tiempos para café y alimentos, para dividir ejercicios. Es bueno dar a los participantes un pequeño tiempo de libertad entre ejercicios, para que se recuperen y se calmen. Además de los inter

medios usuales, algunas organizaciones usan el desayuno como uno más. Tienen participantes reunidos a las 7:00 ó 7:30 horas para un ejercicio, artonada a hora del desayuno para otros valores y participantes, agudo de otro ejercicio. Después luego este recurso está empleado en el caso de estar usando instalaciones no propias o fuera de la Empresa, en lugares en que el desayuno se tome ahí mismo y en conjunto. Si se tienen instalaciones propias o internas de la empresa no es conveniente tomar en consideración tales recomendaciones.

- 6.- Usualmente es de ayuda programar discusiones de grupo de papeles no asignados al principio del centro de evaluación. Cuando tales ejercicios son empleados cerca del final de un centro, - después de que los participantes han estado en varios ejercicios de grupo, los participantes algunas veces dividen el problema, tomando cada uno una porción y escribiendo una respuesta, acortando así la posible observación del ejercicio. Esto - casi nunca sucede si el ejercicio es usado temprano en un centro.
- 7.- La consideración del tiempo del observador para escrituras, es probablemente el único determinante importante del programa. Los ejercicios deberán ser ordenados de forma que los observadores tengan por lo menos una hora después de cada ejercicio para -- escribir un reporte. Se requiere una mayor cantidad de tiempo para los primeros ejercicios que para los últimos. Es común -- programar un período de tiempo no usual, mayor de lo normal -- para escritura después del primer ejercicio, debido a que los nuevos observadores siempre necesitan más tiempo para "alcan-- zar el ritmo" de los reportes escritos. El período de tiempo - más largo también permite que el administrador critique los -- reportes para asegurar un estándar elevado para los reportes - de ejercicios restantes.

Dentro de la fase de programación y planeación no se puede prescindir de la elaboración de formatos y hojas de datos que permitan llevar un control previo, durante y posterior al centro en desarrollo. No obstante, consideramos particularmente que no es conveniente exagerar esta situación o se corre el riesgo de "empapelarse" hasta perder el verdadero sentido del centro en su propósito, y los controles pueden parecer excesivos.

Lo anterior esté en función directa del hecho representado por un -- excesivo número de formatos que pretenda traer la técnica, cuando es conocida de su fuente de difusión en Estados Unidos; indicio inequívoco de que esté contemplada bajo un criterio, en mucho, de tipo comercial y no pedagógico, funcional o de propagación de la técnica. -- Por otra parte, lo más conveniente, creemos, es que a medida que un centro se vaya implementando, que vaya siendo parte de la empresa, se vayan creando los formatos necesarios y aprovechar así para ir -- conociendo su verdadera utilidad; Probablemente no sea el excesivo número de los existentes lo que más deba atacarse, sino de querer -- tenerlos todos cuando aún no se sabe si serán o no empleados y si -- será esa la forma mejor de usarlos.

No debemos descartar el hecho de que probablemente al paso del tiempo se requieran más de los originalmente o sugeridos para nuestra -- empresa en particular. Como ejemplo de tales formatos y hojas de che -- queo, anexamos los siguientes con la idea ya específica de que tan -- solo sean una guía. Particularmente si se tiene local propio, muchos de esos casos o hechos deberán darse por sí sólo o por existentes en tal local y tan sólo en chequeo general bastará para saber si todo -- está en orden.



**PLANEACION DEL PROGRAMA DE DESARROLLO DE CARRERA**

**(GERENCIA)**

**MAÑANA**

**OCESORIO**

**GERENCIA**

8:00 - 8:30 Presentación y avisos  
 8:30 - 10:00 Problemas gerenciales N° 2  
 10:00 - 10:15 Descanso  
 10:15 - 12:00 Escribir reportes  
 12:00 - 13:30 Estructura de antecedentes  
 13:30 - 14:30 Comida  
 14:30 - 17:00 Cont. entrevista de anteceden-  
 dentes - Escribir reportes  
 17:00 - 18:00 Libre  
 18:00 - 21:00 Entrevista de antecedentes  
 Escribir reportes

Presentación y avisos  
 Problemas gerenciales N° 2  
 Descanso  
 Ejercicio escrito  
 1/2 Charola de Entrada  
 Comida  
 Cont. 1/2 Charola de Entrada  
 Libre  
 1/2 Prepararse para Análisis  
 Financieros.  
 1/2 Entrevista de anteceden-  
 tes y preparación para en-  
 trevista simulada.

De las 18:00 a las 21:00 descanso, sin interrupción de la entrevista, a  
 discreción de 15 minutos.

**MAÑANA**

8:00 - 8:30 Simulación de entrevista  
 8:30 - 9:00 Simulación de entrevista  
 9:00 - 12:00 Escribir reportes.  
 Preparar y conducir entrea-  
 vistas.  
 Charola de Entrada  
 12:00 - 12:30 Descanso  
 12:30 - 13:00 Simulación de entrevista  
 13:00 - 14:00 Comida  
 14:00 - 14:30 Simulación de entrevista  
 14:30 - 17:30 Escribir reportes  
 Preparar y conducir entre-  
 vista.  
 Charola de Entrada

1/2 Charola de Entrada  
 1/4 Simulación de entrea-  
 vista.  
 1/4 Libre  
 1/2 Charola de Entrada  
 1/4 Simulación de entrea-  
 vista.  
 1/4 Libre  
 1/2 Charola de Entrada  
 1/2 Entrevista Charola de  
 Entrada.  
 Descanso  
 1/2 Preparación para Análisis  
 Financiero  
 1/4 Simulación de entrea-  
 vista.  
 1/4 Libre  
 Comida  
 1/4 Preparación para Análisis  
 Financiero  
 1/4 Simulación de entrea-  
 vista.  
 1/4 Libre  
 1/2 Preparar Análisis Fi-  
 nanciero  
 1/2 Entrevista Charola de  
 Entrada.



17:30 - 18:30 L i b r e  
18:30 - 20:00 Escribir reportes  
Análisis de reportes finan-  
cieros.

L i b r e  
Pruebas

**MIÉRCOLES**

8:00 - 8:30 Discusión de análisis fi -  
nancieros  
8:30 - 9:00 Discusión de análisis fi -  
nancieros  
9:00 - 10:00 Discusión de grupo de aná-  
lisis financiero  
10:00 - 10:30 D e s c a n s o  
10:30 - 12:00 Discusión de grupo de pape-  
les asignados  
12:00 - 12:30 Avisos finales  
12:30 - 13:30 Completar reportes  
13:30 - 14:30 C o m i d a

1/2 Discusión de análisis  
financieros  
1/2 L i b r e  
1/2 Discusión de análisis  
financieros  
1/2 L i b r e  
Discusión de grupo de aná-  
lisis financiero  
D e s c a n s o  
Discusión de grupo de pa-  
peles asignados  
Avisos finales, completar  
formas críticas  
Completar formas - Libre  
C o m i d a - Partida de  
los participantes.

## H O R A R I O

<u>MINUTOS</u>	<u>OBSERVADORES</u>	<u>PARTICIPANTES</u>
8:30 - 9:00	Los observadores reanuda para los informes breves de último momento, asignaciones, etc.	
9:00 - 9:30	Presentaciones - avisos	Presentaciones - avisos
9:30 - 11:00	Prioridades nacionales	Prioridades nacionales
11:00 - 11:15	D e s c a n s o	D e s c a n s o
11:15 - 12:00	Escribir reportes	
12:00 - 13:00	Preparación para entrevista de antecedentes	Preparación para análisis de problemas
13:00 - 14:00	C o m i d a	C o m i d a
14:00 - 15:30	Entrevista de antecedentes	Ejercicio Charola de Entrada (participantes 1, 2 y 3)
15:30 - 16:00	D e s c a n s o	Participantes 4, 5 y 6
16:00 - 17:00	Escribir reportes Preparación para la siguiente entrevista de antecedentes	Descanso (4, 5 y 6) Preparación (4, 5 y 6)
T a r e a :	Preparación para la entrevista de Charola de Entrada.	
<b>MARTES</b>		
8:30 - 12:30		Ejercicio Charola de Entrada (participantes 4, 5 y 6)
8:30 - 9:00	Reunión de observadores	
9:00 - 10:30	Entrevista de antecedentes	Participantes 1, 2 y 3
10:30 - 10:45	D e s c a n s o	Descanso (Incl. 4, 5 y 6)
10:45 - 11:00	Escribir reportes	Preparación análisis de problemas (Parts. 1,2 y 3)
11:00 - 12:00	Entrevista Charola de <u>En</u> trada	Participantes 1, 2 y 3
12:00 - 13:00	Escribir entrevista previa Charola de Entrada y Preparación para la siguiente	Descanso ( 4, 5 y 6) Preparación análisis de problemas (1, 2 y 3)
13:00 - 14:00	C o m i d a	C o m i d a
14:00 - 15:00	Entrevista Charola de <u>En</u> trada	Preparación para análisis de problemas (1,2 y 3) Entrevista de antecedentes (Parts. 4, 5 y 6)
15:00 - 15:45	D e s c a n s o	D e s c a n s o
15:15 - 16:45	Entrevista de análisis de problemas	Participantes 4, 5 y 6
16:15 - 17:15	Entrevista análisis de problemas	Participantes 1,2 y 3 (4, 5 y 6)

8:30 - 9:30	Reunión	Preparación para Comité de Revisión de Propuestas
<del>8:30 - 10:00</del>		<del>Comité Reunión de Propuestas</del>
11:00 - 11:45	Escribir reportes	Preparación para conferencias de prensa
	Descanso	Descanso
11:45 - 12:30	Conferencia de Prensa	Participantes N°s 1, 2 y 3
12:30 - 13:15	Conferencia de Prensa	daba 4, 5 y 6
13:15 - 14:15	Comida	Participantes 4, 5 y 6
15:00 - 17:00	Discutir participante N° 1	Comida y despedida
T a r e a :	Escribir reportes restantes	

**JUEVES**

8:30 - 11:30	Discutir candidato N° 2
11:30 - 12:00	Descanso
12:00 - 13:30	Discutir candidato N° 3
13:30 - 14:30	Comida
14:30 - 16:00	Terminar discutir candidato N° 3
16:00 - 17:30	Escribir reportes sobre <u>can</u> didatos 1, 2 y 3
17:30 - 18:00	Leer reportes y discutir

**VIERNES**

8:30 - 10:30	Discutir candidato N° 4
10:30 - 11:00	Descanso
11:00 - 13:30	Discutir candidato N° 5
13:30 - 14:30	Comida
14:30 - 16:00	Discutir candidato N° 6
16:00 - 17:30	Escribir reportes sobre <u>can</u> didatos N°s 4, 5 y 6
17:30 - 18:00	Leer reportes y discutir

**Clasificación de los Observadores:**

	Nombre o color de Identificación	Observador Nº 1	Observador Nº 2	Observador Nº 3	Total	Promedio
1.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____	_____	_____	_____

**Clasificación de los Participantes:**

Quando se pongan los nombres de los participantes (o colores de identificación, esté seguro que el 1 en la parte superior de la lista sea el mismo 1 que se pone a un lado. Haga esto con todos los números. Los espacios en la parte superior son para los nombres de los participantes, haciendo la clasificación; aquellos a los lados, son para los participantes que están siendo clasificados.

Nombre o color de Identificación	1	2	3	4	5	6	Total	Promedio
1.	_____	( )	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	( )	_____	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	( )	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____	( )	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____	_____	_____	( )	_____	_____
6.	_____	_____	_____	_____	_____	_____	( )	_____

( ) es una autclasificación. No se incluye en los totales o promedio.

## MODELO DE PROGRAMAS DE DISCUSION DE OBSERVADORES

### MODELO A: TODOS LOS OBSERVADORES OBSERVAN Y DISCUTEN A LOS 12 PARTICIPANTES

6 observadores discuten al participante N° 1	6 observadores discuten al participante N° 2
6 observadores discuten al participante N° 3	6 observadores discuten al participante N° 4
6 observadores discuten al participante N° 5	6 observadores discuten al participante N° 6
6 observadores discuten al participante N° 7	6 observadores discuten al participante N° 8
6 observadores discuten al participante N° 9	6 observadores discuten al participante N° 10
6 observadores discuten al participante N° 11	6 observadores discuten al participante N° 12

### MODELO B: DOS EQUIPOS DE 3 OBSERVADORES CADA UNO OBSERVAN Y DISCUTEN 6 PARTICIPANTES

#### Equipo 1

3 observadores discuten al participante N° 1
3 observadores discuten al participante N° 3
3 observadores discuten al participante N° 5
3 observadores discuten al participante N° 7
3 observadores discuten al participante N° 9
3 observadores discuten al participante N° 11

#### Equipo 2

3 observadores discuten al participante N° 2
3 observadores discuten al participante N° 4
3 observadores discuten al participante N° 6
3 observadores discuten al participante N° 8
3 observadores discuten al participante N° 10
3 observadores discuten al participante N° 12

### MODELO C: TODOS LOS OBSERVADORES OBSERVAN Y DISCUTEN 2 PARTICIPANTES Y EQUIPOS DE 3 OBSERVADORES CADA UNO Y DISCUTEN 5 PARTICIPANTES MAS

6 observadores discuten al participante N° 1

#### Equipo 1

3 observadores discuten al participante N° 2
3 observadores discuten al participante N° 4
3 observadores discuten al participante N° 6

#### Equipo 2

3 observadores discuten al participante N° 3
3 observadores discuten al participante N° 5
3 observadores discuten al participante N° 7

6 observadores discuten al participante N° 8

3 observadores discuten al participante N° 9
3 observadores discuten al participante N° 11

3 observadores discuten al participante N° 10
3 observadores discuten al participante N° 12

(Las sesiones comunes permiten que todos los observadores sean entrenados por una persona y desarrollar estándares comunes).

PERO DISCUTEN SOLAMENTE UNA PORCION DE -----

Los observadores en equipo que discutirán a los participantes, observan la entrevista de antecedentes, la charola de entrada y cualquier otro ejercicio, uno a uno. Los observadores en -- otros equipos observan a los participantes en otros ejercicios. Esos reportes son leídos por el equipo de discusión.

La discusión puede ser manejada tanto en B como en C.

Observadores	Entrevista de Antecedentes	Charola	Hallazgo de Hechos	Simulación de Entrevista	Análisis de Problemas	Problema Gerencial	Juego Gerencial	Consejo de la Ciudad
A	1/2	3/4	5/6	7/8	9/10	11/7	12/2	5/7
B	3/4	5/6	7/8	9/10	11/12	1/2	6/10	1/3
C	5/6	7/8	9/10.	11/12	1/2	3/12	4/9	6/8
D	7/8	9/10	11/12	1/2	3/4	5/6	8/11	10/12
E	9/10	11/12	1/2	3/4	5/6	4/8	7/3	9/11
F	11/12	1/2	3/4	5/6	7/8	9/10	6/1	2/4

Grupos Participantes	Análisis de Problemas	Problemas Gerenciales	Juego Gerencial	Consejo de la Ciudad
1	9/10 11/12	1/2 7/11	1/5 9/4	1/3 5/7 9/11
2	1/2 3/4	5/6 3/12	2/6 10/12	2/4 6/8 10/12
3	5/6 7/8	9/10 4/8	3/7 8/11	

MATRIZ TIPICA DE ASIGNACION OBSERVACION

6. DISCUTIRAN 2 PARTICIPANTES Y DOS EQUIPOS DE 3 CADA UNO DISCUTIRAN 4 PARTICIPANTES

	Problema Gerencial	Entrevista de Antecedentes	Simulación de Entrevista	Charola	Análisis de Problemas	Comité de Compensación	Juego Gerencial		
Asesores Equipo N° 1	A	4/6	1/2	3/4	5/6	7/5	3/6	2/4	Cubriendo Participantes N°s 1 - 6
	B	1/5	3/4	5/6	1/2	3/4	7/12	5/6	
	C	2/3	5/6	1/2	3/4	2/6	4/5	7/3	
Asesores Equipo N° 2	D	10/12	7/8	9/10	11/12	1/11	9/12	8/10	Cubriendo Participantes N°s 7 - 12
	E	7/11	9/10	11/12	7/8	9/10	1/8	11/12	
	F	8/9	11/12	7/8	9/10	8/12	10/11	1/9	

Para los últimos tres ejercicios, los participantes 1 y 7 han sido conectados entre los dos grupos de forma tal que puedan discutir esos dos participantes.

DISTRIBUCION DE PARTICIPANTES EN EJERCICIOS DE GRUPO

Grupos Participantes	Problema Gerencial	Análisis de Problemas	Consejo de la Ciudad	Juego Gerencial
1	4, 6, 10, 12	7, 5, 1, 11	2,3,4,5,6,7	5, 6, 8, 10
2	8, 9, 7, 11	2, 6, 8, 12	1,8,9,10,11,12	2, 4,11, 12
3	2, 3, 1, 5	9, 10, 3, 4		1, 9, 7, 3

Ningún participante está más de dos veces con cualquier otro en un ejercicio de grupo.





**FIG. LOS OBSERVADORES SE SIENTAN DETRAS DE LOS CANDIDATOS PROCURANDO TENER UNA BUENA VISION DE SUS 2 OBSERVADOS. LLEVAN UN REGISTRO DETALLADO DEL DESEMPEÑO DE CADA UNO DE ELLOS DURANTE LOS EJERCICIOS DE GRUPO.**

---

## DESARROLLO

Alcance y momento de ejecución del centro. Suponemos que las fases previas han sido exitosas, que ya se ha llegado al momento de echar a andar el centro. Lo primero que daba hacer el administrador en esta fecha, después de haber chacado su programa y la existencia de todos sus materiales, es cubrir el punto uno de su programa: elaborar sus avisos de apertura (y de cierre) para sus observadores y para los candidatos. Desde luego, el uso continuo de estos avisos y la modulación propia de la práctica, harán que no se olviden los puntos que deben quedar claros y enfatizados, pero de cualquier manera, a continuación damos una lista para ambos momentos - de los puntos principales. No debe olvidarse que además de estos puntos, deben estar aquellos que sean propios de la idiosincrasia de la empresa en la que piensa desarrollarse el centro.

### **AVISOS DE APERTURA A LOS OBSERVADORES.**

(Puntos a cubrir durante la sesión de apertura, anterior a la apertura formal del centro).

#### **A. Importancia de la tarea.**

- Futuro de los participantes
- Futuro de la organización.

#### **B. La tarea es observar y consignar específica la conducta observada**

- "Habló más del tiempo permitido" (la mitad)
- "rehusó ser interrumpido"

No "fué líder"

No "tomó el control del grupo"

#### **C. Reporte escrito**

- fácil de obtener
- los primeros reportes toman más tiempo, serán más veloces con el tiempo.
- si no pueden completar todas las formas de Reporte de Observa

cores inmediatamente después del ejercicio y discutirlos a la mayor parte.

- no sobre-escriba reportes, concéntrese en conducta significativa.
- racione su tiempo, no gaste demasiado en los reportes de los primeros ejercicios y descuide los últimos.
- el orden en el que los participantes serán discutidos, será a criterio del administrador; deberá otorgarse prioridad para los reportes escritos de aquéllos primeramente enlistados (si se emplea una secretaria, asignese prioridades también para la mecanografía).
- enliste las dimensiones en el orden dado en el Manual de Observadores en todos los reportes (acelerará la discusión final).

D. Programa difícil. Debe mantenerse a tiempo.

E. Remarque a los observadores estar en la sala de reunión bastante antes del horario programado, de forma que puedan preparar sus formas de Reporte de Observador. En muchos ejercicios tales como problemas gerenciales, no hay ambiente antes de la iniciación del ejercicio y frecuentemente las observaciones iniciales de cómo se organiza el grupo, son de crucial importancia. A fin de capturar esas observaciones iniciales, el observador deberá estar listo. Esto se vincula teniendo los nombres de los participantes que él va a observar, registrando arriba de la Forma de Reporte de Observador y agregando los enunciados de las dimensiones enlistadas en las formas, de acuerdo a las dimensiones asignadas para ser evaluadas.

En suma, si el observador no está totalmente familiarizado con los ejercicios, deberá leer la información de antecedentes, que le será proporcionada a los participantes que él va a observar.

F. Recuerde a los observadores que ellos deberán tomar la responsabilidad para coleccionar todo el material escrito por los participantes que están observando, por ejemplo, reporte de la discusión de grupo, si el participante actúa como secretario del mismo. Los administradores están, frecuentemente, muy ocupados para realizar esta función en ejercicios de grupo, aunque tratarán de hacerlo. Únicamente el observador puede hacerlo en ejercicios individuales.

## AVISOS DE APERTURA A LOS PARTICIPANTES

(Puntos de cubrir sugeridos)

### A. Bienvenida

### B. Introducción

- Hacer que cada participante se presente a sí mismo. Usualmente están incluidos el nombre, trabajo normal y otros empleos relevantes.

Algunas veces se solicitan antecedentes personales y educativos.

### C. Propósito

- Oportunidad de aprendizaje y desarrollo
- Cantidad de trabajo, pero disfrutable.

### D. Nombre del programa

### E. Antecedentes del Método de Evaluación.

- Historia de los centros de evaluación - todos nosotros estamos siendo evaluados a la vez. Esta es una forma sistemática y profunda basada en considerable investigación.
- Cómo los programas se han hecho más orientados hacia el desarrollo.

### F. Nuevo procedimiento para la compañía.

- Apreciaremos comentarios y sugerencias.
- Una forma de evaluación será distribuida al final del programa.

### G. Descripción de los ejercicios.

- Designados para extraer conductas de importancia en la organización.
- No hay respuestas acertadas o errores.

- No se limiten a esta organización - organizaciones hipotéticas, totalmente sin relación.
- No asuma que las políticas o procedimientos de esta organización se aplican a la organización hipotética.
- Asegúrese de leer las instrucciones cuidadosamente. Cada ejercicio es diferente y las tiene distintas.
- Escuche cuidadosamente las instrucciones verbales, dadas con anterioridad a cada ejercicio.
- El tiempo es un factor en algunos, pero no en todos los ejercicios, entérese del tiempo asignado.

#### H. Papel de los observadores.

- Registran su conducta. - Trate de olvidar su presencia durante el ejercicio. Ellos no pueden proporcionar información o integrarse al ejercicio en modo alguno.
- Después de que los ejercicios hayan sido completados, los observadores se reunirán para discutir cada participante individualmente y compartir sus observaciones de su conducta.
- Los observadores han sido entrenados para su papel.
- Usted será observado por diferentes observadores en cada ejercicio.
- Las habilidades que aprenden al entrenarse para observar, son un segundo beneficio importante del programa, serán mejores gerentes por sí mismos.

#### I. Uso de los resultados.

- Le ayudan a planear su desarrollo.
- Ayudan a la compañía al planear su desarrollo.

#### J. Entrevista de retroalimentación.

- Entrevista personal donde su conducta observada, es discutida.

- K. La promoción es aún una función de la ejecución. Los resultados del centro no son suplemento de otra información acerca de usted.**
- L. Cómo viene el aprendizaje.**
- Auto-penetración (o discernimiento) - de tomar parte en los ejercicios.
  - Retroalimentación de las observaciones del observador, después del centro.
- M. Formas de reporte del participante.**
- Auto-evaluación y formas de calificación iguales, serán dadas después de la mayoría de los ejercicios. Su propósito será proporcionar a los observadores penetración de su propia ejecución y aquellas de otros en el grupo.
  - Se tan preciso como sea posible. No se infravalore a sí mismo, llene la forma completa. No deje espacios en blanco cuando no se le requiera así.
- N. Discusión de los ejercicios.**
- Los participantes pueden estar trabajando en diferentes ejercicios al mismo tiempo. Espere hasta que todos hayan completado un ejercicio antes de discutirlo.
  - Antes de la discusión no ayude a persona alguna. Esto sólo lo confundirá.
- O. Horas de duración.**
- Distribuya su tiempo
  - Vigile siempre sus horarios.
- P. Anuncios Administrativos.**
- Vestimenta informal.
  - Cargas extras en habitaciones, telefonemas.
  - No telefonee durante las horas del programa. Tomaremos mensajes.

- Localización de habitaciones (cuando se usan instalaciones externas).

#### ~~Del Observador~~

- para sesiones de entrenamiento
- se ajustará al mismo la evaluación.
- Suministro del papel, lápices, volantes disponibles (de la localización).
- El programa será terminado precisamente a tiempo.
  - No antes
  - importancia de permanecer a tiempo.
- Programa para el primer día.

#### Q. Sugerecias finales.

- No trate de hacer un papel. Lo hará mejor si es usted mismo
- Los observadores registrarán su conducta en los ejercicios así es importante que ellos tengan que observar. No se mantenga al margen - entre de lleno en cada ejercicio.
- Hable alto. Los observadores deben ser capaces de escuchar lo.
- Escriba tan claramente como pueda.

#### ADMINISTRACION DE EJERCICIOS.

La administración de los ejercicios no es difícil, pero requiere - de cuidadosa planeación y organización para tener éxito. Un buen - administrador tiene poco que hacer durante un ejercicio, debido a que él se ha anticipado a cada necesidad antes del ejercicio.

#### INSTRUCCIONES

Esté familiarizado con las direcciones orales para leerlas en voz alta. Algunas "Instrucciones para administradores" tienen instrucciones diferentes. Asegúrese de que aquéllas, al usarse, estén -- marcadas. Es buena práctica señalar pasajes inapropiados con un - marcador.

Lee las instrucciones exactamente como están presentadas.

**Hable asertivamente, de manera alegre. No apase como cuando se discute administrando un examen.**

## **FUNCION DEL ADMINISTRADOR DURANTE LOS EJERCICIOS**

La función del administrador es asegurar que el máximo de conducta esté expuesta por el ejercicio y pueda ser observada por los observadores. Así, él deberá estar siempre enterado de la dinámica del ejercicio y sentir libertad de hacer alguna intervención si fuera necesario, para asegurar que el ejercicio trabaje como se intenta. El administrador no deberá abordar su trabajo como si fuera un administrador de prueba, cuya función primaria es mantener la confiabilidad de la prueba a través de una administración completamente consistente. La confiabilidad de la administración, debe ser sacrificada algunas veces, por la cantidad y calidad de las observaciones en los centros de evaluación. Recuerde, en ejercicios de evaluación, el interés radica en cómo una persona ejecuta, no quién gana.

Durante un ejercicio normal, el administrador no tiene función en tanto ésta se desarrolle correctamente. Pero cuando existe un problema, el administrador tiene un importante papel y deberá estar constantemente listo para asumirlo.

Las ocasiones que reclaman una intervención por parte del administrador, son difíciles de programar con anterioridad. El debe usar un juicio basado en la situación. Frecuentemente todo lo que se requiere para lograr un grupo en la dirección correcta, es leer -- la porción apropiada de las direcciones al grupo o decir, "esa suposición no es correcta". No dirija al grupo. Mencíoneles que están cayendo en el patrón equivocado, no les diga qué otro patrón deben seguir. Mientras que cierta flexibilidad por parte del administrador es requerida, como regla general las direcciones básicas para un ejercicio nunca deberán ser cambiadas. Los cambios pueden disminuir la compatibilidad de los resultados de evaluación.

## **TIEMPO DE LOS EJERCICIOS**

Con excepción de los casos extremos como los anotados anteriormente los límites de tiempo establecidos deben ser estrictamente respetados. Es la responsabilidad del administrador ver que la conducta interesante se dispense a través del ejercicio y no se aprieta dentro de los dos últimos minutos mediante recordarle periódicamente al grupo su restricción de tiempo. El administrador deberá anunciar



anuncio deberá ser marcado por el administrador, Si el grupo se -  
estaca en un cierto punto o sale hacia una dirección poco interes-  
ante. Esto puede ser un momento desperdiciado para un uso efectivo de  
de tiempo.

Los avisos NO deberán hacerse si el grupo está adecuadamente moni-  
toreado en su propio tiempo. Por ejemplo, el grupo ha designado a  
un tomador de tiempo que está anunciando periódicamente el tiempo  
restante.

Si en el curso del ejercicio un participante voltea hacia el admi-  
nistrador y pregunta el tiempo restante (esto es contra las reglas  
pero sucede a veces), dígale el tiempo.

Un buen administrador de centro de evaluación debe ser tan rígido  
como flexible. Debe ser flexible al ajustar el programa del centro  
a situaciones locales, pero rígido en términos de mantener el pro-  
grama una vez que ha sido determinado. El tiempo es siempre un -  
apremio en los centros de evaluación y es responsabilidad del ad-  
ministrador ver que sea empleado al máximo de eficiencia.

La seguridad del material del ejercicio es de gran importancia y -  
debe ser del constante interés del administrador durante el centro  
de evaluación y aún durante el almacenamiento del material sobran-  
te entre centros.

Los ejercicios del centro de evaluación deberán ser almacenados en  
un cuarto cerrado, donde nadie esté tentado a estudiarlos, aunque  
tal estudio sería de poca ayuda.

Después de cada ejercicio, el administrador deberá recoger todo el  
material de los participantes, incluyendo notas personales hechas  
por los mismos. La mejor manera de conseguir el material, es pedir  
lo inmediatamente al final del ejercicio. En ejercicios de grupo,  
el grupo hace una decisión escrita. Si el administrador espera has-  
ta que los participantes completen sus formas de Reporte del Parti-  
cipante, es fácil omitir material y éste se dispersa fuera de la -  
sala donde los participantes tienen cierta privacidad mientras lle-  
nan sus formas.

Los observadores usualmente portan sus Manuales del Observador du-  
rante el centro de evaluación y tal vez durante ciertos períodos -  
los abandonen o los dejen en una sala mientras van a otra. Un par-  
ticipante puede hojear el manual y lograr una idea de los ejerci-  
cios posteriores, o ver la evaluación de algún compañero. Los ob-  
servadores deberán ser advertidos de mantener sus manuales consigo  
o dejarlos en lugares seguros, como sus habitaciones.

## ADMINISTRACION DE EJERCICIOS UNO A UNO (PERSONA A PERSONA)

La mayor decisión por hacer, al marcar ejercicios uno a uno, es si un observador deberá jugar o no el papel de persona recurso o entrevistado. Por lo menos un observador está particularmente bien entrenado en habilidades o role playing y es altamente recomendable que no le sean dadas ambas asignaciones. Los observadores usualmente se envuelven en la tarea del role playing y fallan al observar conducta agudamente.

Un método superior de conducir el ejercicio, es tener al administrador o algún otro individuo para ser persona recurso o entrevistado. Esto tiene la doble ventaja de liberar al administrador de la tarea y proporcionarle un sustituto administrativo a la mano para mantener el programa a tiempo y avanzar al observador a través de su papel, reduciendo con ello la necesidad de entrenarlo. Si los observadores hacen el role playing, ellos deben estar resumiendo la totalidad del tiempo implicado en el ejercicio, formas para usarse etc. Si otra persona está involucrada, esa persona puede manejar todas esas cosas y todo lo que el observador tiene que hacer es observar la conducta y escribir el reporte.

Obviamente uno de los principales bloqueos para tener una persona extra implicada en el ejercicio, es obtener suficiente número de personas. Algunos centros que operan cerca de grandes instalaciones de la organización, manejan esto mediante entrenar gente que viene al centro durante las dos horas que se le requiere. Una manera más común, es programar los centros de evaluación de forma que no más de 3 personas sean necesarias. Otra solución es entrenar a los observadores en el papel y duplicar equipos con ellos, con uno siendo la persona recurso mientras que otro es el observador. Esto duplica el monto de tiempo de compromiso del observador.

El entrenamiento de la gente que será persona recurso o entrevistado, es de vital importancia. Deben ser totalmente entrenados de forma que sean consistentes en sus papeles. El administrador deberá vigilar constantemente, para ver que los jugadores de papeles se apegan al papel asignado. Es muy fácil para los jugadores de papeles salirse del suyo, particularmente si esto se convierte en una especie de juego para ellos. Juegan un papel de entrevistado más difícil de lo que se intentaba.

Aún así, consideramos que una forma de evitar problemas, es hacer que la persona recurso juegue su propio papel, con algunas correcciones o modificaciones ya que de ese modo podrá ser mucho más consistente y veráz. Para mantener el control puede hacerse una

grabación previa y acudir a ella cuando sea necesario.

#### **DISCUSION DEL DESEMPEÑO DEL ENTREVISTADOR DESPUES DEL EJERCICIO.**

En algunos centros, los observadores son conminados a tener una - breve discusión con el entrevistador (participante) acerca de sus percepciones de las fortalezas y debilidades del entrevistado y - su reacción general de la entrevista. Esto produce penetración - adicional en el ejercicio.

En esos ejercicios el observador está típicamente mirando solo una persona y no tiene nada que hacer, sino registrar conducta (supo- niendo que no está jugando papel o siendo persona recurso). También el ejercicio es relativamente corto y no complicado en estructura. esto lleva a un excelente tomado de notas.

#### **ADMINISTRACION DE EJERCICIOS ESCRITOS.**

Como en los ejercicios de análisis /presentación /discusión de gru- po, debe existir un número de formatos disponibles para este ejerci- cio. El meollo del ejercicio es la presentación escrita de un pro- blema o tarea seleccionada para extraer ciertas dimensiones. Un mayor uso de la presentación escrita en términos de tener al partici- pante haciendo una presentación oral de su análisis y/o participar -- en una discusión de grupo, depende del tiempo disponible y las di- mensiones vistas. La propiedad de una presentación oral o discusión de grupo, depende de la naturaleza de la cuestión. Algunos asuntos permiten en sí mismos, una buena discusión de grupo debido a que - las gentes son forzadas a tomar aspectos alternativos sobre ellos, mientras que en otros ejercicios que piden listas de ideas no hacen una muy buena discusión de grupo, pues los participantes tan solo combinan pensamientos para formar una larga lista.

Sea o no que una discusión de grupo de tópico escrito se use para propósitos de evaluación, es de ayuda permitir a los participantes mantener tal discusión de grupo sin los observadores. Si un proble- ma relacionado con la empresa les es proporcionado, disfrutarán mu- cho compartiendo sus consideraciones, llegando quizá a una buena - respuesta colectiva.

Los ejercicios escritos son buenos ejercicios para llenar el tiem- po en que los observadores son requeridos para otras cosas. Por -- ejemplo, una forma común de programar, es permitir un período de - tres horas para el ejercicio escrito durante el cual cada partici- pante es llamado fuera de la sala, para la entrevista de una hora de Charola de Entrada. La calidad del reporte no disminuye y la -

flexibilidad de normas ayuda a los observadores.

Los ejercicios escritos no requieren ser rigidamente cronometrados, pero ~~deben ser un reto para el candidato~~ ~~en el momento de tiempo~~ para prepararlo. Una de las anotaciones que los observadores ~~deberán~~ harán hacer es, que también la persona deberá distribuir su tiempo - permitido al manejar la asignación.

Los ejercicios escritos parecen ser difíciles de evaluar por los - observadores. Quizás se debe a que ellos no son hábiles al escri- birlos por sí mismos o porque tienen problemas para definir normas propias de comparación. Los observadores frecuentemente experimen- tan un grado de inquietud acerca de su adecuación, especialmente - partiendo de que sus observaciones juegan un papel crucial en la - evaluación de la habilidad para escribir de los participantes. Un buen entrenamiento y el suministro de trabajos modelo para servir como normas, pueden ayudar a aliviar la ansiedad de un observador y asegurar una alta calidad en los reportes, otra forma es tener - más de un observador que independientemente evalúe el material es- crito. Esto no es difícil pero incrementa el nivel de trabajo de - los observadores. Aun otra posibilidad, es tener al administrador como un segundo lector. Cuando éste es el caso, él usualmente no - presenta reporte. Después de escuchar los reportes de los observa- dores, sugiere adiciones o cambios basados en la lectura del traba- jo.

Cuando los trabajos requieren de presentaciones específicas sobre algún tópico particular o una discusión que se quiere profundizar, deberán proporcionarse formatos especiales que deben diseñarse de acuerdo a las necesidades del momento y el tipo de trabajo que se espera que realice el candidato.

#### ADMINISTRACION DE EJERCICIOS DE PRESENTACION ORAL.

Algunas veces el ejercicio de presentación oral se monta por sí mis- mo como un ejercicio de centro de evaluación separado, pero es más frecuente combinarlo con un ejercicio escrito. El participante es- cribe un reporte de trabajo y entonces hace una presentación for- mal oral. Otras veces la presentación es seguida por una discu- sión de grupo del mismo material.

Obviamente cuando los ejercicios son combinados en un centro, el - mismo tópico y datos de interés son usados en los tres ejercicios.

Las presentaciones orales pueden variar grandemente en formalidad.

nuevo jefe, mientras que otras incluyen una presentación formal al Presidente o Comité de Directores de una compañía. La decisión de la necesidad de formalidad dependerá de las dimensiones vistas y debieron decidirse durante la planeación del centro. El trabajo -- del administrador del centro es mantener la consistencia del ejercicio a través de la consistencia de asignaciones y direcciones. Si la presentación debe ser formal, entonces todos los participantes deberán tener la facilidad de un atril y pizarrón. Es injusto proporcionar un escenario formal para algunos y otro informal para el resto.

El tiempo es importante en esos ejercicios. Debe asegurarse que -- los participantes conozcan los límites de tiempo para la presentación mientras se están preparando para el ejercicio, porque -- una observación importante es su habilidad para planear una presentación que se ajustará dentro de los límites de tiempo precisamente antes de hacer su presentación, antes de que el tiempo termine. El administrador deberá informar al participante cuando su tiempo ha terminado. Alguna flexibilidad en el tiempo es solicitada si el participante no ha presentado sus puntos fuertes. En esas circunstancias, el administrador puede hacer notar que el tiempo se ha -- terminado, pero que permitirá 2 ó 3 minutos extra para que el participante concluya.

El conocimiento de la audiencia es también importante. La naturaleza de la audiencia (miembros del Comité, etc.) debe ser claramente definido en las instrucciones para el ejercicio, pero es conveniente que el administrador cheque la comprensión de esto. Frecuentemente un elemento importante a observar es, que tan bien el participante ajusta su presentación a la audiencia.

Si van a estar disponibles ayudas visuales para los participantes durante la presentación, el conocimiento de su existencia y acceso a ellas deberá proporcionarse durante la etapa de preparación.

Deje que los participantes sean creativos en sus ayudas. Proporcione marcadores y otros auxiliares.

Los ejercicios de presentación oral pueden ser conducidos sobre -- las bases de 1 a 1 ó en grupos pequeños limitados (3, 4, 6 personas). Si el escenario deseado es una presentación a un grupo, tal como un Comité de Dirección o una Conferencia de Prensa, entonces se recomienda una presentación de grupo. Un buen arreglo es que -- dos observadores evalúen 4 participantes durante un período de -- tiempo. Los participantes toman turnos haciendo sus presentaciones

vadores arreglar el orden de la presentación, de forma que sus -- participantes asignados alternen al hacer sus presentaciones, esto es, no tener participantes asignados que hacen presentaciones uno tras otro. Esto le permite al observador tiempo suficiente para registrar sus observaciones sobre sus participantes asignados.

A fin de lograr mayor consistencia y confiabilidad en las observaciones, muchas organizaciones arreglan que más de un observador -- evalúe habilidades de presentación oral.

Muchos participantes finalizan sus presentaciones haciendo preguntas de la audiencia. Usualmente hay algunas sobre otros participantes. Si las preguntas surgen y hay tiempo disponible, pueden ser permitidas, en tanto estén preguntando para aclarar, no para argumentar. Frecuentemente algunas observaciones interesantes adicionales se desarrollan.

Si un intento del ejercicio es ver cómo los participantes manejan preguntas de la asamblea como en una conferencia de prensa o una reunión del Comité de Dirección, entonces las preguntas deben venir de los observadores y ser planeadas con anterioridad.

El papel del administrador es asegurarse de que los observadores - saben qué hacer - quién preguntará acerca de que, etc. - y que deben hacer su trabajo apropiadamente (demasiada o poca tensión). -- Usualmente se decide que los observadores que son responsables del reporte mayor sobre la actuación del participante tome la palabra para hacer preguntas, liberando así al observador asignado para -- tomar notas. Los observadores algunas veces se exceden en su cuestionario y el ejercicio se alarga demasiado. El administrador deberá tenerlo si es necesario, para mantener el ejercicio a tiempo.

A los administradores siempre les preocupa que el último participante para hacer una presentación oral ante un grupo de observadores y participantes, tendrá ventaja al escuchar los reportes de los otros participantes y las preguntas de los observadores. La experiencia ha demostrado que esto no es mayor problema. Los participantes están usualmente muy comprometidos con su presentación al momento de venir a la reunión. Han preparado material escrito, distribuciones y volantes. La naturaleza del tópico afecta la posibilidad de contaminación y deberá ser considerada al decidir entre presentación individual o de grupo. Un arreglo es, tener al participante para hacer su presentación y dos observadores con los demás en tiempo libre hasta que sean requeridos. Si hay preguntas -- que hacer a los participantes, a cada uno se le deberán hacer diferentes, para reducir respuestas pensadas de antemano.

## **ADMINISTRACION DE RECURSOS DE DISCURSO DE COMERCIO EXTERIOR**

Los observadores deben conocer los papeles asignados a sus participantes. Algunos administradores manejan esto de manera formal, esto es, escriben los nombres de los participantes sobre las hojas de resumen, permitiendo así que el administrador le diga al observador de antemano, qué papeles tendrán sus gentes, en tanto que otros administradores manejan esto de un modo más informal, mediante información verbal a los observadores durante el período de planeación que precede al -- ejercicio.

Normalmente los procesos de selección tienen una tendencia muy fuerte a querer precipitar la decisión sobre el o los candidatos que se evalúan. Bien, la función de un centro es precisamente lo contrario, es decir, pretende retrasar el tomar tal o cual decisión - a favor o en contra de un determinado candidato hasta que no exista un cúmulo de datos suficientes que respalden tal decisión. Si analizamos los pasos que van a darse en un centro, podremos captar que hay una buena cantidad de entradas o canales de información -- acerca de la misma persona, y la idea del centro es hacer que en esta Discusión de Evaluación concurren todos esos canales para cimentar mejor los argumentos que subyacen una designación. Esos canales abarcan desde las observaciones informales - pero importantes - del administrador, hasta las estructurales y analizadas por los observadores; pasando por la auto-calificación del participante y la calificación que le otorgan sus compañeros después de haberlo visto actuar en los diferentes juegos.

Aún en esas circunstancias, no debe olvidarse que el centro es una herramienta y no un factor de decisión, y que debe complementarse con todo lo que el participante haya realizado hasta el momento en su trayectoria laboral y con las opiniones, extra centro, que se hayan acumulado en su expediente de trabajo.

#### CONDUCCION DE LA DISCUSION DE EVALUACION

Una de las más importantes tareas del administrador de un centro es, dirigir la discusión de evaluación. En ella cada participante es discutido individualmente por los observadores. La sala de discusión debe estar libre de interrupciones y distracciones.

#### PASOS EN LA DISCUSION.

- El administrador elista a los observadores.
  - Establece los nombres de los participantes.
  - Muestra fotografías si están disponibles.
  - Checa que todos los reportes estén a la mano,
  - Checa que los observadores tengan las formas necesarias.
- Los observadores leen sus reportes siguiendo las instrucciones en la última hoja de las formas de Reporte del Observador. Los reportes son presentados en el orden siguiente:



- entrevista.
  - ejercicios de grupo.
  - ejercicios individuales.
  - ejercicios escritos
  - charola de entrada.
- Los observadores evaluarán y enjuiciarán observaciones como se requiera.
  - Los observadores y el administrador toman breves notas sobre las dimensiones observadas, usando las formas proporcionadas.
  - Los observadores discutirán la consistencia e interrelación de las observaciones como se requiera.
  - Después de que los reportes han sido leídos y discutidos, - cada observador desarrolla un resumen general calificando - cada dimensión. Los observadores califican cada dimensión - sobre una escala de 1 a 5.
    - 5 Una gran cantidad de la dimensión fue mostrada (excelente).
    - 4 Bastante fue mostrado.
    - 3 Un monto moderado fue mostrado (promedio)
    - 2 Sólo un pequeño monto fue mostrado.
    - 1 Muy poco fue mostrado o la dimensión no fue mostrada en absoluto (Pobre).
  - El administrador registra las calificaciones de los observadores para cada dimensión.
  - Los observadores comparan juicios y logran consenso.
  - Los observadores discuten lo siguiente como se requiere:
    - desarrollar acciones apropiadas para que tome la compañía.
    - desarrollar acciones apropiadas para que tome el individuo.
    - programas de entrenamiento apropiados, tiempos.

## **DIRECCION DE LA DISCUSION**

Usualmente es útil que la misma persona que escribirá el reporte de evaluación final, dirija la discusión, porque esto lo capacita para controlar y dirigir la misma y así extraer toda la información que considere necesaria para su reporte. Si un administrador va a dirigir la discusión y alguien va a escribir el reporte, debe ser particularmente sensitivo a las necesidades del individuo y chequear continuamente con el mismo, durante las últimas etapas de la discusión.

## **NOTAS**

Mientras que los reportes de evaluación son leídos, tanto el administrador como los observadores toman breves notas, de forma que puedan regresar sobre sus calificaciones durante la discusión de las dimensiones; es especialmente importante para el administrador o la persona que escriba el reporte tener buenas notas, como la responsabilidad para comunicar los hallazgos en sus menos.

El administrador debe recordar que debe escribir un reporte sobre los juicios hechos en el centro, así que, no deberá sentirse satisfecho hasta que tenga observaciones conductuales favorables para respaldar el consenso de evaluación de los observadores. El deberá seguir preguntando por qué, hasta lograr los datos que necesita.

## **TIEMPO Y ESPACIO DE DISCUSIONES**

En la discusión de evaluación, el administrador actúa como un aclarador, señalador del tiempo y catalizador de la discusión. No actúa como un observador adicional.

Los nuevos observadores siempre tardan más para discutir los primeros participantes, de lo que requieren para los siguientes. Esto se debe a que necesitan desarrollar sus propias normas, acostumbrarse al procedimiento y elaborar su propia dinámica de grupos. De tres a cuatro horas es común para el primer participante. El segundo puede discutirse usualmente en 2 ó 3 horas, con los restantes una o dos horas, bastan dependiendo del número de ejercicios usados.

Mientras administra un ejercicio, el administrador también observa conducta. El administrador no deberá ofrecer sus conductas a menos

que esté seguro de que ningún observador las ha visto similarmente y las ha registrado. Entonces el mejor procedimiento es preguntar si alguno notó la conducta en particular. Solamente como un último recurso el administrador deberá interponer nuevos datos en la discusión. A pesar de todo es de más ayuda hacerlo así, que perder los datos.

Mantenerse fuera de la información de la discusión. Cuando los -- observadores conocen a un participante a través de los contactos sobre trabajo, existe siempre una tendencia a traer datos no obtenidos del centro de evaluación a la discusión. Esto no es justo para los participantes, puesto que un participante es evaluado sobre los datos del centro únicamente y otros son evaluados sobre el centro y datos de desempeño. Todos los participantes deben ser tratados lo mismo y evaluados únicamente sobre los datos del centro de evaluación. La responsabilidad del administrador es ver que esto suceda mediante el impedimento de entrada de información externa. El ocultamiento total de información externa no es posible ni aún deseable. Frecuentemente un observador que conoce al individuo puede aclarar un comentario hecho en la entrevista de antecedentes, en forma de ayuda para los observadores. Esto deberá ser limitado.

Reducir el impacto de observadores de alto estatus. Si uno o dos tienen un elevado estatus organizacional o tienden a dominar o influenciar la discusión en algún modo, la responsabilidad del administrador es ver que esto no suceda; una forma es ordenar la discusión de modo que los observadores de alto nivel den sus reportes y hagan comentarios después que los otros han reportado.

El papel del administrador durante un centro de evaluación y durante la discusión de observadores siguiente, puede ser demasiado aburrido si él tan sólo "administra". Una experiencia estimulante es que el administrador entre en el proceso de evaluación e intente observar conducta por sí mismo. Como se anotó anteriormente, esas observaciones pueden jugar parte significativa e importante en la discusión de observadores. La mayoría de los observadores no se mantienen escribiendo registros de sus observaciones del ejercicio. A causa de su experiencia observando conducta, frecuentemente tienen penetraciones únicas en los ejercicios que pueden recordar fácilmente.

Los administradores tienen datos comparativos no disponibles para la mayoría de los observadores, pero deben cuidarse de no convertirse en un "experto" en la discusión de evaluación. Los observadores le mirarán como tal y sus comentarios y juicios pueden, de -

algún modo, ser sobrevalorados por ellos, Son impulsados a ello -- por aquellos que no están seguros en sus papeles y buscan al experto para ayuda. Pero el administrador es de ayuda aclarar, durante la discusión, que su trabajo es administrar, no ser observado, -- porque él no tiene la oportunidad de observar totalmente y registrar conductas en los ejercicios.

El administrador no deberá descubrir sus calificaciones de resumen de dimensiones. Si embargo, es ventajoso hacer este resumen al mismo tiempo que los observadores hacen los suyos. Las desviaciones de sus calificaciones le dan claves de las áreas en las que él requerirá más discusión de los observadores con las conductas registradas. Si al revisar su registro de conducta siente que la calificación es apropiada, y los observadores sienten en general que el 4 es apropiado, entonces esa dimensión requiere más discusión, no por el desacuerdo entre los observadores y el administrador, sino porque el administrador al escribir su reporte no tiene datos suficientes para reflejar las observaciones de los observadores.

#### OBSERVACIONES DE CIERRE A LOS PARTICIPANTES (Puntos sugeridos a cubrir).

- La necesidad de los observadores de tener todo el material elaborado por ellos relativo a todos los ejercicios es decir todas las anotaciones que sirvieron para llegar a una solución, (el administrador deberá reunir todo el material extra en este momento)
- Flujo de la información de evaluación.
  - Observación de la conducta
  - Resumen escrito
  - Discusión de la conducta de un individuo a la vez. Los Observadores leen sus reportes escritos.
  - Los observadores logran un consenso de debilidades y cualidades relativas a cada dimensión.
  - Reporte final.
  - Relación de hallazgos del centro, relativos al desempeño del trabajo.
  - Valor de la asistencia como experiencia de entrenamiento.
  - Horario y tipo de retroalimentación.

- Quién lo dará
- Quién estará presente.
- Verán un reporte escrito
- Cuándo esperar reporte (dé siempre el tiempo máximo).

Discusión de ejercicios en el trabajo.

- No ayudará - solamente confunde
- Dar a cada quien una ligera oportunidad

Cuestionarios evaluativos u otros seguimientos que pueden esperar (si son usados).

### C I E R R E.

- Se espera que haya sido una experiencia de aprendizaje hasta este momento.
- El aprendizaje continuará a través de su retroalimentación personal de resultados.
- En fin, el aprendizaje y desarrollo es debido al individuo.
- Despedida personal.

### OBSERVACIONES DE CIERRE A LOS OBSERVADORES (Puntos sugeridos a cubrir).

- No hable a los participantes o sus jefes acerca del desempeño de los mismos o de la decisión general final de la evaluación. Deje que el participante y su jefe escuchen los resultados del centro a través de los canales oficiales.
- No hable acerca de detalles de los ejercicios a nadie.
- No hable acerca de los individuos en el centro, esto es, - quien lo hizo bien o pobremente. Sus palabras irán a la -- organización.
- Haga un reconocimiento de la labor realizada por ellos durante el centro y sus contribuciones al mismo.
- Despedida personal.

## RETROALIMENTACION

La retroalimentación puede darse por el Administrador o por alguno de los Observadores que se entrena para ello en forma adecuada. Como en todo proceso, la planeación de la misma tiene un papel fundamental y puede garantizar el éxito de la misma y su objetivo: Hacer que el participante enfoque, acepte y procure mejorar, en la medida de lo posible sus puntos débiles así como reafirmar y mantener los positivos a un nivel aceptable.

La retroalimentación debe hacerse en una entrevista con cada participante, teniendo como base el reporte final que hizo el administrador y las anotaciones específicas que hayan sido pertinentes al caso particular. En tal entrevista puede o no estar el jefe o supervisor inmediato superior del participante, según se establezca previamente y lo quieran así ambos. El estilo general para dar retroalimentación debe ser formal y manifestar adecuadamente tanto los puntos a favor como en contra, sin enfatizar unos u otros, sino simplemente mencionarlos. El punto es ser imparcial en este sentido. Para apoyar las afirmaciones es conveniente llevar las "muestras" de tal o cual conducta que desee enfatizarse. Un patrón de ayuda y muy importante es mencionar que la ejecución del participante "esta siendo comparada con gente exitosa en el nivel meta del centro. No contra aquella que esta en la propia posición del participante ni contra sus compañeros del centro" ( ). En todo caso, ya que la retroalimentación se dá primordialmente a los no promovibles en forma inmediata o a los promovibles bajo circunstancias de mejoramiento en algunos aspectos lo que deberá remarcarse es que el participante - no cuenta AHORA con las cualidades requeridas a un más alto nivel. Emplear un lenguaje de fácil comprensión es lo más deseable.

Desde luego, habrá que proporcionar sugerencias para el desarrollo de las áreas debilitadas, sin comprometer a la empresa o las áreas de capacitación. Esto deberá ser responsabilidad del propio participante. La retroalimentación al participante deberá tener, además, - como una meta paralela a las mencionadas un cambio - positivo en el desempeño de su labor. Para ello, sera favorable delinear un plan de mejoramiento de áreas específicas, acciones bien definidas que - puedan llevar al propósito.

Debido a que la retroalimentación es un proceso que se proporciona mediante una entrevista, es de suponerse que existan tantos estilos para esto como estilos particulares de entrevistar existen. En todo caso, lo importante es tener un guión previamente establecido para la realización de esta fase. Como un esquema fundamental debe seguir

cer el rapport, base de un buen desarrollo, a continuación enunciar el objetivo de la sesión y el del centro, y entrar en materia tan específicamente como se requiera incluyendo los procedimientos y - propósitos de cada momento de la evaluación pero como un proceso - operativo que se menciona, no especificado. Mientras más explícito pueda hacerse, más y mejor comprendido será, pero no por esta razón deberá darse el enfoque sobre el cual trabajó el centro, sino solamente sus puntos de vista y el procedimiento. Por último, el cierre deberá incluir la información sobre el participante en sus áreas - débiles, como mejorarlas o fortalecerlas y los puntos específicos que la empresa quiere enfatizar. Como dato particular mencionamos aquí que por razones para nosotros desconocidas, el proceso de retroalimentación no se proporciona en nuestra compañía. El que una u otra persona o personas realicen esta fase es poco relevante, -- siendo fundamental que se tengan medios y repertorio suficientes - para garantizar un resultado.

Antes de cerrar definitivamente la parte de procedimientos, una -- palabra sobre los reportes finales. Development Dimensions otorga, como a la mayoría de sus capítulos un gran espacio y formatos de - reporte final. Nosotros consideramos, de acuerdo a nuestro particu - lar punto de vista, que el reporte final no es sino la base de - retroalimentación del centro, cuando hablamos del centro mismo, -- como una herramienta, como un proceso de la empresa. Por ello, cre - mos que no hay razón de consignar un formato específico, sino encon - trar la manera de hacer sentir ese esfuerzo. Si para ello se requie - re hacer un reporte con lujo de detalles - cosa que particularmente nosotros dudamos - hégase, si un breve resumen con los resultados - basta y se comprende el esfuerzo, hégase así. Lo importante es tener un fundamento de mejoramiento del centro y particularmente, -- una serie de informes y reportes suficientes para hacer ver que no se ha tomado una decisión a la ligera, sino plenamente fundamenta - da. Es de suponerse que quien ha podido guiar un centro o ha impar - tido como staff y ha tenido éxito en ello, puede expresarlo, con - su propio estilo, con sus propias ideas, ya que está expresando, - ni más ni menos que parte de su propio esfuerzo. Ahora bien, si se quiere una idea al respecto, va. En la página consignamos el forma - to más simple, con el solo propósito de proporcionar una guía, no un patrón específico.

No quisieramos parecer obvios, pero si consideramos pertinente hacer la anotación de tener un cuidado bien atendido de las personas que deben leer un reporte y lo que en el se consigna. Particular -- mente nuestra empresa, no permite el acceso directo a un participan - te sino solamente a los gerentes y jefes involucrados.

DIMENSIONES	MATRIZ DE ENTRENAMIENTO
IMPACTO	SOBRE EL ASIGNAMIENTO DEL TRABAJO Y ORIENTACION DE DESARROLLO
HABILIDAD PARA COMUNICACION ORAL	ENTRENAMIENTO SOBRE - ESTUDIO
HABILIDAD PARA PRESENTACION ORAL	ROTACION DE PUESTOS
HABILIDAD PARA COMUNICACION ESCRITA	PROYECTO EQUIPO O ASIGNACION DE TAREAS POR TAREAS
AMPLITUD DE CARRERA	ASIGNACIONES ESPECIALES
LIDERAZGO	ASIGNACIONES PARA REEMPLAZO EN VACACIONES, ENFERMEDAD O OTRAS
SENSIBILIDAD	TRANSFERENCIAS LATERALES
HABILIDAD PARA ESTUDIOS	PROGRAMAS UNIVERSITARIOS DE DESARROLLO DE EJECUTIVOS
EFECTIVIDAD	ENTRENAMIENTO DE MABILIMANS
TENCION	SEMINARIOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EFECTIVIDAD	PROGRAMAS DE DESARROLLO DE MABILIMANS (AUTO-DESARROLLO)
EFECTIVIDAD	ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO
EFECTIVIDAD	PROPAGACION OPORTUNIDADES PARA HACER PRESENTACIONES
EFECTIVIDAD	ASISTIR A REUNIONES E INTERVENIR EN REUNIONES DIVERSIONALES, ETC.
EFECTIVIDAD	SERVICIOS COMO INSTRUCTOR, LIDERA, CONFERENCISTA O ENTRENADOR
EFECTIVIDAD	CORREJO DE ESPECIALISTAS DE LA ORGANIZACION
EFECTIVIDAD	ESTUDIOS MARCHALES, BOLETINES, REPORTES Y OTROS IMPRESOS
EFECTIVIDAD	DISCUSIONES PLANEADAS DE TEMAS ESPECIFICOS
EFECTIVIDAD	LECTURA PLANEADA DE CAMBIO ESPECIALIZADOS TALEN COMO LIBROS, TEXTOS, ETC.
EFECTIVIDAD	PARTICIPACION EN SOCIEDADES PROFESIONALES O TECNICAS
EFECTIVIDAD	ASISTENCIA AL COLEGIO
EFECTIVIDAD	CURSOS EN CASA O SEMINARIOS INFORMALES
EFECTIVIDAD	PARTICIPACION ACTIVA EN EVENTOS CIVICOS Y DE LA COMUNIDAD
EFECTIVIDAD	ASISTENCIA A CONFERENCIAS SELECCIONADAS, LECTURAS, SESIONES LABORALES
EFECTIVIDAD	LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO
EFECTIVIDAD	PROGRAMAS DOMESTICOS
EFECTIVIDAD	MOTIVACION PERSONAL (POR PSICOLOGO ENTRENADO)
EFECTIVIDAD	AJUDA DE AYUDA AL EJECUTIVO
EFECTIVIDAD	PROFESIONALES COMERCIALES
EFECTIVIDAD	COMUNICACION DE CONCIENCIA
EFECTIVIDAD	POR RESPONSABILIDAD DE OPERACION



## PLANEACION DE DESARROLLO

Siendo en estos tipos de desarrollo, con la finalidad de seleccionar personal para promoción interna, es importante, aunque no necesario, hacer algunas sugerencias para el futuro desarrollo de los candidatos y de ese modo el esfuerzo realizado se verá menos estéril por no encontrar el elemento ideal en ese momento. Lo mismo -- puede hacerse, más obligadamente si el centro se aplicó con la finalidad de un desarrollo de carrera.

Todos aquellos que evaluaron bien pudieron apreciar deficiencias específicas que se consignan al final del reporte con la consiguiente sugerencia de como eliminarla o ampliar un campo específico de conocimiento. Insistimos nuevamente en el hecho de no comprometer a la empresa - a menos que previamente se hiciera esto con la sección de capacitación - sino dejarlo al criterio específico del candidato. - Cuando más, un jefe directo podrá involucrarse ofreciendo una supervisión y su particular experiencia a un caso específico.

De los medios para eliminar diferencias o mejores conocimientos se puede acudir a la extensión de carrera, post-gradados, cursos, etc., así como a la estrategia de la moderna administración; rotación de puestos, lectura planeada, enriquecimiento de la labor, dinámicas - de grupo, etc. adjuntamos una matriz como sugerencia para lograr -- este propósito.

**APLICACION DEL CENTRO DE EVALUACION EN -  
TELEFONOS DE MEXICO, S.A.**

Buscando una mejor manera de seleccionar personal de nivel supervisor TELEFONOS DE MEXICO, S.A., mediante su Departamento de Integración de Personal, decidió probar la técnica de Centros de Evaluación antes -- descrita. A continuación consignamos los avances que hemos realizado hasta la fecha.

- 1976. - Asistencia al curso sobre Centros de Evaluación que se impartió auspiciado por un despacho de Consultoría con William -- C. Byham como instructor.
- Reunión de información bibliográfica al respecto: Artículos, Reportes, etc., que estaban en su totalidad en inglés.
- Traducción y adaptación del primer ejercicio que empleamos en el plan piloto.

Este ejercicio existe y se emplea el momento actual, teniendo un formato similar al original con datos y estereotipos - adaptados a nuestro medio.

**DESCRIPCION DEL EJERCICIO.**

**NOMBRE:** CONSEJO MUNICIPAL

**No. DE PARTICIPANTES:** 6

**TIEMPO COMPROMETIDO:** 20' para leer la información  
60' para la discusión de grupo  
De 5' a 10' para instrucciones

Discusión sin liderazgo, en la cual se hace la suposición de un Consejo, integrado por 6 personas con diferente rol: Departamento de -- Bomberos, Departamento de Policía, Agua y Alcantarillas, Salud Pública, Ambiente y Sanidad, Calles y Carreteras.

**OBJETIVO:** Distribuir 1 millón de pesos que el Gobierno aporta fuera del presupuesto normal, con la condición de llegar a un acuerdo en 1 hora. Cada participante debe convencer - a los demás que su Departamento requiere de la mayor parte del dinero. Se les da una serie de estadísticas e in-

1977. - Traducción y adaptación del material para establecer el personal de las observaciones y el ~~material~~.
- Traducción y adaptación de más ejercicios para su aplicación

**DESCRIPCION DE EJERCICIOS.**

**NOMBRE:** CHAROLA DE ENTRADA

**No. DE PARTICIPANTES:** 1

**TIEMPO COMPROMETIDO:** 10' para instrucciones  
 3 horas para la ejecución del -  
 ejercicio  
 1 hora para entrevista de charo  
 la.

Una serie de memoranda, problemas de personal, órdenes diver  
 sas en forma de la Charola que existe para cualquier ejecuti  
 vo medio, a la cual hay que darle soluciones en ese momento.

**NOMBRE:** PROBLEMA DE ANALISIS FINANCIERO

**No. DE PARTICIPANTES:** DE 3 a 6

**TIEMPO COMPROMETIDO:** 10' para instrucciones.  
 1 hora 30' para lectura y elabora  
 ción de soluciones al  
 problema.  
 10' para exposición de las solu  
 ciones ante el grupo.

**NOTA:** Este ejercicio puede convertirse en discusión de gru  
 po para que cada participante exponga y haga compartir  
 su opinión de que sus soluciones son las mejores (De  
 45' a 60' de discusión).

Una pequeña compañía en plena expansión, tiene proble  
 mas financieros en función de esa expansión. El pro--  
 blema se le presenta a cada participante para su solu  
 ción.

su validación y manejo sin ser la única herramienta de selección para tomar decisiones.

1978. - De los puestos factibles de aplicación, se hizo ésta en un 28.2%.

- Se trataron otros ejercicios que aún no se aplican, pero se tienen preparados (Conglomerado, B y B electrónicos).

1979. - De los puestos factibles de aplicación, se hizo ésta en un 81.5%

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

#### DESCRIPCION DE EJERCICIO.

NOMBRE: EL TURNO MAS CODICIADO.

No. DE PARTICIPANTES: 6 (por lo general, de sexo femenino).

TIEMPO COMPROMETIDO: 10' para instrucciones  
20' para lectura de información .

De 45' a 60' para discusión de grupo.

Un turno de operadora, cómodo y envidiado queda vacante, Sus supervisoras tienen los expedientes de 6 operadoras y deben decidir cual ocupará la vacante. En la discusión deben vencer a las demás de su decisión y las razones de la misma.

1980. - Aplicación de hasta 3 ejercicios para un grupo en un día de evaluación.

- Sensibilización del método a gerentes para fungir como observadores.
- Elaboración de 3 nuevos ejercicios que están en proceso de adaptación sobre la base de la dinámica de grupos que deben contener.

**EMPLEO DE TECNICAS DE CENTROS DE EVALUACION  
EN EL PROCESO SELECTIVO DE PERSONAL DE CONFIANZA  
1976 - 1979**

<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>28.22%</b>	<b>81.57%</b>
<b>CONOCIMIENTO DE LA TECNICA</b>	<b>TRADUCCION Y ADAPTACION</b>	<b>EN EL 50% DE LOS PUESTOS FACTIBLES DE APLICACION. VALIDACION</b>	<b>EN EL 50% DE LOS PUESTOS FACTIBLES DE - APLICACION. IMPLEMENTACION DE EJERCICIOS TECNICOS.</b>
<b>1 9 7 6</b>	<b>1 9 7 7</b>	<b>1 9 7 8</b>	<b>1 9 7 9</b>

## LIMITACIONES Y CONCLUSIONES

### LIMITACIONES DE LA TÉCNICA

#### CARACTER MERCANTILISTA

Particularmente consideramos que la Técnica del Centro de Evaluación, tal y como se le presenta hasta el momento, tiene una excesiva relación de datos, de formatos, etc. Esto puede comprenderse si se aprecia siendo explotada y vendida por "paquetes" o fragmentos, los cuales representan unidades de trabajo que se cuidan de no divulgar más de lo necesario, repiten los conceptos y procuran dejar margen para que se continúe comprando dichos paquetes. Esto desde luego, no es imputable a la técnica en sí, sino a la forma de divulgación que tiene hasta el momento. Es una seria limitante el no tener acceso a toda una continuidad en el proceso.

#### COSTO

Estrechamente relacionado con el punto anterior, encontramos el aspecto Costo. Para obtener un proceso total y asesoría durante la implantación de un Centro, la erogación que debe hacerse es bastante elevada, ya que la compra de los "paquetes" representa una seria limitación para compañías que no tengan una base de personal suficiente o que no cuenten con el potencial económico necesario. Por otra parte, la compra de grabadoras, equipo, acondicionamiento de lugares, etc., sólo se verá justificado para empresas cuya envergadura permita "correr" centros con una cierta continuidad y con la suficiente estructura organizacional para ello.

#### TIEMPO

Este es un factor que bien puede traducirse en el anterior en forma directa, pero por su naturaleza requiere de una consideración particular. El hecho de sustraer 6 ó más gerentes de línea durante un tiempo considerable (15 semanas) para ser entrenados y desarrollar un centro, puede representar serios problemas para algunas organizaciones.

Aunque esto se ve compensado y puede evaluarse como beneficio a la larga, el período de implementación y desarrollo puede no ser bien visto por empresas cuya finalidad sea obtener resultados tangibles ahora y no a futuro. La limitación, en este sentido, se presenta directamente para empresas cuya administración no tolere este tipo de demoras necesarias para obtener resultados más valideros.

## SUBJETIVIDAD

Aún cuando la técnica es - o parece ser - cuidadosa y meticulosa -- en sus aspectos de ejecución, en cuanto al criterio de selección le quedará, por ahora, un muy discutible margen de subjetividad. Si -- bien su fundamento de lucha y presentación es que "una opinión aislada carece suficiente validez pero varias opiniones de acuerdo, -- son un criterio objetivo" (8) no deja de representar un aspecto que hoy por hoy, en la forma que se presenta, deja serias inconveniencias en su procedimiento y forma de enjuiciar a los participantes.

Además de las consideraciones anteriores que están directamente relacionadas con la aplicación de los Centros propiamente dicho, existen otras en nuestro concepto de tipo técnico.

Recordemos la parte que habla del consenso que deben lograr los observadores al final de los ejercicios para evaluar y tomar decisiones. Aunque no se menciona nunca, es una realidad que se requiere cierta "madurez administrativa" en quienes ocupan este papel. Por otra parte, es importante ver que Douglas Bray no lo elaboró inicialmente de este modo, surgiendo así el cuestionamiento de qué tan válido puede ser el método en este sentido habiendo hecho una variación tan importante como fue el cambiar asesoría psicológica por la presencia de los gerentes de línea.

Lo anterior trae otra limitación que puede revestir seriedad. En el supuesto caso de lograr un buen funcionamiento con los gerentes existe el problema que representa el estatus de alguno de ellos. Esto -- va a influir fuertemente la decisión final y si por alguna razón -- existe algún interés previamente creado no es difícil suponer el -- resultado. En este mismo sentido existe otra situación de cuidado. -- Cada grupo de observadores es entrenado a medida que se requiere.

Si la información está debidamente estandarizada, si se cuenta con una buena metodología algún resultado puede garantizarse, pero como ésto no se menciona, consideramos que difícilmente será contemplado

en medios en los cuales no se cuente con la debida asesoría, quedan de adónde involucrar otros aspectos. La diferencia que existe en la opinión de un tipo de profesionalista y otros, sobre este tema es un beneficio para el resultado, pero quizá no lo sea.

Hablando en otro sentido, hay que hacer notar que nuestra idiosincrasia y formación educativa general, es mucho muy diversa a la de origen. Sin hacer implicaciones de ninguna clase queremos tan solo señalar esto: Una diferencia básica, cambia por necesidad los resultados esperados. Quizá a la luz de los principios de psicología social - que por cierto se ven ignorados en el desarrollo original - pudieran encontrarse aspectos de importancia para un buen resultado final.

Considerese también el hecho de que cada aplicación de ejercicios - se verá variada por la presencia de diversas personas, con diferente capacidad, con diversa personalidad. Esto debe preverse desde antes de la aplicación, teniendo una forma bien definida de considerar la línea base sobre la cual hay que trabajar. Esto, no lo contiene la técnica, y es también un aspecto limitante, aunque solucionable.



## CONCLUSIONES

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

Hay un aspecto que reviste una particular importancia en la técnica desde nuestro punto de vista. Los métodos de selección hasta ahora practicados con mayor frecuencia dejan sentir que no toda la gente tiene igualdad de oportunidades, ya sea por la forma en que están sistematizados, por su administración o simplemente porque el proceso selectivo los descarta dejando sentir que no tuvieron oportunidad suficiente de demostrar su potencial. Un Centro de Evaluación bien llevado, montado con toda la estructura que se ha descrito, involucra a la gente y da oportunidad por igual de demostrar el mencionado potencial.

Hablando de su estructura, es un buen punto a su favor el hecho de que esté fundamentado sobre la base de situaciones reales. Un ejercicio diseñado internamente, manejando su propia terminología y conceptos es un instrumento altamente útil para cumplir el objetivo de selección que se plantea toda técnica de esta naturaleza.

Además de lo anterior, enfocando una vez más el aspecto psicológico específico industrial, es una técnica que ha aprovechado bien la dinámica de grupos como un recurso y forma aprovechable para este aspecto teórico en un ángulo diferente al que había tenido hasta ahora.

No obstante, consideramos que el reto está ahí particularmente enfatizada para nosotros como profesionistas del campo de la conducta humana. Si bien es cierto que carece de esa metodología, es muy meritorio el hecho de estar conformadas como una técnica que reúne -- muchos de los esfuerzos que se han venido haciendo en forma aislada dentro de la administración de recursos humanos.

empresas u organizaciones. Es necesario aplicarla, probarla y, más importante aún, estandarizarla para nuestro medio y de acuerdo a -- nuestra idiosincrasia, a nuestros propios sistemas administrativos. De ahí que el presente trabajo no tenga como pretensión ninguna otra que el dar a conocer esta parte de la técnica, para que posterior-- mente, una vez conocida, se someta a un juicio severo que permita - hacer una conclusión en cuanto a su verdadera funcionalidad.

#### LIMITACIONES DEL PRESENTE TRABAJO.

#### MATERIAL PRESENTADO.

Aún cuando es voluminoso, este trabajo no cuenta con la totalidad de elementos que debiera. Sin embargo, dado su costo y forma de distribución nos vimos en la necesidad de aportar tanto como nos fue posible, gracias al apoyo de Teléfonos de México, S.A., y de los funcionarios que tienen a su cargo el desarrollo de la técnica entre otros los siguientes: inicialmente el Lic. José Luis Rufz Alcantar, actual-- mente el Lic. Fernando Gómez moreno y los psicólogos Fernando Alcázar López y Abel Ayala Medina, que han dado las máximas facilidades para ello. Por otra parte no existe, hasta el momento y hasta donde sabemos, ninguna publicación que intente reunir todos los conceptos que integran el Centro de Evaluación.

#### MAYOR CARACTER EMPIRICO.

Antes de presentar este material para su conocimiento, debimos en -- nuestra opinión, probarlo más conocerlo más en forma práctica, un -- mayor número de veces. Desafortunadamente es hasta el momento actual que comenzamos a ver ciertos frutos del primer esfuerzo y tenemos - más apoyo para seguir adelante. Habrá que esperar para aportar resultados, lo que representa un tiempo considerable y estimamos que pue-- de ser material de otro trabajo específico.

#### INVESTIGACION

Nuestras fuentes de información fueron pocas y limitadas, requiriendo de mayor investigación para tener puntos de comparación y referencias más amplias. Lamentamos no contar con los medios (tiempo y costo) - - suficientes para ello.

## SUGERENCIAS PARA LA INVESTIGACION FUTURA

Ya sea entre líneas o en forma abierta, más de una ocasión dejamos entrever o manifestamos abiertamente que la presente técnica debe ser manejada y controlada por profesionistas de nuestra área.

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

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

Más aún, en nuestra investigación hemos obtenido información que -- confirma el hecho de que la técnica fue iniciada por psicólogos. -- Así las cosas, tan sólo tenemos que aprovechar el esfuerzo realizado hasta ahora y darle una forma, tal vez combinada, que abarque tan los aspectos positivos originales como los positivos de la forma en que ahora se presenta, siempre y cuando tenga una base experimental firme y una buena cimentación teórica en la moderna ciencia de la conducta.

C A P I T U L O

V

## " EL TURNO MAS CODICIADO "

La empresa "Telefonos y Transmisiones Internacionales" cuenta con dos -- centrales de Operadoras de Larga Distancia, en una ciudad del interior del país.

Cada una de estas Centrales cuenta con 13 Operadoras, las cuales están distribuidas en tres turnos de la siguiente forma:

1er. Turno:	0,00 - 8,00 Hrs.	-	3 Operadoras
2o. Turno:	8,00 - 16,00 Hrs.	-	7 Operadoras
3er. Turno:	16,00 - 24,00 Hrs.	-	3 Operadoras

De las dos Centrales, una, "San Cristobal", tiene 3 años de inaugurada, por lo que cuenta con las instalaciones más modernas: calefacción, aire acondicionado, sistema muy automatizado, por lo que requieren de un considerable porcentaje de operación manual mínima, etc.

Por otra parte "Asunción", la central antigua, no cuenta con un sistema de calefacción y aire acondicionado adecuados y los sistemas de operación están muy poco automatizados, por lo que requieren de un considerable porcentaje de operación manual, lo que implica una mayor concentración e intervención rutinaria de las Operadoras.

En un futuro, la empresa piensa concentrar a todas las Operadoras en la Central "San Cristobal", pero esto no podrá ser antes de 4 años.

El próximo mes se jubilará una de las Operadoras del segundo turno - de la Central "San Cristobal", Esta vacante, debido a que es muy codiciada, se ocupará con una de las Operadoras que actualmente trabaja en el 1er. y 3er. turno.

Suponga que usted es la encargada de escoger a la persona que va a ocupar este puesto.

Existen 6 Operadoras entre las que tiene que elegir. Algunos datos - sobre cada Operadora se describen a continuación: Análcelos y ponga su candidato en la hoja anexa, dando las razones de su elección:

## SILVIA

Ingresó a la empresa hace 32 Años, iniciándose como Operadora de -  
Larga Distancia Nacional y, posteriormente, pasó a Internacional. --  
Desde su inicio en el puesto ha trabajado en la Central "Asunción",  
Actualmente tiene 50 años de edad, está casada y tiene 4 hijos ya --  
mayores.

Existen varias razones por las cuales piensa se le debería de dar la  
vacante:

En primer lugar es, de las seis candidatas, la que tiene más años en  
la Empresa, hecho que le concederá preferencia sobre las demás. Lle-  
va ya 32 años ejerciendo prácticamente la misma operación día tras -  
día, por lo que considera que, a su edad, se le deberá dar la oportu-  
nidad de ejercer una labor que implicara menos concentración y des--  
gaste, como lo es el puesto de la Central "San Cristóbal", con la --  
ventaja adicional de que esta Central está ubicada más cerca de su -  
hogar, evitándose así el tener que tomar 3 camiones.

Por otra parte, como Silvia trabaja en el turno de las 12.00 P.M. a  
las 8.00 A.M., por las noches al dirigirse a su trabajo la han asal-  
tado ya 4 veces en las cercanías de su casa, que está situada en una  
colonia que es peligrosa a esas horas. Ocupando el puesto vacante no  
correría este peligro, ya que se vería forzada a transitar por su --  
colonia únicamente en el transcurso del día.

### ESTELA

Trabaja en "San Cristóbal" en el 1er. Turno. Tiene 35 años de edad - y está casada. Trabaja desde hace 15 años en la empresa.

Ha pedido con mucha insistencia se le dé el puesto del 2o. Turno, -- puesto que está teniendo muchos problemas con su esposo debido al -- horario de trabajo a tal grado que ya han estado a punto de separarse. No puede dejar el trabajo porque necesita su sueldo para pagar los - gastos de su padre que está hospitalizado, y, por otra parte, no se puede cambiar a otro trabajo dado que le pagarían bastante menos y - perdería prestaciones, plan de pensión, etc. Otro factor está influ- yendo para desear su cambio de turno es que frecuentemente tiene fric- ciones con su Supervisora y que tiene dificultad para relacionarse - con sus compañeras.

### LOURDES

Ingresó a trabajar en la Central "Asunción" en 1970, 4 años después de casó y actualmente tiene 2 hijos: un niño de 2 años y una niña de 6 meses.

Su desempeño en el trabajo ha sido excelente. Los reportes de las - Supervisoras muestran que es la Operadora que más llamadas atiende - en promedio al día y con el menor porcentaje de errores.

Trabaja en el turno de las 16:00 a las 24:00, horas, lo que le causa problemas debido a que no puede atender a sus hijos como convendría.

Le beneficiaría cambiarse a "San Cristóbal" puesto que esta Central le queda, caminando a 5 minutos de su casa, mientras que para trasladarse a su actual centro de trabajo le toma 2 horas en camión.

La relación con sus compañeras de trabajo y con su supervisora es - muy buena, ya que aparte de ser muy eficiente tiene dotes de simpática y buen trato.



### AURORITA

Es la mayor de las 6 candidatas: tiene 60 años de edad y 17 trabajado en la compañía. No se ha jubilado por falta de antigüedad. Al ingresar a su puesto fué eficiente y muy constante.

Durante los primeros 10 años faltó únicamente 4 días a su trabajo, y llegaba siempre puntual, llevando a cabo una labor satisfactoria. -- Después de ese lapso empezó a faltar un poco más frecuentemente al trabajo debido a que, por su edad, padece mucho de las vías respiratorias, hecho que se agrava más por el ambiente húmedo y frío que -- por las noches se acentúa en la Central "Asunción", donde labora actualmente, en el 3er. turno. Otro factor que influye en sus constantes enfermedades es que, para tomar el autobús en el cual se traslada a la Central tiene que caminar doce cuadras.

Piensa que, trabajando en el turno de las 8.00 a las 16.00 hrs., en "San Cristóbal", su ausentismo disminuiría, dado que, por una parte dejaría de sufrir las malas condiciones ambientales de la Central - "Asunción" y no tendría que caminar tanto por las noches, ya que su nuevo centro de trabajo estaría bastante más cerca que el actual y el turno sería en el día.

Considera que, por las razones arriba expuestas, y en función de que su rendimiento ha sido satisfactorio hasta el momento, la plaza vacante debería concedérsela a ella.

- **NATILDE**

Trabaja en el 3er. Turno en "San Cristóbal" desde hace 23 años.

Siempre fué muy eficiente e inclusive admirada por sus compañeras, - pero de 3 años a la fecha su rendimiento bajó hasta el grado de ser malo.

Es casada y tiene 3 hijas, de 13, 14 y 16 años. Su esposo la abandonó hace 2 años.

La razón para desear la transferencia al 2o. turno es, en parte, para tener un horario más cómodo de trabajo que le permita ocuparse de sus hijas, pero, más que nada, porque tiene constantes problemas con sus compañeras, incluyendo la Supervisora, las cuales hacen todo lo posible para que abandone el puesto.

## CRISTINA

Es la más joven, tiene 22 años, e ingresó a la Empresa a los 18.

Es bastante inteligente, por lo que ha estado desarrollando un trabajo muy eficiente. Trabaja en la Central "San Cristóbal" en el tercer turno.

Lo que la ha forzado a pedir el cambio de turno es el rechazo que -- sufre por parte de sus compañeras debido a que se enteraron de que es homosexual. Vive con su supervisora, la cual abandonó al marido para irse a vivir con ella. Como es obvio, Cristina goza en el trabajo de muchos favoritismos por parte de su Supervisora, lo que también le ha creado problemas con sus compañeras.

**PROBLEMA ANALISIS FINANCIERO  
INSTRUCCIONES**

Carlos Flores es el presidente y fundador de la Compañía GALERNA, S.A. Una pequeña corporación con oficinas en Guadalajara, Jal., y sus principales mercados localizados en Michoacán y Guanajuato. El señor Flores le ha contratado a usted, que es un consultor gerencial de AMIS (American Management Information Service), principalmente para ayudarle con los siguientes problemas:

**LA DIVISION DE HOJUELAS DE GALERNA**

Esta división ha perdido dinero cada año, desde que fue fundada hace dos años. ¿Qué deberá hacerse al respecto?

**EXPANSION DE LA PLANTA**

¿Deberá expandirse la corporación? ¿Cómo deberá financiarse esta expansión?, ¿Cuál deberá ser el producto resultante de esto?

Usted tendrá 1:30 hora para analizar el material y preparar su decisión y las razones para la misma. Usted tendrá 10 minutos para presentar su decisión. Puede usar notas durante su presentación, pero no deberá leer un guion.

Usted deberá ( ) no deberá ( ) someter un esquema por escrito de su presentación, antes de hacer ésta.

La Compañía Galerna, S.A., fue fundada hace diez años para aumentar los ingresos que Carlos Flores recibía como panadero en Guadalajara. El señor Flores compró dos grandes hornos en una subasta y los instaló en el garage de casa. Empezó elaborando migajetas (galletas saladas) suaves y grandes, para ser revendidas en las calles, las escuelas, los cines y en las tiendas \$ 0.50 y \$ 1.00 cada una. A los dos años, el señor Flores había ya renunciado a su trabajo en la panadería y contratado a dos ayudantes, Juan Sánchez y Alfredo Díaz. Un año después, el garage resultó demasiado pequeño. El señor Flores decidió mudar su base de operaciones y al mismo tiempo expandir su producción para incluir una migajeta pequeña que pudiera ser vendida por distribuidores de cerveza. Después de algunas investigaciones, él había determinado que la expansión que deseaba requeriría \$ 100,000.00 de inversión. El Sr. Flores pudo reunir \$60,000.00 hipotecando su casa por segunda vez. Para obtener los \$40,000.00 restantes, formó una sociedad. Quedándose con 60,000 acciones, le vendió 20,000 a Juan Sánchez y 20,000 a Alfredo Díaz, a \$1.00 cada acción. Tanto Sánchez como Díaz tuvieron que hipotecar sus casas por

segunda vez. Para interesarlos, el señor Flores acordó con ellos que el 50% de todas las utilidades, después de impuestos, sería distribuida al final del año. Esta política ha sido seguida religiosamente.

Hoy, los activos totales de la corporación tienen un valor, en los libros, de un millón de pesos. Juan Sánchez es ahora Subgerente a cargo de Producción y Alfredo Díaz Subgerente a cargo de Ventas. El señor Flores tiene la doble capacidad de Gerente y también subgerente de Finanzas. Sin embargo, los tres reciben salarios iguales de -- \$200,000.00 al año

La empresa va bien; está produciendo a toda su capacidad (7 días a la semana, 24 horas al día) y vendiendo todo lo que produce. De hecho, actualmente, se está considerando otra expansión de la planta. El año pasado, la compañía produjo 40 millones de migalletas pequeñas y 40 millones de migalletas grandes.

Las migalletas pequeñas son empaquetadas en cajas de 100 y vendidas al mayoreo a distribuidores de cerveza, a \$10.00 la caja. Los distribuidores revenden las migalletas a \$ 13.00 la caja.

Las migalletas grandes son vendidas en bolsas de 200 cada una, a un precio de mayoreo: \$30.00. Estas migalletas son revendidas a precios que van de \$0.50 a \$ 1.50 la pieza.

Las dos migalletas son hechas en el mismo horno. Sin embargo, debido a sus relativos tamaños, en un horno se puede hacer el doble de migalletas pequeñas que de grandes.

La contabilidad actual indica que los costos necesarios para producir y vender cada caja de migalletas pequeñas, es el 40% de los 10 pesos en que se vende; mientras que los costos de la bolsa de migalletas grandes son actualmente de 10 pesos la bolsa.

Las migalletas grandes y pequeñas no son los únicos productos de la empresa. Hace dos años, el señor Flores introdujo al negocio a su yerno, Jorge Blanco. En ese entonces, formó la División de Hojuelas de Galerna, S.A. y convirtió a Jorge en el Gerente de la misma. La División vende migas de migalleta como un sustituto de las migas de pan. Las migas de migalletas son un sub-producto de las migalletas horneadas.

Las migas y los pedazos rotos deben limpiarse de los hornos cuando las migalletas se terminan de hornear. Antes de que se formara la División, estas migas eran vendidas a granjeros para alimentos de pollos, a \$50.00 por cada 100 kilos.

gresos. La División vende ahora las migas en latas de medio kilo a un precio de mayoreo de \$2.50 por lata y venta de menudeo de \$3.50.- La información actual indica que cada lata tiene un costo de \$1.00 por empaque y distribución. La División de Hojuelas tiene costos fijos de \$20,000.00 por maquinaria, más el sueldo de Jorge \$120,000.00 anuales. Se asume que una lata de migas se obtiene de la producción de cuatro cajas de migalietas pequeñas y dos bolsas grandes.

Aunque la División consiguió vender 200,000 latas el año pasado, volvió a perder dinero. Si la División de Hojuelas se viera forzada a cerrar, Jorge se convertirá en un asistente de staff del señor Flores y seguiría ganando \$120,000.00 anuales. Ya que todo el equipo utilizado por esta División se usa principalmente para la producción y distribución de migalietas, los costos fijos de la División son solamente de \$ 200,000.00 por equipo, más los \$ 120,000.00 del sueldo de Jorge. Los gastos fijos de las operaciones de las migalietas, incluyendo los sueldos de Flores, Sánchez y Díaz, actualmente representan el 23.8% de las ventas de migalietas. Sin embargo, si el Sr. Sánchez tiene razón, estos costos se verán aumentados por la expansión de la planta el próximo año. El piensa que después de la expansión, estos costos fijos constituirían el 30% del precio de venta de las migalietas.

Los señores Flores, Sánchez y Díaz han estado estudiando la expansión propuesta, durante varios meses. Un estudio de mercado, presentado por Díaz, indica que con los precios actuales, se podría vender un 50% adicional de migalietas grandes y un 10% más de migalietas pequeñas; Sánchez reportó que una expansión total requeriría por lo menos un millón de pesos. Además indicó que cualquier expansión aumentaría el costo de la producción extra de pequeñas migalietas en un 25% y el costo de producción extra de migalietas grandes en un 50%.

Las tasas de interés son bastante altas ahora, y lo mejor que podría conseguir es el 18% y, ya que la compañía está pagando un préstamo anterior de un millón de pesos, el señor Flores siente que en estos momentos sería imprudente hacer una expansión total de un millón de pesos. Piensa que las tasas de interés seguramente bajarán al 17% en un año, ahorrándole así a la compañía, por lo menos, \$ 10,000.00 al año en intereses, antes de impuestos. Para propósitos de computación, se asume que la tasa de impuestos será del 50%. Además, al señor no le gusta mucho el hecho de que el banco probablemente requeriría que no se pagaran dividendos durante el periodo del préstamo.

Sánchez piensa que la compañía no necesita llevar a cabo una expansión completa, ahora, El ha manifestado que con \$500,000.00 podría expandirse la capacidad de producción para satisfacer completamente

pequeña. Desde luego que podría aumentarse la producción de las dos - pero eso sólo sería posible si el aumento combinado fuera menor que el mencionado aquí arriba en decir, menor del aumento en el costo de los factores, con lo que se la suma de una de las sig-  
lletas.

Como una alternativa a pedir prestado el dinero, Sánchez y Díez sugi- rieron una limitada reorganización, en la que ellos podrían \$400,000.00 (\$200,000.00 cada uno) para comprar 10,000 (5 000 cada uno) de las -- acciones que el señor Flores tiene en su poder. Los restantes \$ - - - \$ 100,000.00 saldría de las operaciones actuales.

Ya que ha habido un desacuerdo considerable con respecto a cuál sería la mejor solución, los tres hombres decidieron turnarle el asunto a - un consultor externo, para su resolución. Por esta razón es que le -- pidieron a usted y viniera a su organización.

## INSTRUCCIONES PARA EL PARTICIPANTE

Durante las próximas tres horas, usted va a jugar el papel de un jefe de personal en un posición vacante con la Compañía Ficticia Modas Mex. Es una cadena de manufactura de ropa, con oficinas y plantas en varias ciudades importantes de México. La siguiente información sobre antecedentes describe su situación actual:

Su nombre es I.M. Sánchez. Usted ha trabajado con Moda Mex desde - - 1959, en una de sus oficinas de la zona oeste. Empezó como entrevistador de personal y fue progresando hasta una posición de Jefe del Departamento de personal en el área de Guadalajara. Usted ha estado tratando, por varios años, de ser transferido a la zona este. Durante la semana pasada ha estado de vacaciones en el Distrito Federal con su familia. La noche del jueves, el 5 de julio, usted recibió una -- llamada urgente de su Jefe en Guadalajara. Le informó de un vacante en el Distrito Federal que podía servir como un paso hacia su transferencia.

El puesto está vacante desde el martes 3 de julio, cuando el Sr. David Pérez, Jefe de Personal, sufrió un ataque al corazón. Pérez será hospitalizado durante varios meses y después forzado a un retiro prematuro. Su Jefe le informó que supo de la vacante a través de su amigo el Sr. Gómez, quien es Gerente de Personal en la oficina de Moda Mex en el área del Distrito Federal. Su jefe le sugirió a usted para el puesto y le dijo al Sr. Gómez que usted le llamaría para discutir el trabajo. Tanto Gómez como su jefe estuvieron de acuerdo en que si usted aceptaba el puesto, sería suyo. A usted le dió mucho gusto -- esta oportunidad y, después de haber hablado con su jefe, llamó inmediatamente a Gómez. Lo siguiente resume la información que usted obtuvo del Sr. Gómez durante su conversación con él la noche del jueves:

El Departamento de Personal en el área del Distrito Federal, consiste en el Gerente de Personal, el Sr. Gómez, a quien usted reportará directamente y otros cuatro departamentos a cargo de Prestaciones, -- Servicios Médicos, Utilización de Recursos Humanos e Investigaciones. Usted estará a cargo de los asuntos de Personal General; Reportando a usted hay cuatro supervisores a cargo de los Empleos Universitarios, Empleos Generales, Desarrollo y Entrenamiento, y Planeación de Recursos Humanos.

Estos cuatro supervisores son considerados competentes y bastante -- motivados. Son jóvenes, entre 30 y 40 años, y frecuentemente tenían ciertos desacuerdos con Pérez, quien era bastante más viejo, más rígido y no tenía mucho de innovador.



considerada como una existente bastante valiosa. Ella conoce bien la empresa y sabe cómo averiguar cosas cuando esto es necesario. Quiere más oportunidades para tener más responsabilidades de su cargo como secretaria. Ella sirve a varias personas del Departamento de Personal (los cuatro supervisores y el jefe).

El Sr. Gómez mencionó que se habían acumulado bastantes cosas en la charola de entrada de Pérez desde su ataque al corazón, e indicó que sería de bastante ayuda si usted pudiera ir a la oficina antes de regresar a Guadalajara, para tratar de poner un poco de orden. Usted estuvo de acuerdo en ir hoy, sábado julio 7, por unas cuantas horas, antes de regresar con su familia a Guadalajara y prepararse para cambiarse al Distrito Federal. El Sr. Gómez le pidió a la Srita. Nieves (quien está supliendo a la Srita. Celia, que está de vacaciones), que le preparara algunos materiales de referencia para ayudar a orientarse con respecto al Departamento. Ella dejó este material en la charola de entrada de Pérez, junto con los memorándums, cartas, etc.

Ahora ya es sábado por la tarde, 7 de julio a las 13:00, usted está en su nueva oficina y tiene tres horas para hacerse cargo de los asuntos de la charola de entrada de Pérez. A las 4 de la tarde debe usted reunirse con su familia a tomar el avión para Guadalajara. Todos los demás están fuera de la oficina y el conmutador del edificio está cerrado, así que no puede hacer ninguna llamada por teléfono.

Usted deberá trabajar solo y tiene acceso solamente a los materiales que la Srita. Nieves le dejó. Usted quiere tener una buena actuación para hacer una buena impresión en el Sr. Gómez, y en los demás Departamentos es importante que usted haga saber a sus subordinados exactamente qué es lo que planea hacer con cada asunto en la charola, para que se puedan tomar acciones mientras usted está en Guadalajara.

Debe escribir cartas, hacer notas para usted mismo, su secretaria, o cualquier otra persona en su Departamento. También deberá planear todas las llamadas por teléfono que usted intente hacer con relación a cualquiera de los asuntos, cuando empiece oficialmente con su trabajo.

**NO ANOTE NADA EN ESTE MATERIAL**

Cualquier acción que usted tome en relación a las cartas o memorándum, deberá manifestarlas por escrito en las hojas blancas anexas, guardando el orden numérico señalado en los asuntos.



DEPARTAMENTO  
DE PERSONAL

CALENDARIO DE PROGRAMACION  
1979 - JULIO

DOMINGO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
	2	3	4	5	6	7
	9 <i>Intendencia para la B.P. para S.M. - Cambio</i>	10	11	12	13	14
	16	17	18 <i>Integ. del Dpto de Fisioterapia</i>	19	20 <i>Integ. con el Dpto. de Fisioterapia contingente</i>	21
	23	24 <i>Integ. con Caja para discapacitados del sistema de activo</i>	25	26 <i>Integ. con Reserva de el Dpto de EL ESTUDIO</i>	27	28
	30 <i>Integ. con 9:30 EL DPTO. DEL DPTO.</i>	31				

recuerde que usted es I.M. Sánchez. Ahora es la 1 de la tarde del 7 -  
de Julio de 1979. Usted no podrá regresar a esta oficina hasta la ma-  
ñana del 16 de Julio.

**NOTA:**

La compañía Moda Mex y otras compañías y organizaciones mencionadas -  
son ficticias. Cualquier similitud de las compañías, organizaciones -  
e individuos mencionados en el ejercicio con compañías, organizacio-  
nes reales es pura coincidencia.

MEMORANDUM .....

Srita. Nieves.

Sr. Sánchez

Su secretaria la Srita. Cue, ha estado de vacaciones desde este martes y estará fuera toda la próxima semana.

Me pidió que ayudara al Sr. Pérez mientras ella estaba fuera. Cuando supe del ataque al corazón que tuvo el Sr. Pérez, pensé que le sería útil que yo organizara algunos materiales de referencia para ayudarlo a familiarizarse con su nuevo trabajo. El Sr. Gómez me mencionó - que usted iba a reemplazar al Sr. Pérez, así que me quedé hasta tarde esta noche (viernes), para hacer esto para usted.

Por favor dígame si hay algo más que pueda hacer por usted antes de que Celia regrese.

ANEXOS

**DIRECTOR GENERAL**

**Sr. Flores**

**DIRECTOR DE DIVISION  
ZONA OESTE**

**Sr. Cuevas**

**DIRECTOR DE DIVISION  
ZONA ESTE**

**Sr. Diaz**

**DIRECTOR DE DIVISION  
ZONA SUR**

**Sr. Somo**

**DIRECTOR  
AREA  
Guadalupe**  
**Sr. Campos**

**DIRECTOR  
AREA  
Morelón**  
**Sr. Blanco**

**DIRECTOR  
AREA  
Tijuana**  
**Sr. Duarte**

**DIRECTOR  
AREA  
D.F.**  
**Sr. B.O. Alcazar**

**DIRECTOR  
AREA  
Monterrey**  
**Sr. Martínez**

**DIRECTOR  
AREA  
Tampico**  
**Sr. Bates**

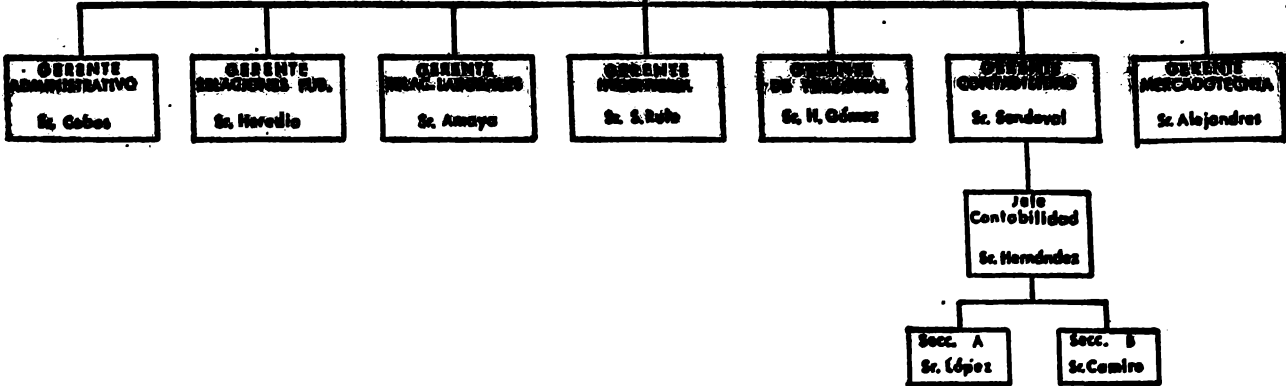
**DIRECTOR  
AREA  
Puebla**  
**Sr. Corona**

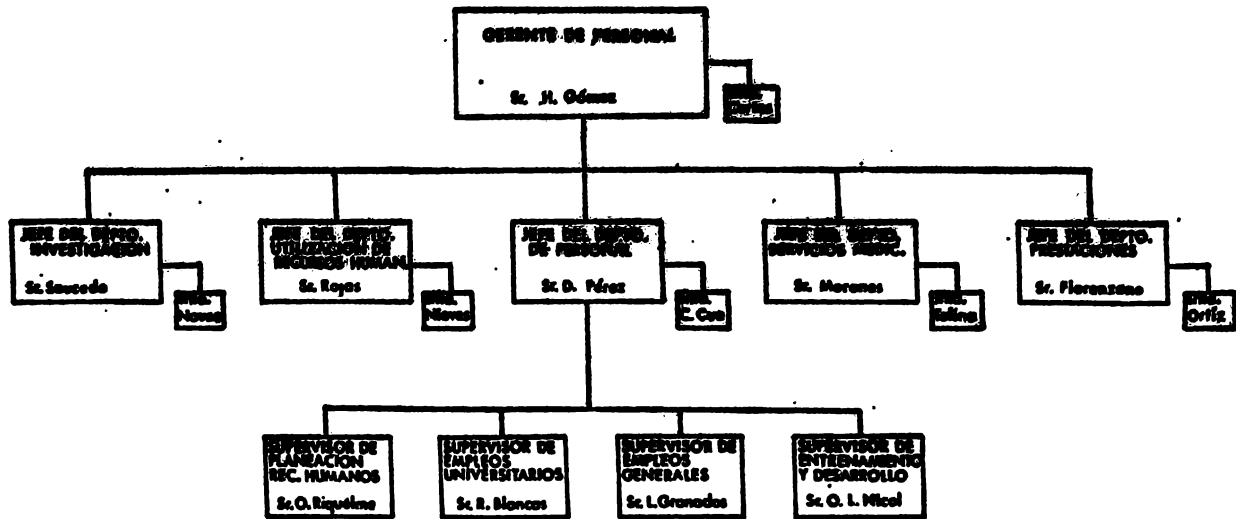
**DIRECTOR  
AREA  
Veracruz**  
**Sr. Carrasco**

**DIRECTOR  
AREA  
Mérida**  
**Sr. Ayala**

**DIRECTOR AREA DE**  
**Sr. Sr. Muñoz**

**SUB-DIRECTOR AREA DE**  
**Sr. R. E. Viquez**





**SUMARIO DE GASTOS Y CONTABILIZADO**

**DEPARTAMENTO DE PERSONAL**

**1978**

Fecha(s)	Viaje	Serv. Esp.	Imprenta	Conferencia	Otros
Ene-Mar	\$ 20,000	\$ 37,500	\$ 6,250	\$ 12,500	\$ 625
Abr-Jun	18,750	50,000	6,250	15,625	1,875
Jul-Sep	52,500	3,125	6,250	10,625	—
Oct-Dic	38,750	25,000	5,000	11,250	925
<b>Total</b>	<b>130,000</b>	<b>115,625</b>	<b>23,750</b>	<b>50,000</b>	<b>3,427.50</b>
<b>Fresup.</b>	<b>98,750</b>	<b>75,000</b>	<b>25,000</b>	<b>50,000</b>	<b>6,250</b>
Más *	31,250	37,500	—	—	—
Menos	—	—	1,250	—	2,825

Total Gastado: \$322,812.50

Total Fresup.: 258,125.00

**\* EXPLICACION**

Viaje - Espesé un gran programa de reclutamiento en las escuelas de Monterrey y Guadalajara durante Julio y Agosto.

Servicios Especiales: La computadora de la compañía se echó a perder en Mayo y se contrató una de fuera.



**APENDICE II**

**ESTRUCTURA DE SUELDOS\***

<b>+Grupo de Salarios Secretaria</b>	<b>Depto. de Personal</b>	<b>Depto. de Finanzas</b>	<b>Departamento de Contabilidad</b>	<b>Departamento de Hidrocarburos</b>
1	\$ 3,562.50	\$ 3,562.50	\$ 3,375.00	\$ 3,787.50
2	3,693.75	3,675.00	3,502.50	3,712.50
3	3,787.50	3,750.00	3,622.50	3,862.50
4	3,937.50	3,975.00	3,788.75	4,113.75
5	4,200.00	4,200.00	3,888.75	4,410.00
<b>Admón. General</b>				
6	4,368.75	4,368.75	4,012.50	4,500.00
7	4,470.00	4,462.50	4,245.00	4,593.75
8	4,556.25	4,575.00	4,387.50	4,747.50
9	4,676.25	4,650.00	4,462.50	4,884.45
10	4,898.25	4,912.50	4,500.00	5,100.00

\* Salarios a nivel entrada, basado en semana de 40 horas.

+ Grupo de salario determinado por la cantidad de experiencia y/o el crédito otorgado por entrenamiento o cursos calificados.

Revisado: Mayo 1°, 1979.

## GASTOS

El dinero designado como adelanto será proporcionado por la compañía para los propósitos de llevar a cabo negocios relacionados con la -- compañía únicamente. Tales adelantos incluyen efectivo para viajes -- de negocios, conferencias, comidas de negocios, etc. Los jefes deberán asegurar que tales adelantos se limitarán a cantidades razonables y consistentes con los costos esperados para los casos que requieren adelantos. Se deberá hacer un esfuerzo por mantener períodos mínimos de adelanto, es decir, el dinero deberá ser adelantado lo más cercanamente posible al tiempo en que se espera usarlo. El dinero adelantado deberá ser reembolsado por el empleado o éste deberá someter vales o cuentas de gastos que demuestren que tales adelantos fueron gastados, tan pronto como sea posible después de haber incurrido en el gasto.

Deberá llenarse la forma apropiada de gastos (MM 155) y someterse por el empleado a su jefe, para justificar todos los gastos en que se incurrió.

Los adelantos pueden ser obtenidos sometiendo una forma MM-150, debidamente firmada y aprobada, a la oficina de contabilidad de la compañía, sección de viajes. El SUPLEMENTO A: POLITICA CON RESPECTO A LA APROBACION DE VALES menciona las cantidades de dinero que pueden ser solicitadas como adelanto y qué firma de aprobación se necesita para esto.

El suplemento está sujeto a revisión y los empleados que necesitan -- adelantos deberán asegurar que han checado la última revisión del -- Suplemento A, antes de someter sus vales para algún adelanto.

### NOTA:

Los adelantos de gastos pra viaje de negocios, que se espera excedan de tres semanas, deberán ser obtenidos sometiendo una forma MM-150A. Los adelantos de gastos para períodos de tiempo que no exceden de -- tres semanas, deberán ser obtenidos usando la forma MM-150.

Se deberá hacer un esfuerzo por parte de los empleados para minimizar el número de gastos grandes y no acabar un adelanto grande antes de pedir otro. Si se programan dos o más viajes de negocios con poco -- tiempo entre cada uno de ellos, especialmente en un fin de semana, los empleados deberán requerir suficiente dinero adelantado para -- cubrir todos estos viajes. Las requisiciones adelantadas no serán pa

boleados o justificados.

#### **METODO DE REEMBOLSO**

Los empleados pueden devolver sus adelantos, ya sea en efectivo o con cheques personales. Se podrá usar un plan automático de reembolso para devolver los gastos no usados, a través de una deducción automática en su sueldo. Tal deducción deberá hacerse en un solo pago, y deberá deducirse la cantidad total del adelanto que no fue usada del cheque de pago del empleado.

La oficina de contabilidad reembolsará a los empleados los gastos justificables excedentes del dinero adelantado, ya sea a través de un -- reembolso en efectivo o con un cheque de la compañía, lo que sea preferible para el empleado. Los empleados deberán someter un estado de gastos, forma M-160, indicando todos los gastos y señalando con una palomita en el cuadro apropiado, si se le debe dinero al empleado -- (reembolso de gastos mayores al dinero adelantado) o si éste le debe a la compañía, (gastos menores que la cantidad adelantada).

En el caso de que los boletos de viaje sean obtenidos a través de la sección de viajes de la compañía, y no sean usados, el empleado está obligado a regresar tales boletos a la sección de viajes tan pronto -- sea posible, dentro del siguiente día hábil posterior al uso programado de los boletos. El uso de tales boletos para viajes personales -- no relacionados con la empresa, es una violación al reglamento interior de la compañía. Tal uso inautorizado de recursos de la compañía (boletos, adelantos en efectivo, etc.) originará una Auditoría Legal.

Los empleados harán lo posible para notificar el modo apropiado de -- transportación (ferrocarriles, líneas aéreas, etc) si es que no hace uso programado de los boletos.

#### **REEMBOLSO DE GASTOS POR USO DEL CARRO PROPIO.**

Los empleados están autorizados para usar sus automóviles para viajes de la compañía, siempre y cuando los hayan registrado en la sección -- de viajes de la empresa. El reembolso será hecho a razón \$1.10 por -- kilómetro manejado e incluirá las cantidades pagadas por casetas, -- estacionamientos, etc.

Revisado en Mayo de 1979

## SUPLEMENTO B: VACACIONES

Los arreglos generales para vacaciones deberán considerar las necesidades de trabajo del departamento en cuestión. Los empleados deberán tratar de programar sus vacaciones con la mayor anticipación, para permitir a los jefes una apropiada planeación. En ningún caso se tomarán sin la autorización del jefe.

Los días de vacaciones no disfrutados durante cualquier año calendario, no serán transferibles a años subsiguientes con la excepción de vacaciones acumuladas durante licencias de ausencia. En tales casos, las vacaciones acumuladas durante periodos de licencia pueden ser tomadas durante el primer año calendario en el que el empleado regresa de su licencia.

Los empleados regulares de tiempo completo pueden ser considerados elegibles para vacaciones, después de haber cumplido 4 meses por lo menos de trabajar en las oficinas de Moda Mex en el Distrito Federal. Las vacaciones subsiguientes, asumiendo que no haya ninguna interrupción en el servicio, pueden ser tomadas después del primero de enero del año siguiente. La cantidad de vacaciones está determinada como sigue:

- |                 |  |
|-----------------|--|
| Una semana:     | Los empleados deberán tener un mínimo de servicio de cuatro meses. |
| Dos semanas:    | Los empleados deberán tener un mínimo de servicio de un año        |
| Tres semanas:   | Los empleados deberán tener un mínimo de servicio de cinco años.   |
| Cuatro semanas: | Los empleados deberán tener un mínimo de diez años de servicios.   |

La compensación por días no trabajados debido a vacaciones, deberá ser la misma que aquella proporcionada a los empleados durante días de semana normal. Los empleados pueden elegir recibir su compensación en forma de días de vacaciones debidos a cambio de trabajar en días de fiesta legales u otros días de fiestas oficiales. Si los empleados renunciaran antes de usar todos los días de vacaciones a los que tienen derecho, se les hará el pago con relación a los días de vacaciones que hayan tomado.

Revisado Mayo de 1979.

La compañía Moda Mex, fue fundada en 1910 por la familia Garza de -- Monterrey. Conocida como Telas Finas, S.A., en ese tiempo se dedica -- ba a la compra al mayoreo de materias primas que eran convertidas en -- varias telas, para una línea de ropa de mujer. Continuó siendo una -- empresa hasta 1930, cuando fue comprada por Creaciones Elegantes, -- S.A., una gran firma manufacturera de artículos generales de vestido. El nombre fue cambiado a Moda Mex en 1935 y la compañía ha experimentado una rápida expansión y crecimiento desde ese tiempo.

## PRODUCTOS

El mayor interés de Moda Mex, es la producción de artículos de ropa barata. Virtualmente casi todos los artículos con precios populares y de lavar y usar, de hombres y mujeres, son manufacturados por Moda Mex. La materia prima es comprada a proveedores del país e importada de otros países, y es convertida en telas en las plantas de la compañía, localizada en varias ciudades del sureste del país. Las telas -- son después enviadas a las plantas de manufactura de Moda Mex en las zonas Este y Oeste del país, en donde se producen los artículos. Los productos son después distribuidos a grandes tiendas de descuento en ropa. Moda Mex también mantiene contratos con el gobierno para la -- manufactura de uniformes y accesorios para personal federal. Estos -- contratos han contribuido grandemente al éxito y al crecimiento de la compañía durante varias décadas.

## ORGANIZACION

### G E O G R A F I C A

Moda Mex está dividida en tres zonas: la Este, la Oeste y la del Sur, con oficinas y plantas en cada una. La zona oeste incluye oficinas -- y plantas de manufactura en Guadalajara, Mazatlán y Tijuana; la zona este incluye oficinas y plantas de manufactura en el Distrito Federal, Tampico y Monterrey y, la zona sur con oficinas y plantas de conversimiento en Mérida, Puebla y Veracruz.

## PERSONAL STAFF

La oficina matriz de Moda Mex, se encuentra en la zona este, en la ciudad de Tampico, mientras que cada zona es relativamente autónoma, el Director General y el Consejo de Administración son responsables de las políticas de toda la Compañía. Cada zona está encabezada por un Director de División quién tiene tres Directores de Area reportándole: uno a cargo de las operaciones en cada una de las tres ciudades

de aquella zona. Los Directores de División de las tres zonas se encuentran en Guadalajara, Tampico y Puebla. Un Subdirector de Área en cada ciudad reporta al Director de Área y representa el batón de -- gerencia de la alta gerencia en la jerarquía organizacional. Reportan do a cada Subdirector de Área están los Gerentes, que es el puesto -- más alto de la gerencia media. Varios jefes en cada departamento repor tan al Gerente y están considerados como el último nivel de gerencia media. Finalmente la gerencia baja consiste en supervisores y encarga dos de sección.

Las gerencias en las oficinas de cada ciudad dirigen las funciones -- requeridas para manejar el negocio. Así, las operaciones de ventas -- son manejadas a través de la Gerencia de Mercadotecnia; los asuntos de empleados (reclutamiento, desarrollo, etc.) son manejados a través de una Gerencia de Personal, la publicidad a través de la Gerencia -- de Relaciones Públicas, etc.

### PERSONAL DE LAS PLANTAS

Moda Mex tiene un total de 16 plantas para convertir y manufacturar. Dos de éstas localizadas en la ciudad del Distrito Federal y ambas -- son plantas manufactureras. Las restantes catorce plantas están loca lizadas en las otras ocho ciudades en donde Moda Mex tiene oficinas. Cada planta está encabezada por el Gerente de Planta, quién tiene -- control de todas las operaciones. El reporta directamente a la Geren cia de Ingeniería en la oficina de su ciudad.

Debajo del gerente de planta, hay un Sub-Gerente y después hay Super intendentes hasta los supervisores de línea. Los Supervisores repre sentan el nivel gerencial más bajo en las plantas. El personal en las plantas de conversión incluye operadores, secadores, inspectores, -- impresores de patrones, inspectores de unidad y personal de manteni miento.

En las plantas de manufactura, el personal de empleados incluye a los cortadores, los costureros, los empacadores, mantenimiento y el personal de la sala de demostración. Todas las plantas de manufactura y de conversión ofrecen servicios médicos completos, dirigidos por el Médicos completos, dirigidos por el Médico de la planta, quien repor ta al Jefe del Departamento del Servicio Médico de la Gerencia de -- Personal, de la oficina de cada ciudad.

La siguiente tabla resume la estructura organizacional y el número de empleados, tanto para la Compañía Moda Mex, como un todo, como -- por separado para la operación del Distrito Federal.

ORGANIZACION Y NUMERO DE EMPLEADOS

TOTAL MODA MEX 12/31/78

LOS NUMEROS CORRESPONDIENTES AL DISTRITO FEDERAL ESTAN ENCERRADOS ENTRE PARENTESIS

	Nivel	Título	N° de Empleados	Nivel	Título	N° de Empleados
Gerencia Alta	10	Director General	1 (-)	-	-	-
	9	Director de División	3 (-)	-	-	-
	8	Director de Area	9 (1)	-	-	-
	7	Sub-Director de Area	9 (1)	-	-	-
Gerencia Media	6	Gerente	63 (7)	5	Gerente de Planta	16 (2)
	5	Jefe de Departamento	252 (28)	4	Sub-Gerente de Planta	16 (2)
Gerencia Baja	4	Supervisor	503 (56)	3	Superintendente	64 (8)
	3	Encargado de Sección	620 (63)	2	Supervisor de Línea	192 (22)
	-	-	-	1	Empleado	9 986 (1112)
No Gerencial	1	Empleado	2 300 (210)			

TOTAL STAFF

Gerencial	1 461	(136)
No Gerencial	2 300	(210)
T o t a l	3 761	(346)

TOTAL PLANTA

Gerencial	288	( 34)
No Gerencial	9 986	(1112)
T o t a l	10 274	(1146)

TOTAL STAFF Y PLANTAS

Gerencial	1 749	( 170)
No Gerencial	12 286	(1322)
T o t a l	14 035	(1492)

**MEMORANDUM**

**DE:** Sr. R.E. Vázquez, Sub-Director, Area, D.F.

**A:** Sr. H. Gómez, Gerente de Personal

**FECHA:** Junio 29 de 1979.

**Humberto:**

¿Puedes tú o alguien de tu departamento atender la petición del Sr. Fonseca? Su carta parece indicar que sus intereses podrían ser - - satisfechos si habla con alguien más cercanamente involucrado en la administración del programa.

*Vázquez*  
R. E. VÁZQUEZ

*DAVID: PARECE SER EL TRABAJO  
DE RIQUELME. ¿PODRÍAS HACERTE  
CARGO?*



Guadalajara, Jal., Junio 26 de 1979.

Sr. R.E. Vázquez  
Sub-Director, Area Distrito Federal  
Moda Mex  
Calle Oeste 1640  
México, 16, D.F.

Estimado Sr. Vázquez:

Recientemente leí un artículo en la Revista Psicología de Hoy, escrito por alguien de su organización. El artículo titulado Planeación de Recursos Humanos y Rotación de Personal, expresa el enfoque de Moda Mex hacia la solución de problemas de rotación de personal a través de un uso más efectivo de modelos de Planeación de recursos humanos.

Nuestra compañía siendo recientemente enfrentada por altas cifras de rotación de nuestros graduados universitarios. Nuestro Departamento de Personal creó recientemente un puesto para que maneje exclusivamente este problema y yo fui seleccionado para ocuparlo.

Me gustaría tener la oportunidad de conocerle personalmente, para discutir nuestro problema y oír cuáles son sus opiniones acerca de esto.

Estaré fuera de la ciudad la semana del 9 de julio, pero me gustaría reunirme con usted, si es que esto es posible, el 16 de julio cuando ya esté en la ciudad de México.

Espero tener noticias tuyas.

Atentamente

DAVID FONSECA  
Gerente de Recursos Humanos  
Centro de Programación y Sist.

**MEMORANDUM DE . . . . .**

**C. Cue**

**Junio 29 de 1979**

**Sr. Pérez:**

**Solamente un recordatorio: la señorita Nieves ha estado de acuerdo en manejar algo de mi trabajo mientras me voy de vacaciones las próximas dos semanas, del 3 al 15 de julio.**

**He revisado su calendario con ella y discutido los trabajos de máquina que tienen prioridad. Ella podría dedicarle bastante tiempo, ya que su jefe estará de vacaciones toda la semana próxima.**

**Lo veré el 16.**

**Celia**

**MEMORANDUM DE.....**

**Srita. Nieves.**

**Sr. Sánchez:**

Celia usualmente paga estas facturas. Sin embargo, tengo dudas con respecto a ésta. Celia estaba fuera de la oficina cuando éste se ordenó, así que yo manejé la orden. Si mi memoria es correcta, el Sr. Méndez solamente quería la máquina por una semana, aunque puedo estar equivocada.

Creo que el precio que nos están facturando es por la renta de un mes. ¿La pago de todas maneras?

Ave. Cuauhtémoc # 1200-A  
 México 3, D.F.

Vendido a:

Moda Max, S.A.  
 Calle Oaxte # 1640  
 México 16, D.F.

Enviado a:

Sr. D. Méndez  
 Consultor de Personal  
 Puebla # 13  
 México, D.F.

Atención: Sr. Pérez  
 Depto. Personal

Fecha: Mayo 31, 1979

Orden No. 887-585		Factura No. 6487700		Vendedor
Artículo No.	Cantidad Enviada	Descripción	Unidad	Cantidad
IRM-465	-1	Máquina de Dietado	\$ 500.00	\$ 500.00
Por favor mencione este número con su pago para asegurar el crédito apropiado.			<b>CANTIDAD TOTAL:</b> -- <b>IMPUESTO</b> <b>A PAGAR</b>	<b>\$ 500.00</b> <b>25.00</b> <b>525.00</b>

**MEMORANDUM**

**A: Todos los Gerentes**

**DE: R. E. Vázquez**

**FECHA: Junio 29**

**Para su información:**

**Hagan el favor de ver que el anexo circule por todos sus -  
Departamentos**

**FIORENZANO (✓)**

**MORONES (✓)**

**PEREZ ( )**

**ROJAS ( )**

**SAUCEDO ( )**

**GOMEZ - último - ( )**

Sona Mata (Distrito Federal, Tampico y Monterrey)

CONCECIAS	% PARTICIPACION 1976	% PARTICIPACION 1977	% PARTICIPACION 1978
Merchandotecnia	1,063.70	1,126.20	1,153.70
Relaciones Pùblicas	1,127.50	1,152.50	1,140.00
Ingenieria	1,062.50	1,063.70	1,032.50
Administraci3n	751.20	877.50	941.20
Personal	1,156.20	1,120.00	437.50
Relaciones Laborables	627.50	730.00	766.00
Contabilidad	437.50	392.50	606.20

\* Programa de ayuda a Beneficencias Pùblicas  
Participan 350 empresas, sin utilidades.

G3mez:  
¿Algunas ideas  
del programa? *?*

Vizcarra

MODA NEX, S. A.

**NOTICIAS DE ORGANIZACION**  
-----

A partir del lunes 16 de julio, el Sr. I.M. Sánchez, Jefe - del Departamento de Personal en el Area de Guadalajara, ha aceptado el puesto de Jefe de Personal en el Area Distrito Federal. El Sr. Sánchez reemplazará al Sr. Pérez, quien se ha visto forzado a un temprano retiro, después de un ataque al corazón que sufrió el martes pasado. Estoy seguro de que se unirán a mí para dar la bienvenida al Sr. Sánchez, y que le darán todo su apoyo y cooperación.

  
Sr. H. Gómez  
Gerente de Personal

**DIRIGIDO A:**

Riquelme ✓  
Blanca ✓  
Granados ✓  
Fiorenzano ✓  
Morones ✓  
Rojas ✓  
Saucedo ✓  
Sánchez (último)

Calle 12 N° 148  
Tampico, Tamps.

Sr. David Pérez  
Jefe del Departamento de Personal  
Moda Mex, S. A.  
Calle Oeste N° 1640  
México 16, D. F.

Estimado David:

Durante el pasado año y desde que fui nombrado Director Regional, he tenido varias oportunidades de reunirme con tus colaboradores de los departamentos de la zona este. Un problema que salió a relucir fue la falta de coordinación general dentro de la zona con respecto a políticas de solución de problemas de personal. Me sentí realmente sorprendido e intrigado al encontrar una amplia disparidad en los enfoques a la solución de problemas que usan las diferentes oficinas.

He decidido tener una conferencia regional de dos días con todos los jefes de las oficinas de la zona este. Me gustaría que ésta sirviera para dos propósitos. El primer día estaría dedicado a intercambiar información entre los jefes de zona. Cada jefe tendrá oportunidad de hablar acerca de su propio Departamento. El segundo día se empleará para discutir problemas de personal comunes en toda el área. El resultado de esta segundo día esperamos sea lograr guías que expresen problemas y una serie de propuestas sobre cómo resolverlos.

La conferencia se llevará a cabo en la Oficina Matriz de la Zona, Calle 12 N° 148, en Tampico, Tamps. Las fechas se han fijado para el lunes y martes, julio 16 y 17. Me gustaría mucho que dieras tus sugerencias sobre tópicos a ser incluidos en la agenda. Si logro que cada uno me diga más o menos lo que quiere, puedo estructurar la conferencia de alguna manera y así tener el uso más efectivo de estos dos días.

Por favor, siéntate en libertad de invitar, de tu departamento, a quienes creas que les pueda beneficiar (tanto a ellos como a nosotros) - el venir a la conferencia. Me gustaría recibir tus sugerencias para la agenda el 9 de julio, para tener tiempo de trabajar con ellas.

Espero verte el 16.

ATENTAMENTE

R. LICONA  
Supervisor Regional de Personal



RECORD DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL EMPLEADO

ALBERTO SEGURA MALDONADO

DEPARTAMENTO

DEPTO. DE PERSONAL ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

JEFE INMEDIATO

OSCAR L. NICOL

FECHA DE INGRESO

1° ENERO DE 1979

1979

INASISTENCIAS	RETRASOS
8/I/79	18/I/79
11/I/79 12/I/79	19/II/79
23/I - 24/I-79	19/II/79
7/II	12/II/79
16 Feb.	12/III/79
16/III/79	22/III/79
6/IV/79	
25/III/79	
4/IV/79	
18/V	
25/V	

**MEMORANDUM DE . . . . .**

**C. Cue :**

**Junio 29, 1979**

**Sr. Pérez:**

**Pensé que mejor le avisaba que ya salieron los resultados - del Centro de Recaudación y me temo que nuestro Departamento no lo hizo muy bien. Creo que yo tengo mucha culpa, ya que - fui nombrada responsable por el Departamento de Personal y - lo fui dejando pasar hasta una semana antes de la fecha de - cierre.**

**Con mucho gusto trataría de solicitar una mayor participación, si usted piensa que lo re-abrirían por un tiempo.**

**Lo siento.**

**Celia**

Sr. O. L. Nicol

Sr. Nicol:

Me gustaría tomar una licencia de dos semanas para exten-  
der mis vacaciones este año. Mi esposa y yo planeamos viajar  
por todo el país y necesitaríamos por lo menos cuatro semanas  
para hacerlo bien. ¿Cree que habría algún problema?

*Seguro*  
Asistente de Estadísticas  
Entrenamiento y Desarrollo

David: ¿Que planes?  
te adjunto el record  
de asistencia de  
Seguro

Oscar.

Junio 15 de 1979.

Sr. ~~Gerente de Personal~~  
Gerente de Personal  
Moda Mex, S. A.  
Calle Costa N° 1640  
México 16, D. F.

*¿Que hacer con  
estas copias  
esto?*

Estimado Sr. Gómez:

*Montero*

Durante varios años el Departamento de Personal de Moda Mex, ha mandado entrevistadores a nuestra escuela para reclutar a los graduados para ocupar puestos gerenciales. Moda Mex ha sido siempre bien vista en la Universidad del Estado, pero recientemente su imagen ha decrecido un poco.

Es del conocimiento común en nuestra escuela que Moda Mex recientemente firmó un gran contrato con el gobierno para manufacturar uniformes y otros artículos de ropa para emplenos federales, incluyendo los adscritos a policía y tránsito.

Hablo por la mayoría de los estudiantes cuando digo que me opongo a la violencia y las acciones represivas que em - plean estas dos últimas corporaciones. Ciertamente no puedo condonar ninguna acción que coadyuve a los métodos señalados, ni a ninguna compañía que se beneficie con ello. Como Presidente de la Unión Estudiantil de la Universidad del Estado, le solicito que el Departamento de Personal de su empresa se abstenga de mandar entrevistadores a nuestra escuela en el futuro. Será una pérdida de tiempo, tanto para ustedes como para nosotros.

*León Benítez*

León Benítez  
Presidente U. E.  
Guadalajara, Jal.

c.c. Director, Oficina de Reclutamiento  
Universitario  
Universidad del Estado  
Guadalajara, Jal.

**PARA** Sr. David Pérez  
Jefe del Departamento de Personal

**FECHA** Junio 29 de 1979

**ASUNTO** Propuesta para empezar un programa de Desarrollo Organizacional.

David:

La semana pasada tuve la oportunidad de asistir a una junta en Guadalajara, en la Oficina Matriz Regional. La junta fue organizada por el Supervisor de Entrenamiento y Desarrollo, para discutir los resultados de un programa piloto de Desarrollo Organizacional, que llevaron a cabo hace varios meses. Su reporte fue extremadamente favorable y planean continuar su programa indefinidamente.

Me sentí muy impresionado con lo que oí y siento que sería altamente conveniente para la zona del Este, especialmente en nuestra oficina del Distrito Federal, empezar nuestro propio programa. Brevemente, los dos principales obstáculos que encontraríamos serían:

1. Traer un especialista en Desarrollo Organizacional para dirigir el programa o entrenar a una persona de nuestras gentes (sugeriría a una de las gentes del Departamento de Rojas), lo que toma de 6 a 12 meses.
2. Conseguir el apoyo total de la alta gerencia. (Esto es necesario si se quiere sea efectivo).

El resultado sería de considerable magnitud. Varias de las áreas en las que se pueden esperar resultados positivos son:

- Abrir los canales de comunicación.
- Aumentar la efectividad de nuestra gente al trabajar juntos.
- Establecer claramente los objetivos de nuestro departamento y de la empresa en general, así como los trabajos individuales.
- Aumentar los sentimientos de responsabilidad y de logro entre nuestra gente.
- Aumentar la cooperación entre los departamentos.
- Aumentar el desarrollo y el crecimiento del personal ejecutivo.

Me gustaría preparar una propuesta formal para Gómez, Si piensas que nosotros podríamos hacer algo acerca de eso, por favor avísame.

O. L. Nicol.

22/01/79

David:

Tan pronto apuntes ésto,  
empezaré el reclutamiento en las  
escuelas de Montigny

R Blanca  
Supervisor de Empleos  
Universitarios

México, D. F.,

Fecha: 6/28/79

VALE

Páguese a la orden de RAUL BLANCAS  
la cantidad de siete mil quinientos pesos 00/100 N.N.

Naturaleza del gasto:

Adelanto de gastos a efectuarse en relación al reclutamiento  
universitario (Tecnólogos de Monterrey, Universidad del Estado  
e Instituto Superior de Estudios Administrativos).

Clave de Contabilidad: 584-973-3

Aprobado:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

(Título)

Firmado

*R. Blancas*  
R. Blancas

Superv. Empleos Universitarios

(Título)

**A:** David Pérez  
**DE:** Humberto Gómez  
**Fecha:** Junio 29 de 1979

**David:**

A fines de julio tengo que someter un presupuesto tentativo para el Departamento de Personal para 1980. ¿Qué es lo que debería planear para la Gerencia de Personal?

¿Cuál fue la causa de que se excedieran en 1978? ¿Cómo van hasta lo que va de este año? Me gustaría saberlo por el 16.

Humberto



**MEMORANDUM . . . . .**

**Srita. Cue**

**Junio 28, 1979.**

**Sr. Pérez:**

Se ha originado una situación en nuestro departamento a la cual quiero que usted preste atención. He estado en el Departamento de Personal por más de cuatro años; empecé como asistente secretarial y eventualmente fui promovida a secretaria. He estado en este puesto por más de un año ahora. De acuerdo con nuestro manual de políticas de personal, yo era elegible para una promoción más, después de doce meses en mi puesto actual. Las otras personas en la sección para las cuales trabajo, me habfan dicho que serfa considerada para el primer puesto disponible.

¿Por qué entonces, el puesto de secretaria ejecutiva en el departamento de prestaciones fue ocupado por alguien de otro departamento? No puedo entender por qué no me llamaron por lo menos para una entrevista para este trabajo. Tal vez usted pueda discutir esto con el Sr. Gómez, para averiguar - - porqué las chicas de nuestro departamento y, más específicamente, por qué no fui considerada yo para este trabajo.

**Celia**

**A:** David Pérez, Jefe del Depto. de Personal

**DE:** S. Rule, Gerente de Ingeniería

**FECHA:** Junio 29, 1979

**ASUNTO:** Problema de rotación de personal.

Durante los dos meses pasados he perdido cinco de mis mejores hombres. De acuerdo con nuestras entrevistas de salida, el factor principal en su decisión de dejar Meda-Tex fue la falta de oportunidad de promoción. Simplemente no veían ningún lugar a donde ir durante varios años.

¿Está alguien de Planeación de Recursos Humanos tomando en cuenta este problema? ¿Pasa esto solamente en Ingeniería o comparten nuestro problema otras áreas?

  
S. Rule

**ASUNTO: LOS DEBENTES**

**FECHA: Junio 27 de 1979**

**ASUNTO: Revisión del Suplemento "A", Políticas de Personal**

La revisión adjunta de las Políticas de Personal, Suplemento A. (Políticas con respecto a la aprobación de vales) Sustituye al Suplemento "A", fechado Mayo 31 de 1978.

Por favor, pídale a sus Jefes de Departamento que incluyan éste en sus copias de Políticas de Personal.

**Gerente de Contabilidad.**

Srs. ✓ Jefe Depto. de Prestaciones  
✓ Jefe Depto. de Servicios Médicos  
✓ Jefe Depto. de Utilización de Rec. Hum.  
✓ Jefe Depto. de Investigación  
Jefe Depto. de Personal

Por favor incluyan copias de esto en sus manuales. Se anexan cinco copias.

**H. GOMEZ.**

## **POLITICAS DE PERSONAL**

### **SUPLEMENTO A: POLITICA CON RESPECTO A LA APROBACION DE VALES**

A partir del 1o. de julio de 1979, los vales por adelantos de gastos que excedan de \$6,250.00, deberán ser aprobados a nivel de Gerencia.

Los vales para reembolso en efectivo hasta de \$8,750.00 pueden ser aprobados por los Jefes de Departamento, siempre y cuando se adjunten los recibos correspondientes.

En ningún caso será aprobado ningún vale, por ninguna cantidad, si no se adjunta la información exacta para contabilidad. Se debe incluir, también, la clave del departamento y el tipo del gasto.

Los supervisores puede, a su propia discreción, aprobar vales de sus subordinados hasta por \$1,250.00, siempre y cuando el gasto sea razonable y justificable.

**Revisado: Julio de 1979.**

**MEMORANDUM . . . . .**

**3/7/79**

**C. Cue**

**Sr. Pérez:**

**Le llamé al Sr. Montes (Presidente del Club de Periodistas), para cancelar su cita con él hoy. Le expliqué que su viaje - fue inesperado y no podía posponerse. El insistió en que - usted estaba solamente retrasando el verlo y demandó que se fijara otra cita inmediatamente. Le expliqué que usualmente yo no le hago citas sin antes checar con usted, pero estaba tan enojado que sentí que debía hacerlo por esta vez. Chequé su calendario y vi que no tiene nada para el lunes 9 a las - 13.00 horas. Le hice una cita con él para ese día.**

**Espero no haberle causado ningún problema, lo verá el 16.**

**Celia**

Junio 25 de 1979.

Director de Area  
Moda Mex, S.A.  
Calle Oeste No. 1640  
México, 16, D.F.

*Se Conoce: An face  
desarrolla sus arts.*

Estimado señor:

*Akizer*

El martes pasado fui a la Compañía Moda Mex, a buscar trabajo. Me gradué en la escuela secundaria la semana pasada y estaba interesada en un puesto secretarial. Tuve buenas calificaciones en la carrera comercial y fui recomendada a su Compañía por medio de la Bólea de Trabajo de la escuela.

Siento que debería llamar su atención al mal trato que recibí de su oficina de reclutamiento. Primero pensé que fue sólo conmigo, pero hablé con amigas mías y encontré que algunas fueron tratadas de la misma manera. Cuando entré en la oficina de reclutamiento, la chica estaba hablando por teléfono. Espere y me hizo un gesto de que sentara en una silla enfrente de su escritorio. Al escucharla, descubrí que estaba en una llamada personal con una amiga suya. Continué esperando por lo menos quince minutos mientras ella hablaba de sus planes para el fin de semana. Cuando finalmente colgó, - fue muy breve y cortante conmigo. Actuó como si me estuviera haciendo un favor al ayudarme con mi solicitud.

Después de irme, decidí que no quería trabajar en su empresa si es que así es la gente dentro de la misma.

Estoy llamando su atención hacia esto, porque pienso que usted debería saber la manera en que la gente es tratada cuando va a buscar trabajo en su empresa.

*David: Quiero un  
reporte completo.*

Atentamente  
*Ana Montiel*  
Ana Montiel G.  
Av. 115 No. 233  
Co.. del Parque  
México, 9, D.F.

HUMBERTO: ME GUSTARIA RELIIR TUS COMENTARIOS  
ANTES DE LAMIR ESTA CARTA. ¿CREES QUE ES  
SUFICIENTE PARA...?

Julio 6

I. M. Sánchez

Nacho:

Pérez estaba fuertemente involucrado en este proyecto antes de enfermarse. Es un asunto de bastante prioridad el que -- realmente me gustaría concluir. Su carta me parece bien .... Hernández es la clase de tipo que uno tiene que empujar. -- Haz lo que quieras con la carta. Sientes que tú deberías escribir una propia, adelante.

Humberto

Junio 28, 1979

E. B. Hernández  
Jefe de Contabilidad

Sr. Hernández

Durante el año pasado el Sr. Granados, nuestro Supervisor a cargo de Empleos Generales, ha venido trabajando con el Sr. Saucedo, Jefe de nuestro grupo de Investigación, desarrollando un sistema de records de personal. Nuestra intención es tener un fácil acceso a una información especificada relevante a cualquier empleado de la Zona Este. Planeamos usar tal información en nuestra investigación para llegar a conocer las clases de características que hacen eficientes a los gerentes en nuestra organización.

Hasta ahora hemos tenido muy poco progreso en este asunto, debido particularmente a una cierta rotación de personal, -- tanto en nuestro grupo como en el suyo. Sin embargo, parece que los señores Camiro y López, en su grupo, rehúsan darle a nuestro proyecto la necesaria prioridad para poder arrancarlo.

Nos gustaría tener esto listo a fin de año. Tal vez si las cinco personas involucradas en este proyecto nos reunimos, podríamos resolver nuestros problemas y arrancar con este asunto.

David Pérez  
Jefe del Depto. de Personal



David:

Recibi la nota adjunta de Jacome.  
Me gustarı́ decirte isto cortjo ante de  
contestarte; te adjunto la tarjeta con el  
recored de Jimple de Jacome para tu  
referencia. (Por esto, hollé con mi super-  
visor y siento que puede haber alguna  
razon personal por las cuales no  
dejo a Jacome avanzar).

R. Blanco

Julio 29, 1979.

Sr. Raúl Blancas  
Supervisor de Empleos Universitarios

Sr. Blancas:

He trabajado en Moda Mex, durante más de 14 años y varias veces he sido relegado para promociones al primer nivel gerencial. Mi supervisor siempre me ha dado buenas calificaciones de actuación y ha dicho que parezco tener potencial para un trabajo gerencial.

Le estoy escribiendo a usted porque sé que emplea tiempo y esfuerzo considerables contratando universitarios graduados para puestos en donde se entrenan como gerentes. Pero, ¿qué hay acerca de tipos como yo?. He estado hablando de esto con mis compañeros y todos sentimos que Moda Mex no ha tomado en cuenta a su propia gente, cuando se trata de contratar gente a nivel gerencial. Unos cuantos de nosotros lo logran, pero no los suficientes como para satisfacernos.

¿Tiene planes para algunos programas que puedan darnos cualquier entrenamiento que usted considere necesario para que tengamos una mayor probabilidad de lograr un puesto gerencial?

Por favor no permita que esta carta le llegue a mi jefe porque puede sentir que estoy pasando por encima de él. (Creo que sí lo estoy haciendo, pero siento que es la única manera en que tengo chance de lograr resultados).

Sr. C.   
Jefe del Abastecimiento

1. NOMBRE DEL EMPLEADO JACQUE CESAR

2. DOMICILIO AV. DE LAS PALMAS 402 MEXICO 12, D.F.

3. FECHA DE INGRESO MAYO 20, 1966

4. FECHA DE NACIMIENTO ABRIL 2, 1948

5. EDUCACION

Secundaria	si	no
Vocacional o Equivalente	si	no
Profesional	si	no

SI TERMINO ESTUDIOS SUPERIORES, MENCIONE LA CARRERA Y LA FECHA EN QUE OBTUVO EL TITULO \_\_\_\_\_

HISTORIA DE SERVICIO

CLAVE DE NOMINA	TITULO	FECHA	DEPTO.	SUELDO	NIVEL NO GERENCIAL
					EXPLICACION
013	Entrenamiento	5/20/66	Planta	\$ 400.00	Ingreso
013	Entrenamiento	11/21/66	"	475.00	Aumento a 6 meses
-	-	3/ 5/67	-	-	Licencia
015	Inspector en Línea 2a. Categoría	4/10/68	Planta	500.00	Cambio
015	"	3/69	"	687.50	Aumento por méritos
712	Inspector en Línea 1a. Categoría	7/69	"	750.00	Promoción
718	Inspector 1a. Encargo Materiales	3/70	"	937.50	Tarea temporal
712	Inspector en Línea 1a. Categoría	4/70	"	781.25	Regreso de su tarea temporal
412	Asistente del Jefe de Inspección	7/72	"	1,062.50	Promoción temporal
412	"	8/73	"	5,000.00	Aumento por méritos
414	"	8/74	"	5,375.00	Promoción
518	Jefe de Inspec.	4/76	"	6,250.50	Promoción
518	"	1/78	"	6,562.50	Aumento por méritos
518	"	2/79	"	6,876.00	Aumento por méritos

FECHAS EN QUE ASISTIO	ESCALERA	CALIFICACION
1. 1/68-4/68	Escuela de Inspectores	E <sup>+</sup>
2. 4/69-5/69	Entrenamiento de Unidad de Hilados	E
3. 5/71-6/71	Entrenamiento en Ingeniería	E

<sup>+</sup>E = Excelente  
 B = Bueno  
 P = Promedio  
 PD = Por Debajo del Promedio  
 M = Malo

#### AYUDA EN CURSOS

FECHAS EN QUE ASISTIO	CURSO	GRADO
1. 9/73-1/74	Ingeniería Básico	B
2. 9/74-1/75	Introducción a Administración de Empresas	A
3. 6/75-8/75	Principios de Contabilidad	A
4. 9/75-1/76	Economía Básica	B
5. 2/78-6/78	Teoría Organizacional	A
6. 9/78-1/79	Estadísticas de Negocios	A

**SERVICIOS TEMPORALES SAUF**

**Estimado Sr. Sánchez**

**Felicitaciones por su nuevo puesto. Afortunadamente para usted este nombramiento llega en muy buen momento, ya que la comida anual de golf S. T. A., se llevará a cabo el 27 de julio. Esta comida es una oportunidad de expresar nuestro agradecimiento a los amigos de Moda Max, que han usado los servicios que ofrecemos.**

**El golf empezará a las 13.00 horas (con muchos premios). La comida se servirá a las 7 p.m., después de una hora (o dos) de cocteles. Será en mi Club (La Pradera). Esta será una buena oportunidad para que usted conozca el Club.**

**Por favor confirme su asistencia antes del 13.**

**Juan Castillo  
Director**

**CONFIDENCIAL**

**A: David Pérez**

**DE: Raúl Blancas**

**FECHA: Junio 29.**

**David:**

Sergio Collado ha sido mi subordinado por más de dos años. - Hasta ahora su integridad ha sido indudable. La semana pasada, me pasó un vale para firmar por gastos de dos días en -- Ciudad del Carmen. La mayoría de los gastos eran por hoteles y comidas.

Ayer, León Granados me mencionó que lo había oído hablar con su tía, dándole las gracias por alojarse los dos días que -- estuvo ahí, para el seminario. Llamé al hotel y dicen que no estuvo registrado en esas fechas.

¿Cómo piensas que debemos manejar esto?

MEMORANDUM

DE: Sr. Pérez  
Gerente de Ingeniería

PARA: H. Gómez  
Gerente de Personal

FECHA: Junio 29

Humberto:

Durante los últimos meses he estado recibiendo innumerables -  
quejas de los hombres en nuestras plantas, acerca de la falta  
de oportunidad para llegar a niveles gerenciales. Están con-  
vencidos de que sus chances son nulas si no cuentan con el -  
debido certificado universitario.

¿Tienes algunos números, para mi referencia, que puedan refu-  
tar o apoyar esto?, la mayoría de las quejas que hemos reci-  
bido han sido a este respecto.

  
SdH/Rule

Sr. Pérez

David:

¿tienes alguna información para Rule?

Humberto

MEMORANDUM

Para: **Jefe del Depto. de Personal**

De: **R. Blancas  
Supervisor de Empleos Universitarios**

Fecha: **Junio 28 de 1979**

Asunto: **Reclutamiento y carencia de entrevistadores**

David:

Me disgusta tener que insistir sobre un viejo problema, pero - la situación se vuelve cada día peor. No puedo llevar a cabo - un programa efectivo de entrevistas si no cuento con personas calificadas de cada uno de los departamentos. Se que sus otros compromisos son fuertes. Necesito más gentes que antes. El - área de Ingeniería es la peor; ellos arguyen que no pueden liberar a nadie, aún para entrenamiento, mucho menos para que - esté fuera 3 semanas.

La tabla de abajo muestra el número total de personas que necesito y el número de personas que se han comprometido hasta ahora de cada Gerencia. El número necesitado sería meramente esencial para nuestro programa de Agosto a Octubre.

	INGENIERIA	MERCADOTECNIA	CONTABILIDAD
No. necesitado	4	6	4
No. comprometido	0	2	1

El número necesitado se calcula para un viaje de tres semanas. Considerando un mínimo de 2 entrevistadores por cada área, en cualquier momento dado.

Que debo hacer acerca de esto?. Tengo que tener firme mi programa de entrenamiento cuando mucho para la próxima semana.

  
R. Blancas



**MEMORANDUM . . . . .**

**Junio 29**

**Celia Cua**

**Sr. Pérez:**

**Siento mucho que esto llegue a usted con tanto retraso. Lo -  
abrí cuando usted estaba fuera hace unos días y debe haberse  
perdido entre varios papeles en mi escritorio. Lo descubrí -  
esta semana.**

**Celia**

**MEMORANDUM**

**PARA:** El Jefe del Depto. de Personal

**DE:** Gerente de Contabilidad

**FECHA:** Junio 14 de 1979.

**Sr. Pérez**

¿Qué está pasando en su Departamento?. Hemos tenido una escasez del 30% en nuestra dotación de empleados aquí, no obstante las constantes peticiones de un poco más de acción que le hacemos a su grupo, en la oficina de Empleados.

Hemos estado atrasados una semana en nuestro proceso de contabilidad por más de dos meses ahora, simplemente porque no podemos llenar los escritorios con cuerpos vivos.

¿Puede hacerse algo para aliviar esta situación?. Tíeblo al pensar qué pasará si ésta continúa en la temporada de Navidad: ¿Es tan deficiente nuestra estructura de sueldos?

  
Sr. Sandoval

**A: David Pérez**

**Fecha: Junio 29**

**David:**

**Si tú lo apruebas, me gustaría tomar mis dos semanas de vacaciones este año, del lunes 16 hasta el 29 de julio. Siento -- avisarte con tanta premura, pero hay la gran oportunidad de un asiento en el vuelo charter de la compañía a Inglaterra, y me gustaría aprovecharla.**

**Déjame saber si estás de acuerdo.**

**Gracias**

**O. Riquelme**

**MEMORANDUM** . . . . .

**Junio 28, 1979**

**C. Cue**

**Sr. Pérez:**

**Mandé copias de la forma adjunta a todos los Jefes de Departamento en la Gerencia de Personal, para ver cuáles son sus ideas.**

**Celia**

**P.D. Tengo unas sugerencias acerca de esta forma: ¿Por qué no preguntar cuál es el Departamento de donde proviene el - supervisor de línea?. También, ¿no cree que debería haber más espacio entre los puntos 7 y 8?**

**MEMORANDUM**

**Junio 17 de 1979**

**PARA: Sr. Pérez  
Sr. Fiorenzano  
Sr. Morones  
Sr. Rojas  
Sr. Saucedo**

De acuerdo con una solicitud de nuestras plantas de manufactura, se le ha pedido a todos los Gerentes que obtengan información sobre evaluación de todos los supervisores de línea de -- sus plantas que hayan pasado algún tiempo en esta oficina en -- tareas temporales. Esto sería aplicable a todos aquellos super -- visores, sin importar la duración de la tarea, y se está hacien -- do para ayudar a que algunos de los supervisores de línea más -- calificados, puedan pasar a ocupar puestos a nivel staff.

Anexamos la forma que queremos usar para hacer estas evaluacio -- nes.

Me gustaría recibir cualquier sugerencia acerca de cómo creen -- que pueda mejorarse esta forma.

~~Humberto Gómez~~  
Gerente de Personal

FORMA DE EVALUACION

C O N F I D E N C I A L

1. Nombre del Supervisor de Línea \_\_\_\_\_
2. Nombre del Jefe a quién fue asignado \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Departamento o Gerencia \_\_\_\_\_
4. Fechas en que el Supervisor de Línea pasó a Oficinas:  
De \_\_\_\_\_ A: \_\_\_\_\_
5. Breve descripción de sus deberes de trabajo y área de responsabilidad:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Actuación:

- \_\_\_\_\_ Excelente
- \_\_\_\_\_ Buena
- \_\_\_\_\_ Promedio
- \_\_\_\_\_ Mala

Comentarios:

7. ¿Siente que este hombre está calificado para una promoción al nivel inicial de trabajo de staff?. Explique
  
8. ¿Siente que estaría mejor para algún otro puesto?. Explique

C O N F I D E N C I A L

**MEMORANDUM**

**PARA:** Sr. David Pérez  
**DE:** Sr. Raúl Blancas  
**FECHA:** Junio 27 de 1979

**DAVID:**

Aquí te mando los números de reclutamiento universitario que me pediste (no se que pasó el año pasado con la Universidad -- del Estado); nota la baja tan considerable en estos números -- con respecto a los de 1978.

Me parece que Valdivia, el hombre que tenía mi puesto el año -- pasado, mencionó que había tenido algunos problemas con la -- Universidad del Estado, pero no puedo recordar exactamente -- cuáles fueron.

*Raúl*  
Raúl

**REPORTE DEL RECRUTAMIENTO UNIVERSITARIO  
( 1973 - 1978 )**

**NUMERO DE COLOCACIONES EN DEPTOS. GENERALES**

<b>AÑO</b>	<b>AUTONOMA</b>	<b>METROPOLITANA</b>	<b>UNIVERSIDAD DEL ESTADO</b>	<b>TECNOLOGICA</b>
1973	2	2	3	1
1974	0	3	3	2
1975	3	4	5	2
1976	5	4	8	3
1977	3	3	9	4
1978	4	4	3	3

\* Estadística Anual, Sección Empleos Universitarios, Departamento de Personal  
Módulo Mex - Área Distrito Federal



**PARA:** David Pérez  
**DE:** Raúl Blancas  
**FECHA:** Junio 29 de 1979

**David:**

Me gustaría discutir el anexo contigo. Tal vez deberíamos pensar un poco más en por qué no promovemos a nuestros obreros y empleados a puestos de staff, especialmente ahora que Gómez ha estado presionando para que se hagan tales cambios.

¿No deberíamos tratar de promover a los nuestros, antes de ir afuera a buscar talentos universitarios?. ¿Qué acerca del talento que se encuentra entre nuestras gentes a nivel supervisores o de obreros?

*Raúl*

DE: R. Blancas, Supervisor de Empleo Universitario

Le habia sumaria los ingresos a puestos gerenciales y de staff en nuestras oficinas en el área del Distrito Federal, al 12 de diciembre de 1978.

SUMARIO DE INGRESOS A PUESTOS GERENCIALES Y DE STAFF

INGRESOS A PUESTOS GERENCIALES

CONTRATACIONES UNIVER SITARIAS PARA:	CONTABILIDAD	MERCADOTEC.	PERSONAL	INGENIA.	SEL. PUB.	PLANTAS
Nivel 3 Jefe de Sección	2	4	3	2	4	-
Nivel 4 Supervisor	2	1	4	1	3	-
Nivel 2 Superv. de Línea	* -	-	-	-	-	5
Nivel 3 Superintendente	* -	-	-	-	-	1
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

INGRESOS A PUESTOS STAFF

Nivel 2 Supervs. de Línea	* -	-	-	-	-	20
Nivel 3 Superintendente	* -	-	-	-	-	7
Nivel 3 Asist. Admto.	11	13	10	9	8	-
Nivel 4 Sub-Gte. de Planta	* -	-	-	-	-	2
Nivel 4 Supervisor	8	7	9	11	10	-
Nivel 5 Gte. de Planta	* -	-	-	-	-	2
Nivel 5 Jefe de Depto.	4	4	5	6	6	-
Nivel 6 Gerentes	1	1	1	1	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>31</b>

\* Plantas solamente

R. Blancas, Supervisor de  
Empleo Universitario

**MEMORANDUM**

**PARA:** Sr. Sánchez  
**DE:** Humberto Gómez  
**ASUNTO:** Presupuesto del próximo año

Tengo una idea para hacer que nuestro departamento se vea bien con respecto al presupuesto. En lugar de que nuestro departamento presupueste los gastos de los representantes de otros -- departamentos de staff y línea, mientras están en viajes de -- reclutamiento, vamos a pedirle a cada uno de estos departamentos que absorban el costo. Esto no tendrá ninguna consecuencia para ellos, ya que cuentan con presupuestos grandes y a nosotros nos convendrá.

A las gentes les va a gustar esta idea porque así van a poder jugar con su cuenta de gastos un poco más de lo que lo hacen -- cuando nosotros se las tenemos que aprobar.

Por favor pásale un memorandum a los Directores de Área, con -- mi firma, anunciando la nueva política, si es que estas de -- acuerdo. Haz esto rápidamente, ya que debe llegar a los departamentos con tiempo para que incorporen estos gastos a su presupuesto del próximo año.

## EJERCICIO CONSEJO MUNICIPAL

### INFORMACION GENERAL Y ANTECEDENTES QUE SE PROPORCIONAN A LOS MIEMBROS PANTES.

A la ciudad de Palmejo, Paj., en donde usted es un miembro del Consejo Municipal, se le ha dado una ayuda urbana federal, es decir, el financiamiento de un millón de pesos. La única estipulación es que este sea invertido en mejoras de la ciudad considere más importantes. En otras palabras, no es para ser absorbido por el presupuesto de la ciudad para gastos de operaciones regulares.

El Consejo Municipal de Palmejo ha programado una junta de una hora el día de hoy, para considerar los usos de este dinero. Usted y sus compañeros del Consejo deben llegar a una decisión acerca de cuáles son los Departamentos de la ciudad que deberán recibir el dinero.

El resultado final de la discusión deberá ser una decisión específica de a qué Departamento o Departamentos se les va a entregar el dinero. Si el dinero no puede ser asignado a ningún Departamento al finalizar la hora, será devuelto al Gobierno Federal.

Usted ha considerado los problemas y necesidades que siente y tiene la ciudad y ha decidido que el Departamento de \_\_\_\_\_ deberá ser el beneficiario de este financiamiento. Por lo tanto, está planeando presentar su argumento al Consejo cuando comience la junta, dentro de 20 minutos, y en el curso del debate convencer a los otros miembros de que éste sería el mejor uso del financiamiento. Usted quiere conseguir la cantidad más grande posible para este Departamento.

El siguiente es un material que usted y el comisionado han reunido.- Revíselo ahora y decida qué puntos desea presentar. No tiene que mencionar los puntos. Haga su presentación en sus propias palabras. No lea en voz alta ninguna declaración ya preparada.

## DEPARTAMENTO DE POLICIA

Palmejo enfrenta la misma situación que otras áreas urbanas enfrentan; una concentración creciente de población y un aumento dramático en la cantidad de crímenes. El grado de crímenes subió un 14% en los últimos dos años. El problema de las drogas está aumentando. Todos están de acuerdo en que la protección de la policía no ha sido adecuada, pero muy pocos han visto más allá de la aparente necesidad de más patrulleros. La investigación de este problema produce un número de posibilidades muy importantes.

- a) Palmejo necesita un análisis general de sus facilidades de policía y su relación con la fuerza de la ley en las áreas suburbanas localizadas alrededor. Estudios en otras ciudades han revelado que las facilidades de policía, incluyendo las estaciones que fueron planeadas en tiempos anteriores, no son ya suficientes ni eficientes debido a los avances en la transmisión y en las comunicaciones. También, muchas autoridades de policía arguyen que las funciones de la policía estarían mejor operadas a través de la consolidación y la conservación de récords. Otra área a la que no se le ha dado el estudio independiente que necesita, es el área de la fuerza humana. Esta (actualmente consiste de 850) cuenta como una muy grande porción del presupuesto del Departamento de Policía y su uso efectivo es crucial en la lucha contra el crimen. La investigación en el área de nuevas técnicas para aumentar la efectividad de la fuerza humana, es claramente importante. -- Mientras que la ciudad no puede ver un beneficio inmediato de un estudio independiente de estos problemas y posibilidades a largo plazo, sería bien visto. Se necesita un Departamento de Policía eficiente, muy moderno y éste no será desarrollado -- hasta que la ciudad conozca los hechos involucrados. La escuela de Criminología y Ciencia Policiaca de la Universidad de Palmejo, ha estimado el costo de un estudio general como éste en \$200,000.00.
- b) El servicio de policía en la ciudad mejoraría mucho con una inversión grande de capital, para un sistema de comunicaciones centrales automáticas. Otras ciudades han experimentado exitosamente esta técnica. El sistema permite al despachador de policía saber en dónde se encuentra cada uno de los carros y de los patrulleros que van a pie, en todo momento. Puede por lo tanto, mandar a la persona que se encuentra más cerca a la escena del crimen cuando se recibe una llamada. Una inversión en un edificio, en equipo electrónico y un sistema de cabinas

miento en la prevención del crimen y en un grado más alto de arrestos. El desembolso inicial para el edificio y el equipo sería casi cubierto por el financiamiento de un millón de pesos.

- c) Palmajo ya necesita una renovación de sus señales de semáforos. Las áreas en las que ha aumentado la congestión y las otras en que ésta ha disminuido, deberían tener sistemas diferentes de control de tráfico. Podrían usarse, por ahora, computadoras - pequeñas combinadas con radar para ajustar las señales de tráfico, a que cambien en diferentes momentos del día. Se pueden integrar los sistemas de señales de varias esquinas para conservar el tráfico avanzado a lo largo de un calle, a una velocidad constante. También podrían mejorar el avance de los vehículos de emergencia. La instalación de semáforos y mecanismos de control modernos costaría, aproximadamente \$20,000.00 por cada intersección.

DEPARTAMENTO DE AGUA Y ALCANTARILLAS.

Las elaboradas reservas de agua, reservas de agua y los crecientes usos industriales del agua, están causando que aumente rápidamente el uso de la misma, y el sistema de agua en Palmarjo necesita ser modernizado. Un problema es de crítica importancia: la ciudad tiene un acueducto principal que lleva el agua de las reservas hasta un centro de distribución fuera de la ciudad. La capacidad tope de este acueducto será alcanzado como en 7 años. También importante es el peligro de que el actual acueducto se rompa o falle su funcionamiento. Aún con el equipo de emergencia disponible, la ciudad podría estar sin una presión adecuada de agua por un período de tiempo bastante largo, si ocurriera algún desperfecto grande en el acueducto. Un sistema nuevo de transportación de agua serviría para mejorar o disminuir la presión en el sistema actual y también serviría como una medida de seguridad en el caso de que el equipo del sistema, ya antiguo, tuviera algún mal funcionamiento. Si la ciudad de Palmarjo dirige el financiamiento de un millón de pesos a este proyecto, se podrá contar con fondos federales adicionales para cubrir el costo estimado de -- -- \$1,900,000.00 a \$2,100,000.00.

- b) El sistema de alcantarillas en el área del centro, tiene una gran necesidad de expansión y re-diseño. Durante las lluvias fuertes, las alcantarillas frecuentemente se inundan, causando una congestión severa en el tráfico y un daño considerable a las calles (hace dos años las reparaciones de los daños de la inundación llegaron casi a los \$80,000.00). Los costos estimados para reemplazar o mejorar las alcantarillas que causan más problemas, llegan casi a los \$450,000.00.
- c) Palmarjo nunca ha tenido un plan de expansión de su sistema de drenaje y de agua. Conforme la ciudad ha crecido, el sistema ha sido extendido para servir a las comunidades pequeñas vecinas y, consecuentemente, ha desarrollado varios problemas, ya que el crecimiento de la población en alguna de las áreas, -- sobrepasan al sistema. Un desarrollo general y un plan de modernización para esta década es muy necesario. Tal podría ser diseñado por consultores de la Universidad de Palmarjo, por -- \$100,000.00. Esto incluiría exámenes intensivos del sistema actual y varias proyecciones de necesidades relativas a planes de crecimiento de varias áreas posibles.

## DEPARTAMENTO DE SALUD PUBLICA

Como la mayoría de las comunidades urbanas, Palmarjo enfrenta una variedad de problemas de salud. Los métodos y facilidades antiguas no parecen llenar las demandas. Los hospitales frecuentemente están sobre pasados de cupo, conforme crece el área metropolitana. El Departamento de Salud Pública por sí solo podría emplear perfectamente 10 millones de pesos en fondos. Algunas de las necesidades urgentes son las siguientes:

- a) Reemplazar el sistema de calefacción central del Hospital San Juan. Tres veces, durante el año pasado, el viejo sistema que tiene ya 60 años, se descompuso. Una vez, a mitad del invierno, casi se llegó a una total evacuación del Hospital por un súbito calentamiento que hizo que la temperatura fuera muy elevada, hasta que se pudo reparar el boiler. El sistema, en su forma actual es un peligro potencial para la salud, ya que uno nunca sabe cuándo se va a descomponer de nuevo. El reemplazo de la planta de calefacción costaría un millón de - - - \$500,000.00. Un nuevo sistema de calefacción tendría un gran número de ventajas: una mayor confiabilidad; una parte de esta nueva facilidad podría ser usada si al edificio se le pone -- aire acondicionado central más adelante; se disminuiría marcadamente el hollín que proviene del humo producido por el viejo sistema; y la temperatura podría ser regulada con más precisión.
- b) Un proyecto de demostración de un centro de rehabilitación -- para drogadictos. El último año, seis adolescentes residentes de Palmarjo murieron por sobre dosis de drogas. El uso de las drogas está aumentando y, sin embargo, no hay facilidades para el tratamiento de adictos. Ya los hospitales están tan llenos, que rehusan aceptar adictos si no es un caso de emergencia. Un centro de rehabilitación especial podría ser la respuesta, pero tales centros en otras ciudades han tenido resultados mezclados. El centro propuesto requeriría - - \$500,000.00 en el área del centro, en un centro de tratamiento residencial. Los costos de operación del primer año se llegarían a \$400,000.00 adicionales.
- c) Hay como 43 000 niños en las escuelas de Palmarjo. Aproximadamente 5,000 están funcionando con la vista o el oído por debajo de lo normal. Muchos de estos estudiantes tienen padres que podrían y tomarían medidas para corregir estas deficiencias si supieran de su existencia. En aquellos casos en que los - -



padres no pudieran cubrir los gastos médicos, existe un programa para ayudarlos. Para hacer esto, Palmarjo necesita una enfermera -- dispuesta a viajar, un carro, equipo para estudiar la vista, el oído, y formas médicas. La enfermera sería responsable de examinar a todos los estudiantes en un cierto año en cada escuela. Esto permitiría que cada niño fuera examinado una vez durante la escuela pre-primaria, una vez durante la escuela secundaria. El costo de institución de este programa y la operación de un año, costaría -- \$25,000.00.

## DEPARTAMENTO DE AMBIENTE Y SANIDAD.

Probablemente no hay ninguna preocupación más grande en la mente de los mexicanos de hoy en día, que aquella de mantener la calidad de su ambiente. Mientras que Palmarito no tiene los problemas serios de muchas grandes ciudades, si tiene muchos problemas pequeños. Lo importante es prevenir éstos antes de que se conviertan en serios problemas.

- a) Para muchas ciudades más pequeñas, disponer de la basura en un pedazo de tierra, es aún económico y práctico. Sin embargo, el caso aquí ya no lo permite los lugares para esto no pueden durar más de 5 años. Comprar nuevas áreas de tierra requeriría una gran inversión; y la única tierra disponible está lejos de la ciudad y por lo tanto aumentaría grandemente los costos de transportación. Muchas ciudades se han visto forzadas a considerar procedimientos alternativos y Palmarito podría empezar a planear ahora, financiando un estudio total del problema de la disposición de la basura llevada en un plan a largo plazo. Algunas ciudades, incluyendo Jorochuca, se han inclinado por el método de la incineración. Aunque la incineración no elimina la necesidad de sitios para hacerla, reduce grandemente la misma y el material para vaciar es considerablemente menos ofensivo después de ser quemada. Para construir un sistema de incineradores una buena planeación puede ser lucrativa. El Departamento de Sanidad de Ciudad Blanca, recupera varios cientos de miles de pesos al año, produciendo vapor del calor de uno de los incineradores y vendiéndolo a un hospital cercano. El problema desde luego es la posible polución del aire, y por esta razón las facilidades de incineración deben ser planeadas más cuidadosamente. Una planeación a largo plazo será también necesaria, para arreglar sitios no combustibles donde incinerar la basura. El estudio completo de incineración y todos los otros medios de disposición de la basura costaría a la ciudad, aproximadamente \$200,000.00.
- b) Acariciada por vientos suaves bastante constantes Palmarito no tiene ahora un problema de polución del aire. Sin embargo algunos residentes han experimentado un cambio, particularmente durante los días más cálidos del verano. El año pasado, una leve bruma estuvo sobre la ciudad durante tres días, en realidad, la ciudad no sabe si tiene o no problemas ya que no hay medios en la misma para determinar si existe o no tal polución. El Gobierno Federal recomienda que ciuda

de del tamaño de Palmar, compren un trailer especialmente --  
equipado y cargado con equipo científico, para diagnosticar y  
calificar el grado de contaminación. El trailer puede ser usado en  
varias partes de la ciudad. El costo de este equipo es de --  
\$100,000.00. Este precio incluye el costo del entrenamiento  
de empleados de la ciudad para operar el equipo.

- c) Los avances tecnológicos en el estudio de sanidad, pueden ayu-  
dar a la ciudad a disminuir sus gastos de operación en esta --  
área. La técnica usada por otras ciudades en sus áreas comercia-  
les, podría disminuir la mano de obra requerida a la mitad. --  
Una combinación de recipientes especialmente diseñados y de --  
camiones que puedan subirlos, voltearlos, vaciarlos y bajarlos  
nuevamente, permite que la operación de un camión de sanidad -  
sea llevada a cabo por un solo hombre. El presupuesto inicial  
para la compra de tales camiones es de aproximadamente de - -  
\$25,000.00 cada uno y los receptáculos, aproximadamente - - -  
\$250,000.00 cada uno, teniendo utilidades en la forma de costos  
más bajos de operación. Hay sin embargo un problema, que es el  
tamaño de los nuevos camiones que haría que éstos pudieran ope-  
rar solamente en las áreas comerciales más nuevas de la ciudad  
En las partes viejas, las calles no son lo suficientemente an-  
chas y los 45 camiones regulares tendrían que continuar sirvién-  
doles.

## DEPARTAMENTO DE CALLES Y CARRETERAS

- a) El problema de acomodar el automóvil en un área urbana es difícil y con muchas facetas. Conforme aumenta el registro de automóviles, la congestión crecerá proporcionalmente. La zona del centro está siempre congestionada; el estacionamiento es un problema serio y las avenidas fuera de esta zona están ya congestionadas. La construcción de más avenidas y áreas de estacionamiento no son una solución fácil, ya que se carece de espacio. Además, si se llega a conseguir tal espacio la congestión aumenta tan rápidamente como las nuevas construcciones. Por otro lado, los 65 000 carros y camiones registrados en la ciudad demandan mayores facilidades y las necesidades crecen cada año. En lugar de continuar con el enfoque que la mayoría de las ciudades han tenido (responder a las cada vez más grandes demandas de tráfico, construyendo medios en ese lugar, y reaccionando después a la consecuencia de la construcción y nuevas presiones con otro proyecto), Palmajo se beneficiaría con un estudio general actual de sus problemas de urbanización. El reunir información sobre los cambios en la población, la construcción actual de las facilidades existentes, haría posible un plan a largo plazo para un desarrollo integrado y eficiente de las avenidas y establecer lugares para determinar la utilidad económica de la construcción de estacionamientos. Considerando el costo de la congestión y los malos medios de estacionamiento, la ciudad vería claramente una utilidad en su inversión por la mejora de calles y avenidas. La industria urbana sufre por sueldos extras de choferes y costos de combustibles. Los compradores se evitan los almacenes y comercios del centro. La ciudad paga más por el servicio a los camiones. Los residentes y la gente empleada en la ciudad, pagan con tiempo perdido, costo de estacionamientos y tensión nerviosa. La escuela de planeación de la ciudad de la Universidad de Palmajo sugiere un estudio importante de dos años para un plan completo cuyo costo sería de aproximadamente \$250,000.00.
- b) Preocupados acerca del declinamiento constante de ventas al menudeo en el área del centro, los miembros de la Asociación de Comerciantes de Palmajo proponen un re-diseño principal del flujo de tráfico en esa área y el establecimiento de un "paseo de compradores" en cuatro cuadras de la calle principal en el corazón de la ciudad. La Asociación ha ofrecido pagar los gastos de construcción de este paseo (adoquinar la calle, sembrar plantas, bancos y objetos de arte), con un costo estima-

do de \$200,000.00, si la ciudad hace los cambios necesarios - en las ordenanzas de tránsito. Entre cambios incluyen: modificación de calles, cambio del sentido de tráfico de algunas y construcción de un nuevo acceso a la carretera número cuarenta de modo que el tráfico pase por el distrito central comercial. El costo total para la ciudad sería de un millón de pesos. Se debe dar una consideración especial a esta propuesta por que los comerciantes que están interesados en ella, se encuentran entre los ciudadanos más influyentes de Palmajos.

- c) En muchas áreas de la ciudad, requiere desarrollarse un sistema de tráfico planeado adecuadamente; tal plan disminuiría la congestión y dificultades encontradas por vehículos de emergencia y el equipo de limpieza de la ciudad. El gasto mayor consistiría en el cambio de dirección del sistema de semáforos remodelación de varias glorietas e instalación de señales de tráfico adecuadas. El proyecto total costaría \$150,000.00

## DEPARTAMENTO DE BOMBEROS.

Las facilidades para combatir el fuego son cruciales en cualquier ciudad, pero el problema parece ser mayor en un área urbana. La concentración de edificios y de población hace que la eficiencia en esta área sea muy importante; el creciente porcentaje de viejos edificios aumenta los problemas del Departamento de Bomberos. La investigación de este problema revela varios hechos y posibilidades importantes.

- a) Primera, es el mejoramiento de las facilidades básicas de lucha contra el fuego. Conforme los patrones de población y concentración de edificios cambian a la ciudad, el sistema de riego necesita ser actualizado. Junto con esto, desde luego, viene la necesidad de un sistema adecuado de suministro de agua. Una ciudad que invierte fondos para cinco bocas de riego adicionales, puede ver que su inversión será regresada eventualmente en la forma de ahorros a los propietarios de edificios - en primas de seguros contra el fuego. Al evaluar el nivel de protección contra el fuego en un ciudad, para la clasificación de seguros, la Mesa Nacional de Lucha Contra el Fuego pone más peso en la adecuacia de un sistema de hidratación que en el propio Departamento de Bomberos. Una actualización razonable de los peores aspectos del sistema actual, ha sido estimada - en \$500,000.00 por el Departamento de Bomberos.
- b) Un área importante para considerar, son los avances en la comunicación. La instalación de sistemas de radio en dos sentidos, hace posible que los camiones de bomberos hagan circuitos dentro de la ciudad en misiones de prevención, y que estén -- disponibles a la vez para llamadas de emergencia. Algunas ciudades han experimentado con técnicas de centralización de comunicaciones. San Blas ha usado un vehículo como "puesto de comando"; está equipado con transmisores y receptores de radio, mapas y otros instrumentos para dirigir la estrategia y la -- coordinación en emergencias serias. Es relevante notar que los avances en la comunicación, combinados con camiones nuevos y más veloces, hacen posible disminuir el número de estaciones que en años anteriores se construfan a distancias bastante -- pequeñas una de otra. Los camiones modernos, con equipo de -- radio, costarfan \$40,000.00 cada uno; un vehículo de comando costaría, aproximadamente: \$50,000.00.
- c) Otro problema es el sistema de alarma. Enfrentadas con el problema creciente de las falsas alarmas que son tanto costosas

como peligrosas, muchas comunidades han abandonado el viejo sistema de alarmas contra el fuego. Ya existe un nuevo tipo de sistema de alarmas, un teléfono dentro de una caja de metal conectado directamente a un conmutador del centro despachador en la oficina de bomberos de la ciudad. La localización de este teléfono se conoce tan pronto como éste se levanta. Este sistema tiene varias ventajas claras; el que llama puede dar la información necesaria para que el Departamento de Bomberos tenga la oportunidad de decir cuánto equipo se necesita; también, el que llama puede reportar otras emergencias relacionadas o no relacionadas: un proveedor de agua que se haya echado a perder, la necesidad de una ambulancia o de la policía, en fin, lo que sea. Si este sistema sería o no efectivo, el trabajo no podrá saberse, hasta que, por lo menos, se haga una prueba en una área en particular. Una cosa es clara, el sistema de alarmas antiguo es costoso, tanto en términos de falsas alarmas como en términos de uso de un equipo excesivo, de un equipo para asuntos pequeños. Equipar a la comunidad residencial del noroeste de la ciudad para probar el nuevo sistema, involucraría gastos de \$100,000.00.

**ESTADISTICA CLAVE PROPORCIONADAS A TODOS LOS PARTICIPANTES**  
(Se entrega un juego a cada uno)

**PALMAJO**

Población: 139 950 (disminución del 5% desde el último censo); Area Metropolitana (porciones de Palmajo, Tinpefe y Guamino): 344 950 - - (aumento del 15% desde el último censo); mezcla racial 90% blancos - 5% negros, 5% otras razas; datos de incorporación: 1845; forma de -- gobierno: Gerente del Consejo (todos los empleados de la ciudad están sindicalizados); área 64,360 Km<sup>2</sup>; altitud: 148.78 Mts.; temperatura 9.9° C (media); precipitación 88.32 cm<sup>3</sup>.

**FACILIDADES MEDICAS**

**HOSPITALES:** Hospital Metodista, Hospital San Juan, Hospital Victoria Hospital Santamaría, Hospital de la Ciudad de Palmajo (cuatro genera les, 3 100 camas).

Sanatorio Municipal de la Tuberculosis de Palmajo.  
Hospital del Estado de Palmajo.

Tres Escuelas de Enfermería  
Doce Clínicas.

**ECONOMIA**

Presupuesto anual de la ciudad: \$27,452,505.00  
Total de los depósitos de ahorro y de inversiones: \$175,815.099 Ahorros totales manejados en Palmajo por asociaciones de préstamos y -- ahorro: \$282,160.500.

Total de depósitos: \$146,103.795.00.

Clasificación de Títulos de la Ciudad: AA

Ingreso de compra efectivo en el área metropolitana de Palmajo: - - \$943,700.00.

Recibos postales: \$6,913,559.00.

Tarifa base de impuestos: Propiedad: 5.5% sobre tiendas y  
2.75% " edificios.

Teléfonos en servicio: 162,466 (aumentando un 10% al año).



## TRANSPORTACION

10 vías de ferrocarril principales (de hace 14 años); líneas de autobuses 145 líneas de carga motora (aumentando 5 cada año).

Tres aerolíneas (54 vuelos diarios); el aeropuerto está siendo aumentado actualmente.

Cinco líneas marítimas.

Facilidades de estacionamiento: 20 500

## ESCUELAS

Area Metropolitana de Palmar: --

Escuelas Secundarias Públicas y Privadas: 11; Escuelas Preparatorias Públicas: 4; Escuelas Elementales Públicas y Privadas: 60. Estudiantes: 43,585 (logros educacionales 10% más altos que el promedio nacional en grados comparables).

- Universidad de Palmar: (educación mixta): 4,700 de tiempo completo 1 600 tiempo parcial, 700 graduados.

Presupuesto anual para escuelas públicas: \$40,000.00

## INDUSTRIA

Principales industrias de Palmar y territorio de alrededor: manufacturera, química, destiladora, granjas, agricultura, minería, marina, venta al mayoreo, venta al menudeo e imprenta.

Aproximadamente (área metropolitana): 146 625 (aumentando 5% cada -- año).

## VENTAS AL MENUDEO

Negocios de menudeo en Palmar: 2 700.

Ventas totales de menudeo por cada uno de los últimos 3 años: - - - \$795,000.000.00. Los negocios del centro están siendo perjudicados por el éxodo a centros comerciales suburbanos.

## BIBLIOTECAS

La biblioteca principal y cinco bibliotecas adjuntas, más un departamento audiovisual.

## IGLESIAS

137 Iglesias y sinagogas  
56 denominaciones

## CAMPOS DE GOLF

Country Club, privado. Las Colinas, privado, Bel Roble, 9 hoyos, Cam-  
poviejo, 18 hoyos. La Hacienda, 18 hoyos. Olimpo, 18 hoyos. (Timpefe).  
Continental, 18 hoyos.

## ACTIVIDADES

Programas de Juegos de Verano. Actividades de Juegos, Base Ball de la  
Pequeña Liga, Piscinas, Chapoteaderos, Programas de Música, Ski Acu-  
tico, Tennis, Botes, Golf, Baile, Teatros, Soft Ball, Equitación, Jug  
go de Tejo, Pesca, Tiro de Rifle, áreas para Picnics, Programas del -  
Centro de la Comunidad, Ski en el hielo, Boficha (2 establecimientos),  
Foot Ball Scer.

## CLUBS

Clubs de Servicio 38; Clubs y Organizaciones 1 050.

## NOTELES Y NOTELES

3 Hoteles con 1 020 cuartos; 42 moteles con 1 650 cuartos.

## DESGLOSE DE LA NOMINA ACTUAL DE LA SOCIEDAD

1. Departamento de Policía. . . . .	.\$3,878,757.00	26.8%
2. Departamento de Bomberos . . . . .	."2,551,238.00	17.1%
3. Departamento de Aguas y Alcantarillas "1,990,650.00		13.7%
4.-Departamento de Calles y Carreteras. ."1,752,412.00		12.1%
5. Gobierno en General . . . . .	."1,364,732.00	9.4%
6. Departamento de Ambiente y Sanidad. .."1,231,438.00		8.5%
7.-Departamento de Salud Pública. . . . .	" 901,221.00	6.2%
8. Depto. de Parques y Recreamiento. . ." 757,765.00		5.5%

## LUGARES DE INTERES

Planetario, Universidad de Palmarjo, Conservatorio, Zoológico, Aero-

puerto de Palmajo, Museo y Sociedad Histórica de Palmajo, Bosque Xotepac, Casa de Condado de Guamino, Base de Radar de Timpefe, Teatro el Aire Libre del Parque de la Paz, Centro de Artes de Palmajo.

#### ACTIVIDADES CULTURALES

Actores de Palmajo, Ligas de Teatro de Palimiro, Sinfónica de Palmajo, Ballet Cívico, Banda Municipal, Club Musical Amateur, Museo Histórico de Palmajo y Planetario.

#### MEDIOS DE COMUNICACION

Estaciones de Televisión: XCVW, WHIZ, WEEK

Estaciones de Radio: WCVW, AMFM, WLST, AM, WEEK, AM; WORV AM; WRAP FM, WEAT AM-FM.

Periódicos: dos diarios. Prensa de Palmajo (actualmente en huelga);- 20 semanarios.

#### RECREACION

Parques: 44 acres por 1 000 residentes, es decir, 6 647 acres (4 veces la recomendación nacional): Palmajo, San Juan, Bosque, Lago, Villa chica, Parque del Roble, de la Paz, Estadio Arbolada, del Suroeste y el Centro de Naturaleza del Bosque de Xotepac; Zoológico y Conservatorio.

## BIBLIOGRAFIA

1. A.T.&T. Personnel Research Section. Personnel Assessment Program. A. Summary of candidates assessed. 1958-1968. April 1969. Artículo (fotocopia).
2. Blum Milton I. Naylor James C. Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales. Edit Trillas, México 1976 Pag. (128).
3. Bray Douglas W. The Assessment Center of Appraising management potencial. Printed from the personnel job in a Changing World. American Management Association. Management Report No. 80 Edited By Jerome W. Blood. Artículo (fotocopia sin fecha).
4. Byham Williams C. and Pentecost Regina. The Assessment - Center: Identifying Tomorrow's Managers. Personnel. September-October 1970. Artículo (fotocopia).
5. Byham Williams C. Assessment Centers For Spotting future Managers. Harvard Business Review. July- August. 1970. Artículo (fotocopia).
6. Byham Williams C. ¿Qué es un Centro de Evaluación? Comunicación personal 1976.
7. Cohen Barry M., Moses Joseph L. Byham Williams C. The Validity of Assessment Centers: A Literature Review Monograph - II. Development Dimensions Inc. 1974 (fotocopia)
8. Development Dimensions. Catálogo 1975 Development Dimensions Inc.
9. Development Dimensions Administering An Assessment Center - Manual Development Dimensions Inc. (fotocopia).
10. Development Dimensions. Observer's Manual. Development Dimensions Inc.
11. Dirks Heins Dr. La Psicología Descubre al Hombre. Círculo de Lectores. Barcelona 1969 P. 260.
12. Fleishmann Edwin A., Bass Alan R. Estudios de Psicología Industrial y de Personal. Edit. Trillas. México, 1976.

13. Garret Henry E. Las Grandes Realizaciones de la Psicología Industrial Edit. Fondo de Cultura Económica . P. 306.
14. Grados E. Jaime. Aspectos Básicos. Comunicación Personal.
15. Guión M. Robert. Tests para la Selección de Personal. Edit. Rialp. 1969 México P. 586-587.
16. Jafee Cabot C. Assessment Center Help Find Management Potential. Personnel Relations Departament A.T.& T. Co. Artículo (fotocopia sin fecha).
17. Montes Ulloa Rey. Proposición de un Método de Valiación de las Técnicas de los Centros de Evaluación Gerencial. Tesis - Profesional, Universidad Anahuac. 1978.
18. Personnel Research Section of The American Telephone And - Telegraph Co. October 1969. Artículo (fotocopia).
19. Pichot Pierre. Los Tests Mentales. Editorial Paidós Buenos Aires 1979.
20. Rivera Soler Ricardo. Estructura y Elaboración de pruebas para la Selección de Personal. Edit. Limusa. México 1974. P. 15, 16, 15, 16.
21. Smith y Wakeky. Psicología de la Conducta Industrial. Edit. Mc. Graw-Hill. P. 192.