

00661

19

Leg



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

FACTORES SOCIODEMOGRAFICOS Y SU RELACION  
CON HABILIDADES DE COMUNICACION  
ORGANIZACIONAL EN ALUMNOS DE POSGRADO  
CON EL METODO DE ASSESSMENT CENTER

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO DE ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

P R E S E N T A

JESUS FELIPE URIBE PRADO

A S E S O R :

DR. FERNANDO ARIAS GALICIA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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.

**TESIS**

**COMPLETA**

## AGRADECIMIENTOS

Han sido muchas las contribuciones a este trabajo, sin embargo la mayor de ellas es la de Alejandra, mi esposa.

Mi agradecimiento y admiración al Dr. Fernando Arias Galicia por su apoyo, consejos y ejemplar profesionalismo.

Un respetuoso reconocimiento a los profesores que conformaron el grupo de sinodales: Mtra. Laura Flores, Dra. Ma. Elena Acosta, Dr. José Ramón Torres y en especial a la Mtra. Juana Patlán por su amistad.

Agradezco la colaboración de mis alumnas y amigas: Karina Carmona, Ma. del Carmen Caudillo, Evelia Rodríguez, Martha López y Margarita Torres, quienes formaron el equipo evaluador de esta investigación. De igual forma al Mtro. Jaime Grados de la Facultad de Psicología por su gestión para la obtención de los artículos de investigación que se requirieron del extranjero. A la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración y en especial a la Mtra. Patricia Bolaños por la orientación en mis trámites de titulación.

Un especial agradecimiento a los estudiantes y maestros de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, quienes colaboraron con su tiempo y esfuerzo para este trabajo.

Expreso un sincero reconocimiento a la Universidad Nacional Autónoma de México por el apoyo que se me otorgó para pertenecer al Programa de Becas Nacionales para la Formación y Superación del Personal Académico de la UNAM por medio de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA). De igual forma agradezco el interés y apoyo del Dr. Juan José Sánchez Sosa y del Lic. Jorge Álvarez, quienes en la Facultad de Psicología creyeron en mí para postularme como becario.

A todas las personas e instituciones mencionadas, así como a aquellas que pude haber omitido por un error de memoria manifiesto mi agradecimiento más sincero, liberándolas de toda falta o error en esta investigación, cuyo total compromiso asumo con ética y responsabilidad verdadera.

México, D.F. a 1º de marzo de 1996.

Jesús Felipe Uribe Prado

## RESUMEN

Se llevó a cabo un estudio no experimental o ex-post-facto cumpliendo con un carácter exploratorio y encontrando relaciones entre la habilidad de comunicación organizacional y factores sociodemográficos.

Con los resultados obtenidos se lograron los siguientes objetivos:

- 1.- Realizar una investigación bajo un enfoque interactivo para la comprensión del fenómeno de la comunicación organizacional con un vínculo universidad-empresa.
- 2.- Realizar una investigación precursora en México con el método de Assessment Center (AC), con información metodológica en términos de confiabilidad, validez y estandarización, proporcionando referencias internacionales y nacionales actualizadas, construyendo un punto de partida para investigaciones posteriores.
- 3.- Proporcionar al campo de las ciencias del comportamiento y de la administración de recursos humanos criterios de medición confiable para las áreas de selección de personal, desarrollo de recursos humanos, evaluación, capacitación, productividad, etc. en beneficio de las organizaciones y sobretodo para el bienestar de los trabajadores.
- 4.- Que los resultados del trabajo colaboren al campo del conocimiento en un sentido interdisciplinario, ya que pueden ser de gran utilidad para la administración de organizaciones, psicología, sociología, comunicación, lingüística, educación, etc.

Cinco habilidades de comunicación organizacional fueron evaluadas con el método de AC. Participaron alumnos de la Maestría en Administración de Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM (n=46). Se utilizaron modelos de 5 y 6 evaluados, 3 observadores, 5 dimensiones y 2 ejercicios (6x3x5x2 y 5x3x5x2). La información obtenida fue analizada en el paquete estadístico SPSS, utilizando análisis de varianza entre grupos con las pruebas "t" de student y "One-Way ANOVA" así como análisis de correlación "Pearson" para conocer el grado de asociación entre algunas variables. Al encontrarse relaciones entre factores sociodemográficos y habilidades de comunicación organizacional se rechazó la hipótesis nula, aceptándose la alterna. Se encontraron hallazgos significativos. Además se proporcionó el primer diseño mexicano de AC para estudiantes de posgrado con confiabilidad, validez y estandarización. Sin duda se trata de una aportación metodológica importante.

## INDICE

INTRODUCCION	Página... 8
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>ORGANIZACION Y CIENCIA</b>	<b>11</b>
1.1 La teoría organizacional como ciencia	12
1.2 Las ciencias del comportamiento en las organizaciones	17
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>PSICOLOGIA, MEDICION Y CONDUCTA</b>	<b>25</b>
2.1 Medición	26
2.2 Medición en Psicología Organizacional	27
2.3 Precisión de la medición	30
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>ALGUNOS METODOS DE EVALUACION</b>	<b>37</b>
3.1 El empleo de los "tests"	38
3.2 El empleo de los cuestionarios	43
3.3 La sociometría	45
3.4 Observaciones del comportamiento	48
3.5 La entrevista	52
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>ASSESSMENT CENTER, UN METODO INTEGRAL</b>	<b>55</b>
4.1 Assessment Center	56
4.2 Su historia	59
4.3 Su teoría	67
4.4 ¿Cómo es un assessment center?	71
4.5 El análisis de puesto	72
4.6 La evaluación	73
4.7 El proceso de evaluación	76
4.8 Un modelo de assessment center de 1x3x5x4	77
4.9 Elementos de un assessment center	80
4.10 Los pasos en el proceso de evaluación	80
4.11 Evidencia de investigación con el método de assessment center	83

## CAPITULO 5

<b>MARCO TEORICO:COMUNICACION Y SU FORMA DE ESTUDIO</b>	<b>103</b>
5.1 La comunicación	104
5.2 Los elementos del sistema de comunicación	121
5.3 Las formas de comunicación	126
5.4 La medición de la comunicación	133
5.5 Conductas comunicativas	134

## CAPITULO 6

<b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b>	<b>153</b>
6.1 Planteamiento del problema	154
6.2 Objetivos	155
6.3 Hipótesis	156
6.4 Tipo de Investigación	158
6.5 Definición de variables	158
6.6 Población y muestra	158
6.7 Instrumentos	159
6.8 Procedimiento	161
6.9 Procesam. de datos y modelos estadísticos	168
6.10 Resultados	170
Estadística descriptiva	170
Estadística Inferencial	181
<b>DISCUSION</b>	<b>198</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>206</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>213</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>223</b>
1 Standards and ethical considerations for assessment center operations	224
2 Cuestionario sociodemográfico	230
3 Manual de dimensiones de comunicación para un assessment center	235
4 Un ejercicio de comunicación para assessment center	238
5 Reporte para clasificación de dimensiones de comunicación	245
6 Reporte de consensos	246

## INDICE DE TABLAS

### TABLA

CAPITULO. TEMA. NUMERO.	TITULO DE LA TABLA	Página....
2.2.1	Lista de verificación de instrumentos psicológicos en la empresa	29
4.8.1	Un modelo de proceso en assessment centers	79
4.11.1	Opciones de assessment center: un resumen	102
5.1.1	Enfoques del estudio de la comunicación humana	107
5.2.1	La comunicación humana A	122
5.2.2	La comunicación humana B	123
6.7.1	Composición del cuestionario	160
6.8.1	Etapas del procedimiento	161
6.8.2	Dimensiones evaluadas	163
6.8.3	Combinación de evaluados-observadores	166
	<b>ESTADISTICA DESCRIPTIVA</b>	<b>170</b>
6.10.1	Edad	171
6.10.2	Sexo	171
6.10.3	Lugar de nacimiento	172
6.10.4	Estado civil	172
6.10.5	Carrera licenciatura	173
6.10.6	Promedios	173
6.10.7	Edad de inicio a trabajar	174
6.10.8	Nivel jerárquico de puesto	175
6.10.9	Ingresos netos	176
6.10.10	Comunicación verbal	177
6.10.11	Movimientos y gesticulación	177
6.10.12	Mirada	178
6.10.13	Paralingüística	178
6.10.14	Comunicación escrita	179
6.10.15	Autoconcepto de comunicación	179
6.10.16	Comunicación organizacional final	180
6.10.17	Tendencia central y dispersión de las variables dependientes	180



TABLA

CAPITULO. TEMA. NUMERO.	TITULO DE LA TABLA	
	ESTADISTICA INFERENCIAL	181
6.10.18	Variable: Edad	182
6.10.19	Variable: Sexo	182
6.10.20	Variable: Lugar de nacimiento	183
6.10.21	Variable: Estado civil	183
6.10.22	Variable: Número de hijos	184
6.10.23	Variable: Con quién vive	184
6.10.24	Variable: Carrera de licenciatura	185
6.10.25	Variable: Institución donde se realizó la licenciatura	186
6.10.26	Variable: Promedio de licenciatura	186
6.10.27	Variable: Promedio de posgrado que están cursando	187
6.10.28	Variable: Otros estudios	188
6.10.29	Variable: Comprende otro idioma	188
6.10.30	Variable: Edad de inicio a trabajar	189
6.10.31	Variable: Principal actividad laboral	189
6.10.32	Variable: Jerarquía de puesto en los últimos dos años	190
6.10.33	Variable: Número de personas a su cargo	191
6.10.34	Variable: Años de experiencia laboral	192
6.10.35	Variable: Número aproximado de horas de trabajo al día	192
6.10.36	Variable: Ingresos después de impuestos	193
6.10.37	Variable: Ha estado desempleado	193
6.10.38	Variable: Número de veces de desempleado	194
6.10.39	Variable: Tipo de actividad que practica	194
6.10.40	Variable: Qué acostumbra leer más	195
6.10.41	Variable: Tiempo de lectura	195
6.10.42	Correlación de algunas variables con comunicación	196

## INTRODUCCION

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

Todas esas influencias han generado polémicas en relación al estudio de las organizaciones como objeto de investigación por tratarse de aportaciones particulares desde diferentes áreas de la ciencia, tal es el caso de polémicas ideológicas como lo plantean Ibarra y Montaña (1991) y Ortega, R.M. (1993), de marcos conceptuales como lo plantea Simón (1995) o de dilemas entre ciencia y técnica como sugiere Díaz, A.A.(1995).

Algunas veces el rechazo generalizado por razones ideológicas o conceptuales puede impedir visualizar metodologías que con aplicaciones éticas y apegadas a un método universal podrían proporcionar grandes resultados a favor del conocimiento mediante la investigación.

Uno de los campos de la ciencia que más ha aportado a la Teoría Organizacional es la Psicología, específicamente la Psicología Social Organizacional, donde según Kast y Rosenzweig (1988) está conformado por un grupo de expertos prácticos y académicos especializados y generales. Esta aportación se observa en el desarrollo histórico que han tenido en forma paralela la psicología (Sahakian, 1992) y la teoría de la organización (Merrill, 1988).

La medición de la conducta es en la psicología uno de los campos que más aportaciones tiene hacia otras áreas del conocimiento. Por esta razón se ha elaborado múltiples metodologías e instrumentos de medición que son ampliamente utilizados en muchos contextos; por ejemplo, en organizaciones hospitalarias, industriales, comerciales, penitenciarias, educativas, etc. para múltiples fines.

Una de las tecnologías creadas por la psicología con características metodológicas de confiabilidad, validez y estandarización es el método de "Assessment Center" (AC), el cual reúne la posibilidad de medición controlada mediante diversas técnicas, contando entre ellas la de la observación.

Según Thornton III y Byham (1982) la historia del AC tiene más de cincuenta años y se asocia a métodos y técnicas desarrolladas con diferentes fines que van desde lo militar, lo clínico, educativo hasta lo laboral.

En México su difusión ha sido muy irregular, principalmente por tratarse de una difusión "comercial" (Heredia, 1992) con

muy poca o escasa difusión académica.

En el terreno académico se ha avanzado pero con limitaciones metodológicas (Gómez, R.C., 1981). Los esfuerzos se han limitado a unos cuantos trabajos en los últimos quince años, sin embargo en el medio organizacional (empresas principalmente) ha existido una demanda ocasionada por el manejo de la metodología en términos de "moda" importada por empresas transnacionales, despachos de consultoría en recursos humanos y personas interesadas en su comercialización.

Este desarrollo ha ocasionado el beneficio de su divulgación, pero ha perjudicado a la metodología por el uso utilitarista sin control ético y técnico, ocasionando "mitos" y una realidad deformada de sus alcances y limitaciones. Tal vez el principal problema es que se utilice para tomar decisiones respecto a seres humanos.

El método de AC puede ser utilizado para medir diferentes conductas llamadas dimensiones, tal es el caso de la "Comunicación", definida como "un proceso dinámico de interacción social que representa aspectos culturales, permitiendo conocer variables y reacciones para conocer cambios", por lo tanto la relación que pueda existir entre comunicación y factores sociodemográficos en un contexto de interacción social permite explicar cambios en términos de cultura.

En el campo del comportamiento organizacional la comunicación puede ser explicada según Ricci y Cortesi (1980) por tres enfoques; el ambiental, el individual y el interactivo, los que proporcionan explicaciones respectivamente a partir de el ambiente, el individuo y de ambos.

Investigar las habilidades de comunicación en estudiantes universitarios sitúa la problemática en dos grandes terrenos: el de las organizaciones y el de la educación superior, tomando especial importancia por el impacto que tienen los alumnos de posgrado al comunicarse en ambos terrenos como trabajadores y/o académicos.

Considerando un enfoque interactivo con una aplicación funcional cualitativa como la propuesta por Gómez, C.V. (1983) para el estudio de la vinculación universidad-organización permite investigar las relaciones de comunicación organizacional con factores sociodemográficos. Estas relaciones son indicadores para conocer el desenvolvimiento de los estudiantes universitarios en un mercado de trabajo en función de un elemento cultural (la comunicación) que es tomado en cuenta para criterios de selección de personal, desarrollo y movilidad social mediante el empleo, por otro lado, este tipo de investigación permite realizar comparativos entre postulados ambientalistas y las aproximaciones interactivas, resaltando que las segundas en ocasiones

contradicen o complementan a las primeras bajo un enfoque objetivo de investigación, que desde luego permite la discusión de sus resultados enriqueciendo al campo del conocimiento.

Con este tipo de investigación se demuestra que antes de eliminar tecnología objetiva por razones ideológicas, conceptuales o técnicas es necesaria su comprobación controlada en términos éticos y metodológicos. Este fue el caso de nuestra investigación, la que permitió alcanzar objetivos importantes en relación a lo planteado en el ámbito organizacional y de la psicología social organizacional.

El trabajo inicia en el capítulo 1 con una argumentación respecto a la teoría de la organización como ciencia y la aportación histórica y por lo tanto valiosa por parte de las ciencias del comportamiento, en especial, por parte de la psicología.

Es en el campo de la psicología donde el tema de la medición de la conducta ha tenido un interés y desarrollo determinante para las organizaciones, ya que se han elaborado principios universales como la validez, confiabilidad y estandarización de técnicas e instrumentos en beneficio de su aplicación organizacional. Este tema se desarrolla en el capítulo 2.

En el capítulo 3 se presentan algunas técnicas desarrolladas por las ciencias sociales y en especial por la psicología, las cuales son frecuentemente utilizadas para la evaluación o medición organizacional.

Es en el capítulo 4 donde detallamos el resultado de una investigación de libros y revistas nacionales e internacionales relacionados con una metodología poco conocida en México, la cual cuenta con una historia, reglas, elementos y pasos convenientes para realizar la medición de una habilidad cultural muy importante: la comunicación.

En el capítulo 5 se lleva a cabo una revisión teórica y conceptual relacionada con el tema de la comunicación organizacional, iniciando por la forma de investigarla desde algunos postulados teóricos, más adelante se proporcionan antecedentes de investigación y formas de medición.

Finalmente, todo lo anterior nos lleva al capítulo 6 donde se realiza el planteamiento metodológico de una investigación interactiva para conocer la relación de la habilidad de comunicación y factores sociodemográficos en alumnos de posgrado de la UNAM, utilizando el método de assessment center. Los resultados fueron interesantes.

CAPITULO 1  
ORGANIZACION Y CIENCIA

## CAPITULO 1

### ORGANIZACION Y CIENCIA

#### 1.1 LA TEORIA ORGANIZACIONAL COMO CIENCIA

El presente capítulo constituye un esfuerzo para ofrecer marcos conceptuales para la comprensión y estudio de las organizaciones<sup>1</sup>, sustentado en un enfoque que va en búsqueda de lo científico.

La Teoría Organizacional es una ciencia que tiene como fin obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio, Ortega, R.M.(1993).

Esta explicación se ha dado a lo largo de un desarrollo histórico social muy complejo por la participación de muchos actores, por ejemplo, Kast y Rosenzweig (1988) dicen, que los profesionales que han contribuido a este desarrollo forman un grupo heterogéneo de expertos prácticos, así como de académicos especializados y generales. Tal es el caso de la Psicología, la Sociología, la Antropología (lo psicosocial), Ingenierías, Economía, Matemáticas (lo administrativo), etc.

Las aportaciones de lo psicosocial al campo de la Administración de las Organizaciones ha sido determinante. Domínguez y Casas (1979) comentan, que el desarrollo de la psicología ha sido paralelo a la evolución del mundo industrial (lo técnico), donde progresivamente se fueron introduciendo necesidades cada vez más complejas desde un punto de vista organizacional, que exigían nuevos modos de organizar y controlar el trabajo y su desempeño. Y aclaran, que como en toda aplicación de una ciencia, sus trabajos empíricos se encuentran íntimamente ligados con los problemas concretos de una situación histórica, económica y social determinada, que configuran una concepción global dominante.

De lo anterior concluyen, que de la evolución industrial, fundamentalmente europea y americana, han ido surgiendo demandas concretas para la psicología del trabajo, que en cada momento han estado influidas por una concepción peculiar del hombre y de su comportamiento laboral.

Bajo este enfoque, podemos explicar el desarrollo histórico del trabajo y sus formas de organización, desde el surgimiento

---

<sup>1</sup>En este trabajo se entenderá por organización a toda tendencia humana de agruparse y cooperar en relaciones interdependientes, incluyendo grupos sociales e institucionales.

de las tribus hasta el obrero, el patrón y el ejecutivo de hoy.

Sin duda todas las aportaciones de los denominados "clásicos de la administración de organizaciones" se vieron envueltas en conceptos intelectuales y de valores humanos que impactaron al desarrollo histórico al mismo tiempo que a la industria<sup>2</sup>. Es decir, podemos afirmar que la evolución de las organizaciones se ha llevado a cabo en forma paralela en dos planos; el técnico y el psico-social. Este desarrollo en un marco histórico ha llevado a las organizaciones técnicas y humanas a crear a una ciencia que la explique, que le de sentido y dirección, tal es el caso de la Teoría de la Organización.

Solís, en Ortega, R.M.(Op.cit.) sugiere, que la teoría de las organizaciones es una creación de la modernidad y divide el análisis de la teoría de la organización en dos grandes enfoques de principio de siglo:

El Enfoque Clásico, que se da en los inicios del siglo veinte con los trabajos de ingenieros como Federico Taylor, Henry Fayol, Henry Gantt, Frank Gilbreth, entre otros. Donde sus orientaciones se dirigen a la racionalización y división del trabajo, a la especialización de los operarios y al diseño de puestos y tareas.

Y el Enfoque Humanista, que se da posteriormente en los años veinte y treinta como una reacción al enfoque clásico y centrando sus intereses en las personas y en los grupos de trabajo. entre sus iniciadores más conocidos podemos mencionar a Elton Mayo, Mary Parker Follet y F.J. Roethlisberger.

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

El Estructuralista, donde el sociólogo alemán Max Weber permitió la aparición de un campo específico para el estudio de la racionalidad burocrática con una mayor capacidad explicativa del fenómeno organizacional en su relación con categorías y dinámicas macrosociales, tales como cultura, poder y religión, teniendo participación de trabajos como los de Parsons, Merton, Selznick, Blau, Gouldner, Etzioni y Crozier, entre otros.

---

<sup>2</sup>Harwood F. Merrill, ofrece una selección de obras en este campo con una visión histórica detallada de diferentes pensadores en el campo de la Teoría Organizacional. Clásicos en Administración, Edit. Limusa, (1988).

El enfoque del Comportamiento, con Herbert Simon, se elaboró una visión explicativa del comportamiento de la organización como un ente social que tiene vida y cultura propias, además de estilos y sistemas para tratar la conducta de las personas, en este periodo se encuentran Maslow, Herzberg, Mcgregor, Likert, Argyris y Cyert y March, entre otros. En esta visión el énfasis es en las personas con aportes principalmente de las ciencias de la conducta y más específicamente de la psicología organizacional.

El enfoque Sistémico, comienza con los trabajos de Norbert Wiener sobre Cibernética; de Von Neuman y Morgenstern sobre Teoría de Juegos; de Shanon y Weaver con la Teoría Matemática de la Información; y de Ludwig Von Bertalanffy con la Teoría General de Sistemas. Algunas de las aportaciones más significativas de esta escuela se hallan en la Investigación de Operaciones y en la Información de las empresas. En este enfoque la organización es visualizada como un sistema abierto y su interés se centra en los criterios de adaptación al medio ambiente.

Finalmente, el enfoque Contingencial, que inicia en los años sesenta por investigadores ingleses y americanos como Burns y Stalker, Pugh, Hickson y Hinings, Woodward, Ansoff, Emery y Trist, Lawrence y Lorsch, Perrow y Thompson; los cuales elaboraron marcos conceptuales, utilizando el análisis factorial, para el estudio de las dimensiones de estructura tales como Especialización, Estandarización, Formalización, Concentración de Autoridad y Línea de Control en relación a factores contextuales como Edad, Tamaño, Tecnología, Medio Ambiente y Propiedad. El enfoque contingencial trata de recuperar la capacidad explicativa de las corrientes anteriormente mencionadas, al considerar a la organización como un sistema abierto dependiente de factores del medio ambiente, sin dejar de contemplar las tareas, las personas y la estructura. La teoría contingencial considera que la organización es un todo unificado; sus objetivos, estrategias, tecnología, estructura y procesos, así como las predisposiciones de sus miembros están interrelacionados y son interdependientes. Para que la organización pueda enfrentar eficazmente a su medio ambiente debe desarrollar una configuración integral entre sus componentes. Este enfoque busca ofrecer una comprensión de las interrelaciones entre los componentes principales de la organización así como entre la organización y su medio ambiente.

Después de este recorrido histórico. El concepto de lo moderno se vuelve tema de estudio, pero además ¿Latinoamérica, donde queda?

Es aquí, donde Latinoamérica juega un papel determinante a favor o en contra de la modernidad. En este sentido Ibarra y



Montaño (1991) plantean una serie de ensayos críticos en relación a la relativa modernidad y postmodernidad basados en la hipótesis de que América Latina carece de una identidad organizativo-administrativa que ha profundizado la dependencia tecnológica y generado efectos perversos, al utilizar parámetros de medición de la actuación organizacional que no corresponden con la propia realidad organizacional de América Latina, tanto a nivel público como privado.

Y agregan, que aunado a la transferencia de tecnología existe una preparación de los profesionales de la administración pragmática y utilitarista, que expresa la poca preparación conceptual del profesional de la administración, lo que implica que la teoría ha sido desplazada para ceder graciosamente su lugar a la técnica, que con ello queda inexplicada.

Sin embargo, los autores proponen una visión que ellos llaman estructural, la que podría correr el riesgo de que la técnica ceda graciosamente su lugar a la teoría.

Es importante reconocer que la Teoría de la Organización ha tenido un desarrollo, pero efectivamente en Latinoamérica ha existido un traslado mecánico, pero no hay razón para desechar el avance tecnológico en este campo sólo por razones ideológicas. Debe rechazarse cuando realmente no funcione, después de aplicarlo "Correctamente" considerando diferencias, como pueden ser las culturales.

Lo anterior implica, que el problema no siempre está en la tecnología, sino en quienes la transmiten mecánicamente, alterada, con fines comerciales, con una visión práctica, utilitarista y pragmática.

La tecnología frecuentemente es producto de muchos años de estudio y valiosa, no solo por su aplicación, sino por su aportación histórica.

Sin duda es importante rechazar una tecnología que no se acople a nuestras culturas, pero también es importante detectar cuando una tecnología valiosa se rechaza por cuestiones ideológicas sustentadas en la "suposición" de que se aplicó correctamente, dejando escapar la posibilidad de que el error en la tecnología pertenezca al poco interés de investigar (bajo cualquier paradigma) lo existente, o elaborar investigación propia aprovechando tecnología desarrollada en otros países.

Sería absurdo desechar la investigación aeronáutica soviética o norteamericana, solo porque en México no producimos naves espaciales, de igual forma en el campo de la Teoría organizacional sería absurdo desperdiciar una metodología de

evaluación de recursos humanos (como el assessment center), si ni siquiera hemos realizado investigación seria al respecto.

De Igual forma, sería absurdo empezar de cero, en términos paradigmáticos, como dice Kuhn (1986) sin conocer en la vida real (no solo en la teoría) los beneficios o desventajas que nos ofrecen los paradigmas científicos.

El dilema se puede perder entre razones ideológicas como las expuestas por Ibarra y Montaña (Op.cit.) o entre marcos conceptuales como sugiere Simón (1995) donde después de un análisis de algunas corrientes propone regresar a Marx o a Weber o simplemente perderse entre ciencia y técnica como lo menciona Díaz, A.A. (1995). Desafortunadamente los casos mencionados quedan en el discurso mediante libros teóricos o ensayos de artículos. La investigación es una arma que dejan en el olvido, desperdiciándola como blanco para tiro en sus críticas a ciertos paradigmas.

Recientemente, ha surgido un término denominado "Benchmarking" el cual según Méndez (1995) se trata de un proceso disciplinado que comienza con la identificación de las empresas con mejores prácticas y desempeño, complementado con estudios cuidadosos de las propias prácticas y desempeños, avanzando mediante visitas sistemáticas "in situ" y entrevistas, y concluye con un análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones y la ejecución de acciones. Dice el autor que la idea del "Benchmarking" no implica transgredir leyes de patentes y marcas o afectar los derechos de autor, tampoco estamos hablando de "espionaje industrial" o "piratería". Más bien se trata de sacar provecho de la observación sistemática y planificada de lo que legalmente se puede hacer al comparar y medir las experiencias de las organizaciones. Según Méndez es una forma de transferir conocimiento y de aprendizaje.

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

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

Bajo este enfoque vale la pena recordar el significado de

ciencia y su relación con la investigación. Gómez, R.J.(1983) dice, "que uno de los aspectos fundamentales de la ciencia es que no incluye a la creencia, ya que ésta no tiene valor de verdad en sí misma, pues no puede demostrarse ni como falsa ni como verdadera, y precisamente la característica fundamental de la ciencia es su capacidad para plantear explicaciones de los fenómenos en estudio de manera corroborable, ésto es: cualquier enunciado científico, ley, teoría o hipótesis es susceptible de ser demostrado como verdadero o falso. Por otra parte, un problema que puede convertirse en fuente de error es el del subjetivismo y el lenguaje privado, ya que los enunciados que de ahí provienen no pueden verificarse objetivamente en su valor de verdad. Este criterio de verificabilidad es otra de las características de la ciencia. Las verdades científicas no son inmutables, sino que pueden ser demostradas como falsas o incorrectas y por ende, ser corregidas. Asimismo, al decir que la ciencia es sistemática nos referimos al hecho de que si bien en el quehacer científico se procede por ensayo y error, esto no se realiza al "azar", sino de manera ordenada, de forma que el científico se encuentre en posición de percibir incluso las implicaciones de los eventos más inesperados.

Por último, los propósitos de la ciencia son, fundamentalmente la comprensión y la descripción de la ocurrencia de los fenómenos que forman la realidad concreta, ya sea que sean naturales como en la Biología, Sociales como la Historia o una combinación de ambas, como es el caso de la Psicología.

Asimismo, una explicación científica (sea teoría o ley) es el enunciado de una relación invariable entre dos o más variables, y tal es el caso, por ejemplo, de la fórmula de la circunferencia del círculo en la cual hay dos variables, el diámetro y la circunferencia (que pueden adoptar diferentes valores), y una constante. De igual manera, la famosa fórmula  $E=mc^2$  expresa también una ley científica, aunque de alcances científicos y sociales más impresionantes que los de la circunferencia de un círculo".

En nuestra opinión, sólo en este contexto de ciencia, podrá la Teoría de las Organizaciones explicar los problemas sociales así como aprovechar o desechar tecnología científica. Es decir, una alternativa viable para el desarrollo social y/o de comprobación de tecnología científica es sin duda, "la investigación".

## 1.2 LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Kast y Rosenzweig (Op.cit.) dicen que muchas fuerzas han afectado la evolución de la teoría organizacional y de la práctica administrativa como psicología, economía, sociología, antropología, ciencias políticas, matemáticas, estadística e ingeniería industrial. Sin embargo distinguen dos amplias categorías como fundamentales:

- 1) Las Ciencias del Comportamiento, que hacen hincapié en el sistema psicosocial y en los aspectos humanos de la administración.
- 2) Las Ciencias Administrativas, que hacen hincapié en la cuantificación, los modelos matemáticos y la aplicación de la tecnología electrónica.

Aunque, en nuestra opinión, ambas categorías se mezclan, ya que por sí solas no podrían actuar en el campo de la investigación científica.

La aportación de las ciencias del comportamiento a lo largo de la historia de la Teoría Organizacional ha sido rica y productiva, podemos sólo recordar a Elton Mayo y sus estudios de Hawthorne con sus experimentos de satisfacción y productividad<sup>3</sup>, los trabajos sobre motivación y personalidad de Abraham Maslow<sup>4</sup>, el concepto de sistema social de Chester Barnard<sup>5</sup>, Douglas McGregor y su tesis de la administración de la democracia participativa<sup>6</sup>, Argyris y su propuesta de que las organizaciones tienen la necesidad de proporcionar relaciones auténticas a sus miembros<sup>7</sup>, Likert y su concepto de relaciones de interacción-influencia<sup>8</sup> o los estudios de Wendell y Cecil en el campo del desarrollo organizacional (DO)<sup>9</sup>, entre otros.

El análisis de las aportaciones en la categoría de las Ciencias del Comportamiento, nos llevan a reflexionar sobre ¿Cómo entender el comportamiento organizacional?.

---

<sup>3</sup>Se sugiere ver a Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The Macmillan Company, New York, 1933.

<sup>4</sup>Se recomienda a.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row, Publishers, Incorporated, New York, 1954.

<sup>5</sup>Ver a Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.

<sup>6</sup>Se sugiere ver a Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-hill Book Company, New York, 1960.

<sup>7</sup>Se recomienda el texto: Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1964.

<sup>8</sup>Ver a Rensis Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1967.

<sup>9</sup>Ver a Wendell L. French and Cecil H. Bell, Jr., *Organization Development*, 3d.ed., Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1978.

Davis y Newstrom (1991) dicen que para empezar, debemos conocer algunos elementos clave:

- 1) Comportamiento Organizacional: es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de persona en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional<sup>10</sup>.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnología. Además, estos elementos tienen la influencia del medio ambiente externo y, a su vez, influyen en él.

- 2) Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos, se constituyen, cambian y se dispersan. La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día de ayer o el anterior. Las personas son los seres viviente, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones<sup>11</sup>.
- 3) Estructura es la que define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Hay gerentes y empleados, contadores y ensambladores. Todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que su

---

<sup>10</sup>Una exposición más amplia se encuentra en L.L. Cummings, Toward Organizational Behavior, Academy of Management Review, January, 1978.

<sup>11</sup>Sin duda la humanidad ha debatido calurosamente en este concepto, desde un punto de vista ideológico, no podemos omitir a la corriente Materialista Dialéctica, basada en el materialismo histórico. Karl Marx, El Capital, F.C.E., México, 1959.

trabajo sea eficaz. La estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. Por ejemplo, una persona tiene autoridad para tomar decisiones que afectan el trabajo de otros seres humanos. Estas relaciones crean problemas complejos de colaboración, negociación y toma de decisiones.

- 4) Tecnología es la que proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Los seres humanos no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos. La tecnología resultante posee una influencia significativa en las relaciones de trabajo. Una línea de ensamble no es lo mismo que un laboratorio de investigación, así como una siderúrgica no posee las mismas condiciones de trabajo que un hospital. el gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado; pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.
  
- 5) Medio. Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo<sup>12</sup>. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, todas las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el "estilo de vida" de un grupo humano. Organizaciones particulares, tales como una fábrica o una escuela, no pueden substraerse de la influencia de su entorno externo, ya que éste afecta las actividades individuales y las condiciones laborales, además de proveer la competencia por recursos y poder. el medio debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano en las organizaciones<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup>Una explicación más completa sobre el sistema social externo se da en William C. Frederick, Keith Davis y James E. Post, *Business and Society*, 6th ed., New York, McGraw-Hill Book Company, 1988.

<sup>13</sup>En este sentido, aunque Davis y Newstrom no lo mencionan, hacen referencia al concepto de "Cultura" que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre, las instituciones y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre en cuanto que es miembro de la sociedad. Al respecto se recomienda a Ely Chinoy, *La Sociedad, una introducción a la sociología*, F.C.E., 1981.

El análisis de los elementos clave para comprender el comportamiento organizacional nos remite al desarrollo de una ciencia en especial, a la Psicología.

Algunos autores como Blum y Naylor (1983) le llaman Psicología Industrial; otros como Domínguez y Casas (Op.cit.) le llaman Psicosociología del Trabajo; otros como Rodrigues (1987) menos interesados en vincularla con el trabajo le han denominado de manera genérica Psicología Social. También en el campo aplicado los Administradores le llaman Administración de Recursos Humanos<sup>14</sup>.

Sin duda, el nombre es lo de menos, si la ubicamos como una ciencia determinante en la categoría de las ciencias del comportamiento con sus aportaciones al campo de la Teoría Organizacional.

Por lo anterior, se considera importante describir brevemente el desarrollo paralelo de esta ciencia para comprender su valiosa participación a las organizaciones.

#### EL DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA

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

La historia de la Psicología se remonta a la historia de la humanidad, sin embargo autores como Sahakian (1992) en su libro "La Historia de la Psicología" realiza dos divisiones importantes: a) la de la historia Cronológica y b) la de los

---

<sup>14</sup>Aunque éste último concepto está más orientado a las funciones de Administración de Personal y/o de Relaciones Industriales en la mayoría de las organizaciones. Los científicos de la conducta han aportado muchos conceptos y hallazgos significativos de investigación que se están aplicando actualmente en la administración de personal o de recursos humanos. Se sugiere al respecto: Raymond E. Miles and Howard R. Rosenberg, *The Human Resources Approach to Management Second Generation Issues, Organizational Dynamics*, Winter 1982.

acontecimientos importantes.

La primera comienza con la Psicología Griega y Latina con Anaxágoras, Empédocles, Demócrito, Sócrates y Platón entre otros, describe la Patrística y Medieval Escolástica con San Agustín y Tomás de Aquino; la Psicología del Renacimiento en el continente Europeo con Descartes, Spinoza y Leibniz; el Empirismo Inglés durante el Renacimiento y la Ilustración con Hobbes, Locke, Berkeley y Hume; el conductismo y Sensacionalismo Franceses durante la Ilustración con Mettrie y de Condillac; el Asocionismo y Empirismo Inglés con Hartley, Reid, Bain y John Stuart Mill; la Psicología Filosófica Alemana con Emmanuel Kant, Herbart, Lotze, Schopenhauer y Friedrich Nietzsche; La Psicología Fisiológica Checoslovaca con Purkyne; la Psicología Experimental Alemana con Heinrich Weber, Fechner, Helmholtz, Wilhelm Wundt y Hermann Ebbinghaus; la Psicología Fisiológica Alemana con Müller, Heiring, Kries y Nagel, entre otros; los precursores de la Psicología Experimental Inglesa con Isaac Newton, Young, Bell, Wheatstone; la Psicología Evolutiva Inglesa y Norteamericana con Spencer, Darwin, Morgan, entre otros; la Psicología Estructural Anglo-Norteamericana con Titchener; la Psicología Danesa con Lange; la Psicología Funcional Norteamericana con William James y John Dewey, entre otros; la Psicología Experimental y Fisiológica Norteamericana con Cattell, Thorndike, entre otros; la Psicología Infantil Francesa, Suiza e Italiana con Lombroso, Tarde, Binet y Jean Piaget, entre otros; la Psicología Inglesa y Germano-Norteamericana de las diferencias individuales con Galton, Goddard, Terman, Spearman, Thurstone y David Wechsler, entre otros; la Psicología Clínica Francesa con Mariotte y Charcot, entre otros, la Psicología Clínica Austriaca, Suiza y Alemana con Sigmund Freud, Alfred Adler, Carl Gustav Jung, Hermann Rorschach y Viktor Frankl, entre otros; la Psicoterapia Neurofisiológica de Europa Continental y Norteamérica con Wagner, Sakel, Freeman y Watts entre otros; la Psicología Clínica y Teoría de la Personalidad Contemporáneas en Norteamérica con Gesell, Jacob Moreno, Murray, Carl Rogers, Dollard, Miller, Cattell, Allport y Abraham Maslow, entre otros; La Psicología de la Gestalt Alemana con Wertheimer, Köhler, Koffka, Goldstein, Kurt Lewin y Zeigarnik; el Conductismo Ruso con Petrovich Pavlov y Bechterev; el Conductismo y Neoconductismo Norteamericanos con Watson, Hull, Tolman y Frederic Skinner y la Psicología Fenomenológica y Existencial Alemana y Francesa con Brentano, Stumpf, Heidegger y Jean Paul Sartre entre otros.

La segunda división de Sahakian es un relato cronológico de los acontecimientos importantes de la Psicología desde 1950 a.c. hasta 1970 d.c.. No hacemos mención de ésta cronología



por tratarse de un amplio campo de investigación documental<sup>15</sup>. Sin embargo en base a la primer división podemos concluir que la historia de la psicología incluye todos los modelos psicológicos en los que se ha desarrollado la humanidad y la sociedad, pecaríamos, al no admitir que la historia de la Teoría Organizacional y sus modelos están plenamente vinculados a la historia de la Psicología.

Al estudiar la historia de la Psicología, se necesita estudiar la historia de la ciencia y comprender que la ciencia está condicionada históricamente, pero no determinada, coincidiendo con lo que dice González Rojo, en Alvarez y Molina (1981), "La ciencia está determinada por su propia práctica (su modus operandi especial) y condicionada favorablemente o no por el ser social".....el hombre.

Sin pretender negar que las políticas de investigación en países como México son una producción de la investigación científica de los países desarrollados, principalmente de Estados Unidos<sup>16</sup> la científicidad de la psicología es una alternativa para comprender los fenómenos que se presentan en la Teoría Organizacional a partir de la investigación.

En este sentido Alvarez y Molina (Op.cit.) dicen que en relación a la construcción del objeto de la Psicología se requiere de mucho trabajo y flexibilidad por parte de la comunidad. Los psicólogos deben convenir en el establecimiento de criterios que nos permitan beneficiarnos de los hallazgos de aproximaciones diferentes. Además, y ésto es de suma importancia, esta construcción debe iniciarse con un

---

<sup>15</sup>La historia de la Psicología está unida al desarrollo científico de otras ciencias, tales como la medicina, la fisiología, la sociología, la filosofía, entre otras, motivo por el cual generalizamos al hablar de un "avance de tipo científico".

<sup>16</sup>Según Alvarez y Molina (1981) este punto nos relaciona directamente con el papel de la Universidad dentro del contexto amplio de la sociedad. Según sean las metas o proyectos nacionales en cada formación social, la función y rol de la Universidad serían distintos. La desigual distribución de la producción mundial, los roles diversos que juegan los países en el campo internacional, se refleja en las universidades. Los sistemas productivos de los países desarrollados asignan a la Universidad un papel como verdaderos factores de producción, mientras que en los países periféricos-como México con relación a estados Unidos-, la producción científica y tecnológica es un factor impuesto por el modo de producción vigente que consolida su carácter de dependiente. Para una discusión amplia sobre este tema, los autores recomiendan a Jorge Witker V. Universidad y dependencia científica y tecnológica de América Latina, UNAM, 1976.

conocimiento cabal de la realidad nacional, puesto que es necesario tener criterios propios de selección de prioridades, autonomía de elegir opciones que tecnológica y científicamente respondan a nuestras propias necesidades y objetivos nacionales. Esto es, poseer recursos para afrontar los problemas que plantea nuestra nación.

En este criterio, entonces, podría inferirse que las Universidades deben formar profesionales para una sociedad que se intenta cambiar, porque no es lo mismo educar para el neocolonialismo, pues los criterios, objetivos, métodos y necesidades, necesariamente cambian en forma radical. Y concluyen que esto no sólo conferirá solidez y estabilidad a la Psicología, sino que también permitiría reducir la dependencia científica y nos capacitaría para implementar un sistema de enseñanza, que pudiera incorporar activamente al estudiante al proceso de construcción de conocimientos en forma crítica.

Resumiendo, una alternativa para entender los fenómenos sociales en la Teoría Organizacional, es comprender que está compuesta de muchas ciencias, entre ellas la Psicología y que dado su valor histórico y científico, cuenta con los elementos de investigación para poder explicar y desarrollar una tecnología científica objetiva a partir de tecnología en otros países en forma creativa, es decir mejorando tecnología (que no es lo mismo que repetir) o a partir del desarrollo de nueva tecnología.

En este sentido los psicólogos tenemos un gran compromiso con la Administración de las Organizaciones, con el estudio del comportamiento laboral y sus relaciones recíprocas en un contexto global.

Como se detalló en este capítulo la psicología ha desarrollado múltiples tecnologías, las cuales lejos de cualquier tipo de crítica se han hecho en términos de investigación; por ejemplo tenemos todo lo relacionado a la personalidad, la opinión, los hábitos, etc.

En las organizaciones ha sido notoria la participación de la psicología mediante la aplicación de "tests" psicométricos en selección de personal, diagnóstico penitenciario, en desarrollo de recursos humanos y evaluación en general. Múltiples técnicas han sido desarrolladas para diversos fines, sin embargo el común denominador de todas ellas es "la medición", su valor radica en sus principios de investigación y control experimental dando a la psicología y a la ciencia en general un tema amplio, delicado y metodológicamente digno de tomarse en cuenta.

CAPITULO 2  
PSICOLOGIA, MEDICION Y CONDUCTA

CAPITULO 2

PSICOLOGIA, MEDICION Y CONDUCTA

2.1 MEDICION

La medición es un tema de vital importancia para la psicología, pero de igual forma para toda la ciencia, ya que las relaciones entre variables en cualquier campo de la ciencia requieren de medición.

Nunnally (1970) dice en forma sencilla que la medición consiste en un conjunto de normas para asignar números a los objetos de modo tal que estos números representen cantidades de atributos<sup>17</sup>.

El término "normas" implica que los procedimientos para asignar números pueden ser evidentes (como medir un terreno en metros) o menos evidentes (como medir compuestos químicos).

En esta categoría de menos evidentes se encuentra la medición de atributos psicológicos, por ejemplo las actitudes, la inteligencia, la personalidad, la comunicación, etc.

La medición psicológica forma parte de la vida diaria, por ejemplo en política es interesante saber las preferencias previas a una elección, en mercadotecnia, es importante conocer la reacción del público frente a una nueva marca, en medicina, los médicos requieren de saber los efectos depresivos de la prescripción de una medicina determinada, etc.

Según Nunnally (Op.cit.) puede sostenerse convincentemente que la obtención de métodos adecuados de medición es el problema más importante en la ciencia de la psicología, pero reconoce que en el repertorio de métodos de medición psicológica todavía hay muchos puntos débiles. A menudo hay que tomar decisiones sobre criterios dudosos por la difícil interpretación de los resultados de investigación. Sin embargo hay que reconocer que la lentitud con que se desarrolla la medición psicológica se debe en parte a la complejidad del ser

---

<sup>17</sup>El término "atributo" indica características determinadas de los objetos de medición. Hablando estrictamente, no se miden los objetos sino sus atributos. Así, no se mide al ejecutivo, sino la habilidad de comunicación del ejecutivo.

humano en sí<sup>14</sup>.

Pero, lo anterior, no significa que el error de medición dependa únicamente del desarrollo de la psicología, sino también de diversos criterios, que en ocasiones, pueden ser omitidos de manera intencional o involuntariamente.

## 2.2 MEDICION EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

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

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

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

- 1.- El propósito del diseño del instrumento de medición, que pueden ser clínicos, educativos, laborales, etc.
- 2.- La edad del test, que se refiere a la antigüedad y por lo tanto al uso de un instrumento de medición. Por ejemplo en México, aún se utilizan pruebas generadas durante la segunda guerra mundial.
- 3.- Los derechos legítimos de uso, que implica desde una mala traducción hasta el plagio intelectual que involucra problemas legales.

---

<sup>14</sup>Un ejemplo ilustrativo son las decisiones en el sistema penitenciario, donde los paradigmas aún discuten su validez frente al problema de la delincuencia. ¿El problema será la delincuencia?. Un trabajo interesante al respecto es el de Cruz y Solís (1994), Encierro carcelario: representaciones simbólicas del acto homicida, Trabajo Final de Licenciatura en Psicología, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Autónoma Metropolitana.

J.Felipe Uribe P.

- 4.- Adaptación a México, que implica tres pasos fundamentales, la estandarización, la confiabilidad y la validez.
- 5.- Lo referente a la reputación profesional del responsable del diseño o de la difusión del test, donde se debe valorar el respaldo académico-científico del instrumento, basado al menos en: la formación profesional de Psicología del Trabajo del autor, los estudios de posgrado que sustenten el trabajo, la experiencia en el área de recursos humanos que le permita al autor ser sensible al campo, la presentación de trabajos sobre el instrumento en congresos internacionales, así como la publicación de investigaciones sobre el instrumento en revistas especializadas.

De lo anterior, el autor comenta, entre otras cosas, que los puntos anteriores pueden servir a una organización a decidir si sus instrumentos de evaluación son una inversión o un desperdicio. ver Tabla 2.2.1.

En los párrafos anteriores se han mencionado muchos términos importantes, tal es el caso de estandarización, confiabilidad, validez, etc., que requieren de una revisión independiente, ya que, en la medición psicológica su amplio conocimiento es determinante.

Tabla 2.2.1

LISTA DE VERIFICACION DE INSTRUMENTOS PSICOLOGICOS EN LA EMPRESA

	SI	NO
1. ¿El instrumento fue diseñado específicamente para uso en las empresas?		
2. ¿El instrumento es de creación o revisión menor a cinco años?		
3. ¿Quién vende el test tiene los derechos legítimos de uso? (Pedir documentos)		
4. ¿Existen normas para poblaciones semejantes en México? (Solicitar las distribuciones de frecuencias)		
5. ¿Se ha determinado su confiabilidad en México?		
6. ¿Existen estudios de validación? (Analizarlos)		
7. ¿Los estudios anteriores resultan apropiados desde una perspectiva metodológica?		
8. ¿La formación profesional del responsable en México es de Psicología?		
9. ¿El responsable tiene estudios de posgrado en una rama afín a las empresas?		
10. ¿Tiene experiencia profesional en el campo de los recursos humanos?		
11. ¿Se han presentado ponencias sobre el instrumento en congresos internacionales?		
12. ¿Existen publicaciones internacionales sobre el instrumento en revistas internacionales?		
13. ¿La información obtenida integra habilidades intelectuales y estilos de personalidad?		
14. Comparado con otros, ¿este instrumento proporciona más información apropiada a la empresa?		
15. ¿Los costos ocultos (tiempo de aplicación, etcétera) son proporcionales a la información obtenida?		

Tabla 2.2.1. Lista de verificación de instrumentos psicológicos en la empresa. Tomado de: ¿Su empresa invierte o desperdicia en la evaluación de personal? de Fernando Arias Galicia Administrata Hoy, 1995 / AÑO II / NUM. 13

### 2.3 PRECISION DE LA MEDICION

Brown (1980), dice que con el fin de poder entender la precisión de las mediciones psicológicas, es necesario tomar en consideración la naturaleza de la escala utilizada. Dependiendo de las suposiciones matemáticas y lógicas que se hagan, resultan posibles varios tipos de escalas. Esos niveles de escalas son jerárquicos, ya que las de nivel superior satisfacen todos los requisitos de las de nivel inferior más otros adicionales que caracterizan a ese nivel dado. Del orden inferior al superior, de lo más simple a lo más complejo, las escalas se llaman nominales, ordinales, de intervalos y de razón o proporción. Y las define de la siguiente manera:

#### ESCALA NOMINAL

Consiste simplemente en asignar a las personas a categorías cualitativamente distintas. La operación fundamental es la de determinar si hay dos o más personas que sean miembros de la misma categoría o clase; o sea, si poseen características comunes. Por ejemplo las personas se pueden calificar como hombres o mujeres. Si se desea, se podrán asignar números a cada uno de esos grupos. Así, los hombres pueden denominarse 1, y las mujeres 2. En una escala nominal, las cifras se utilizan sólo con fines de identificación, para denotar la pertenencia a cierta clase; no implican magnitud. La medición en una escala nominal tiene una utilidad limitada puesto que sólo permite efectuar una clasificación, mientras que, en la mayoría de los casos, nos interesa tener alguna estimación de la magnitud.

#### ESCALAS ORDINALES

Clasifican a las personas en alguna dimensión. Por ejemplo, con la sola observación y sin utilizar una unidad de medida numérica podemos clasificar a los colegiales según su altura, del más alto al más bajo. Si Rafael es más alto, seguido por Claudia y, luego Alejandra, podremos decir también que Rafael es más alto que Alejandra. sin embargo, sin una unidad de medida numérica no podremos saber hasta qué punto es más alta una de las personas que la otra; sólo será posible comparar sus alturas relativas. Así, en una escala ordinal, tenemos clasificación (dos personas pueden ser de la misma altura) y magnitud (algunas personas son más altas que otras); pero no tenemos ningún conocimiento sobre el tamaño de las unidades de la escala de medición.

En muchas situaciones, la clasificación es suficiente. Si deseamos escoger a los 25 mejores alumnos de matemáticas e identificar las 25 calificaciones más elevadas. No será preciso que sepamos hasta qué punto sus calificaciones son más



elevadas que las del resto de la clase, lo único que necesitamos es saber que obtuvieron las calificaciones más elevadas. En general, cuando nos interesa escoger sólo al grupo superior (o el inferior) de las personas, la clasificación será suficiente.

#### ESCALA DE INTERVALOS

En una escala de este tipo, una diferencia de cierta magnitud significa lo mismo en todos los puntos de la escala. En otras palabras, para las unidades de calificación se puede demostrar que son equivalentes en todos los puntos de la escala<sup>19</sup>. Así, una escala de intervalos implica clasificación, magnitud y unidades de tamaños iguales. En consecuencia, la operación crucial en el desarrollo de una escala de intervalos es la de establecer el que las unidades sean de tamaños iguales. También se debe poder demostrar que un intervalo dado en la escala, por ejemplo, una diferencia dada de cinco puntos, es equivalente a un intervalo de cinco puntos en cualquier otro lugar de dicha escala.

A los estudiosos de la conducta les interesa obtener escalas de intervalos por dos razones. En primer lugar, en una escala de intervalos, las calificaciones se pueden transformar en cualquier tipo de calificación lineal; esto significa que se puede sumar o restar una constante, o bien, multiplicar o dividir las calificaciones por una constante, sin destruir las relaciones existentes entre los resultados. En consecuencia, las calificaciones de una escala se pueden convertir a las de otra que utilice unidades diferentes; esto quiere decir que las calificaciones en diversas pruebas se pueden transformar a una escala común, permitiéndonos comparar directamente la ejecución en diferentes mediciones. La segunda razón para preferir una escala de intervalos es la de que las estadísticas que más se utilizan presuponen una escala de intervalos de medición.

#### ESCALAS DE PROPORCIONES

Además de intervalos iguales, las escalas de proporciones tienen también un punto cero significativo. Puesto que es virtualmente imposible definir un punto cero absoluto significativo para la mayoría de las características psicológicas (por ejemplo, tomemos en consideración cómo podríamos definir "inteligencia cero") y puesto que las escalas de intervalo son suficientes para la mayoría de los fines, no estamos interesados en desarrollar pruebas que midan sobre escalas de razón.

---

<sup>19</sup>Estrictamente hablando, se requieren intervalos de tamaños iguales (diferencias entre los puntos de la escala) más que unidades; de ahí la designación de "escala de intervalos".

J.Felipe Uribe P.

Kerlinger (1988) dice que la medición ideal del científico es la escala de razón y puesto que existe un cero absoluto o normal, todas las operaciones aritméticas son posibles, incluyendo la multiplicación y la división. Los números de la escala indican las cantidades reales de la propiedad que se mide. Si existiera una escala de razón para medir el logro, entonces sería posible decir que un alumno que tuviera una puntuación de 8 en la escala tiene un nivel de logro dos veces mayor que el de un alumno con una puntuación de 4.

Nunnally (Op.cit.) dice que una medición está estandarizada cuando personas diferentes obtienen resultados muy semejantes al emplearla. Así, una medición de la temperatura de la superficie de los planetas en el sistema solar está bien estandarizada si diferentes astrónomos emplean los métodos y obtienen resultados muy similares para planetas determinados. En forma semejante, un test de inteligencia está bien estandarizado si diferentes examinadores asignan aproximadamente el mismo puntaje a los mismos niños. La formulación de normas explícitas para la asignación de números constituye un aspecto importante de la "estandarización" de mediciones.

Algunas ventajas de las medidas estandarizadas son:

La objetividad puesto que la ciencia del comportamiento expresa relaciones funcionales entre variables medidas.

La cuantificación ya que los índices numéricos hacen posible comunicar los resultados con mayor detalle de lo que permiten los juicios personales.

La comunicación ya que la ciencia es una actividad eminentemente pública donde la comunicación eficiente entre los científicos es esencial, por lo que la comunicación entre ellos es mucho más fácil con medidas estandarizadas. Además la velocidad del progreso científico en un dominio determinado está limitada por la eficiencia y fidelidad con que los científicos pueden comunicarse los resultados.

La economía se ve beneficiada, después de establecer medidas estandarizadas. Si bien, estandarizar significa a menudo mucho esfuerzo, una vez que las medidas están establecidas representan una economía de tiempo y de dinero mucho mayor que las evaluaciones subjetivas.

Según Nunnally (Op.cit.) es importante hacer una distinción clara entre la medición, que se ocupa directamente del mundo real, y la matemática, una actividad puramente abstracta que no necesariamente tiene que ver con el mundo real. A

diferencia de la matemática, la medición siempre se ocupa de los números y la legitimidad de cualquier sistema de medición está determinada por los datos empíricos. La medición se ocupa del mundo real en términos de propósitos, operaciones y validez. El propósito es cuantificar los atributos de las personas y objetos reales; las operaciones (matemáticas) tienen como cometido hacer algo (de acuerdo con un conjunto de normas) para obtener medidas<sup>20</sup>.

De igual manera establece una distinción entre medición y estadística, debido a que la estadística inferencial se refiere a los enunciados probabilísticos que relacionan los valores observados en la muestra con parámetros de población. Además el propósito de aplicar el análisis matemático con fines de tendencia central, dispersión y correlación es describir diferentes aspectos de los datos empíricos, se dice que estas ramas del análisis y los métodos que con ellas se relacionan forman la estadística descriptiva<sup>21</sup>.

#### LA UTILIDAD CIENTIFICA DE LAS MEDIDAS PSICOLOGICAS

##### CONFIABILIDAD

Kerlinger (Op.cit) dice que algunos sinónimos de confiabilidad son: seguridad, consistencia, predictibilidad, exactitud y que se puede enfocar la definición en tres formas:

- 1) En términos de estabilidad, seguridad y predictibilidad, donde a un conjunto de objetos se les mide con el mismo instrumento o con uno comparable en diversas ocasiones para contestar a la pregunta: ¿se obtendrán resultados similares o los mismos?
- 2) Un enfoque de exactitud es el que responde a la pregunta: ¿son las medidas obtenidas por un instrumento de medición las medidas verdaderas del objeto de medición.
- 3) El tercer enfoque es el que nos ayuda a resolver los problemas teóricos y prácticos, es decir, se puede investigar qué cantidad de error de medición existe en un instrumento. En la medida en que los errores de medición

---

<sup>20</sup>Sobre el tema se recomienda el libro: Martínez, M.J. Matemáticas para ciencias sociales, Edit. McGraw Hill, Serie Schaum, España, 1994

<sup>21</sup>Sobre el tema se recomiendan textos de estadística general, descriptiva, inferencial, paramétrica o no paramétrica, etc. Un libro introductorio puede ser el siguiente: Spiegel, M.R. Estadística, Edit. McGraw Hill, Serie Schaum, México, 1992.

estén presentes en un instrumento de medición, en esa misma medida el instrumento es desconfiable.

Nunnally (Op.cit.) dice que la confiabilidad se refiere a la precisión de la medición, independientemente de lo que se mide. Además la relaciona con la posibilidad de generalización, ya que esencialmente tiene que ver con el grado en que las mediciones de determinados rasgos se repiten en iguales condiciones, de tal manera que la confiabilidad hasta que punto, con los resultados que se obtienen aplicando un determinado método de medición a ciertas personas, en una situación y en un momento dados, se pueden extraer sin peligro generalizaciones sobre la aplicación de esa misma medida del mismo rasgo (o de una medida que se supone comparable) a las mismas personas, en una situación similar y en otro momento.

Resumiendo lo anterior, la confiabilidad de los métodos de medición concierne esencialmente a la repetibilidad (o posibilidad de generalización) de: 1) una versión de un instrumento de medición con respecto a las versiones equivalentes, 2) un usuario de un instrumento con respecto a otro usuario y 3) un momento y circunstancias con respecto a otro momento y circunstancias. En la medida en que no se obtiene la repetibilidad en estos sentidos, está operando el error de medición.

La confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente de validez. Un método de medición no confiable en absoluto probablemente no pueda producir resultados científicos significativos, pero hay algunos métodos de medición de alta confiabilidad que no explican nada importante en el dominio de la ciencia.

#### **VALIDEZ**

Como se dijo anteriormente un instrumento de medición puede ser altamente confiable y, sin embargo no ser una medida válida de cosa alguna. Una fase de importancia esencial en el establecimiento de un instrumento de medición consiste en averiguar si éste es útil para algún propósito o no lo es. Esta fase se conoce generalmente como la determinación de la validez de un instrumento.

En un sentido general, un instrumento de medición es válido si hace aquello para lo que está concebido. Hay muchas clasificaciones para validez, pero seguiremos los dictados por la APA (American Psychology Association) en sus Standards for Educational and Psychological Tests, citadas por

Brown (Op.cit.)

#### VALIDEZ RELACIONADA CON LOS CRITERIOS

Uno de los usos más frecuentes de las pruebas de psicología es el de predecir la ejecución futura de un individuo en alguna variable significativa (el criterio). Por ejemplo, podemos desear predecir los promedios de clasificaciones de los candidatos a estudiantes universitarios o la ejecución en el trabajo de los obreros. La pregunta básica en estas situaciones es: ¿hasta que punto predicen bien las calificaciones de la prueba la ejecución en el criterio? Un índice de esta precisión de predicción es una medida de la validez de prueba.

Obsérvese que el aspecto más importante de la situación es el criterio; por ende, se dice que esta validez está relacionada con el criterio. Lo más interesante, a fin de cuentas, es la ejecución del individuo en la variable de criterio; el resultado de la prueba es importante sólo debido a que predice el criterio. Así, el principal interés al construir la prueba será el de seleccionar reactivos que predigan el criterio. En este caso, la prueba funciona como predictor, en lugar de hacerlo como representación o muestra.

#### VALIDEZ DE CONTENIDO

En otras situaciones, el usuario del instrumento de medición desea conocer: ¿hasta que punto se realiza bien el individuo en el universo de situaciones de las cuales la prueba no es más que una muestra? Por ejemplo, en los exámenes típicos del salón de clases se hace un muestreo de los conocimientos de un individuo sobre diversos campos; las calificaciones en esta muestra de reactivos se utilizan para hacer inferencias respecto a los conocimientos del alumno sobre el dominio total cubierto por el examen. Puesto que la prueba representa un dominio bien definido, su contenido será estrechamente paralelo con las tareas que constituyen el dominio en estudio y la ejecución en reactivos individuales- tanto la exactitud de la respuesta como el proceso utilizado para contestarla -. Puesto que este tipo de prueba requiere hacer inferencias de una muestra a un dominio, la evaluación de validez de contenido se hará en función de lo adecuado del muestreo de reactivos. Puesto que no se dispone de ningún índice cuantitativo de lo adecuado del muestreo, la evaluación será necesariamente un proceso de juicio y razonamiento.

#### VALIDEZ DE CONSTRUCCION

Una tercera utilización de los instrumentos de medición es para el estudio de los rasgos psicológicos y sus manifestaciones. En este caso, la pregunta básica es: ¿Que

rasgo mide la prueba; se puede utilizar ésta última para estudios de diferencias individuales y para el desarrollo de teorías psicológicas?. Por consiguiente, el punto de enfoque de la validez de construcción puede estar sobre la prueba o sobre el rasgo, sin embargo el énfasis sobre el rasgo es predominante.

La validación de construcción se lleva a cabo mediante una acumulación de evidencias respecto al rasgo que mide realmente la prueba. Las evidencias se pueden acumular de diversos modos y de varias fuentes distintas, incluyendo estudios de contenido y validez del criterio. Conforme se acumulan las evidencias, se esclarece la relación entre el rasgo y la prueba y se puntualiza la definición del rasgo. como en el caso de la validez de contenido, no hay un solo índice cuantitativo de la validez de construcción de una prueba, la evaluación viene a ser un proceso de juicio.

Hasta este momento podemos resumir que la Psicología es una ciencia que al igual que otras se ha preocupado de la medición. Y para cumplir con el adjetivo de ciencia y medir el comportamiento humano en cualquiera de sus ámbitos, requiere de reglas, normas y herramientas metodológicas que debe respetar fundamentalmente bajo principios éticos<sup>22</sup>.

Según Brown (Op.cit.) una de las confusiones más comunes en los instrumentos psicológicos es la de no establecer una distinción clara entre medición y evaluación. La medición responde a la pregunta: ¿cuánto? Es decir, que proporciona una descripción de la ejecución de una persona; no nos dice nada sobre el valor de dicha ejecución. Sin embargo, cuando interpretamos ésta, le atribuimos cierto valor. En este punto estamos yendo más de la descripción. Tratamos de responder a la pregunta: ¿hasta qué punto es bueno? esto es evaluación. En otras palabras, la descripción objetiva de su ejecución (su calificación en la prueba) es una medición; mi juicio objetivo de su calidad (el grado) es una evaluación.

---

<sup>22</sup>En México se cuenta con el Código Ético del Psicólogo (1993), elaborado por la Sociedad Mexicana de Psicología, Editorial Trillas. Como resultado de los esfuerzos de la comunidad psicológica mexicana. Sin embargo en la práctica aún queda mucho por realizar.

CAPITULO 3  
ALGUNOS METODOS DE EVALUACION

CAPITULO 3

ALGUNOS METODOS DE EVALUACION

3.1 EL EMPLEO DE LOS "TESTS"

Según Pichot (1986) históricamente los primeros tests se habían construido como método de investigación en psicología diferencial. Pero desde sus primeros balbuceos el método tenía a la vista aplicaciones prácticas. La obra de Galton buscaba como meta final, mediante la antropología diferencial, la eugenesia. El título mismo de la primera publicación de Binet y Simon demuestra que los autores perseguían fines concretos. 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.

La contribución del método de los tests a la psicología teórica no se limita a una escuela particular. La escuela asociacionista, el conductismo, la psicología gestáltica, el psicoanálisis, entre otras, fueron el origen de ciertos tests y extrajeron de la aplicación de tests confirmaciones o invalidaciones de sus hipótesis de base.

Y continua diciendo Pichot (Op.cit.) que no por ello es menos cierto que los tests han encontrado su más amplio campo de acción en el dominio de la psicología aplicada. La psicología educativa, la industrial, la clínica, la social, la antropología, la psicología militar o la psicología criminológica emplean tests. La extensión de tales aplicaciones es uno de los fenómenos más notables de nuestra época en el dominio de las ciencias humanas. Puede decirse que fue en gran parte gracias a los tests que la psicología eludió al reproche de ser solamente una disciplina contemplativa, que se ganó no sólo la consideración de los medio científicos, sino también de los medios educativos, médicos, militares e industriales. La aplicación de los tests corre paralelamente graves peligros. Por una parte, algunos pretenden ver en el método de los tests lo esencial de la psicología. De hecho se trata de una técnica, importante por cierto, pero cuyo valor está íntimamente ligado a la investigación teórica que forma su base. Por otra parte, la gran masa del público mal informado pudo asumir frente a los tests actitudes pasionales, de aprobación incontrolada u oposición sistemática. según Pichot (Op.cit.), pudo verse recientemente algunos organismos rebelarse contra la aplicación de tests de personalidad considerados de un modo algo que "viola la conciencia humana". A menudo favorecieron tales actitudes el empleo de tests por personas de notoria incompetencia y por publicaciones de



vulgarización inadecuadas<sup>23</sup>.

La responsabilidad de tales errores recae también en ciertos psicólogos quienes con un fin interesado afirman, poder describir con certeza la personalidad de los individuos y prever su comportamiento prácticamente de modo absoluto. El apelar al elemento mágico posee una fuerza de persuasión desgraciadamente mucho mayor que la exposición objetiva de resultados que contienen por cierto elementos positivos, pero también elementos negativos.

Según Pichot (Op.cit.) un último problema para abordarse es el concepto "seudo-científico" y "anti-marxista" en el que algunos académicos ubican a los tests, quienes los colocan en dos conceptos fundamentales:

- a) Falso en su principio. "los datos de un test no corresponden o corren el riesgo de no corresponder a nada, o más bien como ya se ha dicho, a apariencias, a relaciones parciales, momentáneas, contingentes y en definitiva inutilizables entre la situación de la experiencia y el individuo en experimento"
- b) Criminal en sus aplicaciones. Es "una empresa para engañar y esclavizar deliberadamente a los trabajadores".

Seguramente sería demasiado extenso la discusión de los argumentos que respaldan las afirmaciones anteriores, pero a pesar de los ataques hace más de medio siglo el método de los tests no cesó de desarrollarse, multiplicar y perfeccionar las técnicas. Resulta notable que a propósito del método de los tests se haya desarrollado toda una rama de las matemáticas, que actualmente consigue, fuera de él, numerosas aplicaciones. Según Pichot (Op.cit.), no existe hoy en día ningún signo de decadencia, sino lo contrario. "El método de los tests representó por mucho tiempo, y aún ahora, la base misma de la psicología"<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup>En México estas publicaciones es frecuente encontrarlas en revistas de modas, de espectáculos, de entretenimiento, etc. En general se trata de publicaciones escritas y orientadas por y para un público víctima de manipulación comercial.

<sup>24</sup>Sobre esta apasionante discusión, se recomienda por su postura contra la medición el libro: Psicología, Ideología y Ciencia de Braunstein, Pasternac, Benedito y Saal, de siglo XXI, 1991. Y a favor de la medición a: José Gómez Romero con El Método Experimental, editorial Harla, 1983.

Forns, Buira y Doménech (1980) proporcionan una clasificación según el objetivo de la medida y otras características:

### I.- TESTS DE RENDIMIENTO

conocidos también con el nombre de tests pedagógicos, de conocimiento y/o de logro.

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

- a) Test de Información General, cuando se pretende medir las adquisiciones realizadas normalmente por un sujeto abierto al medio ambiente. Son adquisiciones espontáneas que evidencian el contacto o la receptividad socio-cultural de los sujetos:  
\* ¿Cómo se llama el actual rector de la UNAM?
- b) Test de Instrucción, que son los propiamente pedagógicos y de logro. en ello se busca medir las adquisiciones voluntarias sobre determinadas áreas:  
\* ¿Quién inició el concepto de capital humano en la educación?

### II.- TESTS DE DESARROLLO, ESCALAS O TESTS GENETICOS

Son aquellas pruebas que pretenden diferenciar los diversos niveles de desarrollo (mental, motor...) a lo largo de la evolución cronológica de los sujetos.

En este tipo de pruebas es fundamental que la variabilidad de las respuestas de los sujetos entre las distintas edades sea mayor que la variabilidad dentro de una misma edad, ya que el objetivo fundamental es la diferenciación a nivel evolutivo más que la diferenciación de los sujetos dentro de una edad determinada.

### III.- TESTS DE APTITUDES PSICOLOGICAS

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

- a) Tests de inteligencia o de aptitudes cognoscitivas (de madurez mental, habilidades, aptitudes mentales primarias, de factor G, aptitudes diferenciales, de razonamiento lógico...). En síntesis son pruebas que intentan poner de manifiesto la capacidad de una persona para realizar con "éxito" actividades que se desarrollan en el "nivel simbólico". Es decir actividades que ponen en juego la capacidad de trabajar con representaciones mentales gráficas y/o lingüísticas.
- b) Tests de aptitudes específicas (sensomotoras, de aptitud especial, mecánica, numérica, perceptiva, de memoria, de atención, ...etc.). Son pruebas que pretenden comprobar la ausencia o presencia de tales aptitudes en vistas a determinar si estos modos de reacción podrán ayudar, favorecer o perjudicar la realización de determinadas tareas o actividades.  
Se tratará por ejemplo de ver si un sujeto posee una buena capacidad de atención y de resistencia a la fatiga de tal modo que se pueda garantizar de cierta manera la adecuación de este sujeto a tareas más o menos mecanizables o automatizables.  
En la mayoría de estos tests se halla implícita la "predicción", es decir la posibilidad de, a partir de los resultados obtenidos en el test, poder predecir con mayor o menor probabilidad las posibilidades de éxito o fracaso de un sujeto en tareas o trabajos futuros.

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

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

La base que subyace en tales pruebas es la hipótesis de que existen unas formas habituales de comportamiento que pueden constituirse en modelos de conducta. Un sujeto normalmente, debe comportarse de acuerdo a alguno de los diversos patrones establecidos. Cuando un sujeto se aleja excesivamente de dichos patrones, el psicólogo, el médico, el profesor, deberá preguntarse hasta qué punto estas divergencias constituyen un síndrome enfermizo o son signo de originalidad o genialidad. Normalmente estas pruebas vienen administradas en forma de cuestionarios, y tienen múltiples formas de respuestas.

V.- PRUEBAS PROYECTIVAS DE PERSONALIDAD

Pretenden analizar la personalidad de los sujetos. La característica esencial de este tipo de pruebas es que el estímulo que pretende desencadenar la respuesta está muy poco estructurado, de modo que cada sujeto, según su forma de ser, va a darle un sentido y una estructuración propia. De esta forma la personalidad propia será "proyectada" en la organización de los estímulos.

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

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

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

I.- TESTS OBJETIVOS

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

II.- TESTS SUBJETIVOS

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

III.- TEST PROYECTIVOS

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

Una clasificación, según el procedimiento utilizado es:

I.- COLECTIVOS

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

## II.- INDIVIDUALES

Cuando se establece sólo una relación sujeto-aplicador.

## III.- SEMI-COLECTIVOS

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

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

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

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

En la práctica se dan muy pocos tests puros, y la mayoría de las veces se intenta abarcar los dos aspectos a la vez. Su presentación puede ser verbal, no verbal (visual, escrita, etc.).

### 3.2 EL EMPLEO DE LOS CUESTIONARIOS

La gran mayoría de la gente, alguna vez ha respondido a las preguntas de un cuestionario, en ocasiones, destinado a la evaluación individual, es decir calificado y comparado contra una población determinada, en otras, son para obtener características de grupos que se comparan entre sí.

Faverge (1983) dice que en la práctica se utilizan cuestionarios estándar comercializados o bien cada cual se construye el instrumento tras análisis del problema planteado. Examinemos estos dos procedimientos según el autor citado.

#### a) LOS INVENTARIOS

El autor comenta que la mayoría de los cuestionarios comercializados son inventarios, es decir, pretenden evaluar a cada sujeto en cuanto a una cierta "área" completa, bajo la forma de un perfil.

J.Felipe Uribe P.

El área correspondiente está definida por un concepto tal como interés, gusto, tendencia, valor, personalidad, opinión, información, biografía. Se encontrarán así inventarios de interés, de personalidad, biográficos, etc.

En un inventario de interés, por ejemplo, se le pedirá al sujeto expresar su atracción hacia actividades, profesiones, objetos diversos y se deducirá mediante una notación múltiple el perfil de sus intereses.

Las ventajas de los inventarios consiste en hallarse inmediatamente disponibles en el comercio, aparte de haber sido precedidos por una serie de estudios que permiten disponer de normas sólidas y de resultados firmes. Los inconvenientes son los que corresponden a todo lo estereotipado y general: en el caso de una aplicación particular, proporcionarán datos que no interesan y permanecerán parsimoniosos y vagos con respecto a las informaciones pertinentes.

#### b) CUESTIONARIOS A MEDIDA

Los inconvenientes anteriores, se evitan construyendo un cuestionario a medida de la situación correspondiente, es decir sobre un estudio específico en una población determinada, centrado en aspectos muy particulares y que difícilmente podrá generalizarse.

#### DEFECTOS PROPIOS DE LOS CUESTIONARIOS<sup>28</sup>

El empleo de cuestionarios puede ir acompañado de defectos como los siguientes:

- 1.- Se corre el riesgo de que la pregunta sea mal comprendida o resulte ambigua, de modo que la correspondiente respuesta sea inadecuada o que se dé más o menos al azar.
- 2.- Si las eventualidades de respuesta están graduadas (por ejemplo: siempre, con frecuencia, a veces, raramente, jamás), la apreciación del grado permanece subjetiva; algunos tendrán una tendencia a no utilizar sino los grados centrales, mientras que otros, en cambio, serán con frecuencia extremos en cuanto a sus respuestas (actitudes de respuesta). En las respuestas de "sí-no" se pondrá en juego una tendencia al asentimiento, cuya importancia ha sido en ocasiones comprobada.

---

<sup>28</sup>Para evitar los defectos el cuestionario debe validarse ya que se trata de un instrumento sujeto a reglas de medición.

- 3.- Puede suceder que las diferentes eventualidades de respuesta no sean igualmente valorizantes o "socialmente deseables" y que ciertos sujetos tengan tendencia, al responder, a mostrarse bajo el aspecto lo más halagador posible (tendencia a aparentar). Hay el riesgo de que esto se produzca sobre todo en ocasión de un examen con fines de selección.

#### LOS TIPOS DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

- a) En los inventarios se presenta la pregunta, con gran frecuencia, en forma de una frase a la cual responde el sujeto "sí" o "no" eligiendo en una serie de adverbios, por ejemplo: mucho, normalmente, poco.
- b) Con el fin de evitar los adverbios, se utilizan en ocasiones escalas gráficas, graduadas por ejemplo de 1 a 5 o de 1 a 7, en las que el sujeto marca una señal para responder. Para situarlo en una tarea de interpolación, se inscriben a derecha y a la izquierda frases o adjetivos.
- c) Con el fin de evitar defectos de interpolación, se suprime la escala y se solicita a los sujetos que elijan entre frases o adjetivos.  
El procedimiento de elección forzada hace desaparecer la mayoría de los defectos enumerados anteriormente, siempre que los términos de elección sean igualmente valorizantes o desvalorizantes. Es por tanto en especial recomendable.

#### 3.3 LA SOCIOMETRIA

Al hablar de grupos, todos los que se relacionan con ellos (profesores, jefes, supervisores, etc.) reconocen que existen clases de integrantes en ellos (entusiastas, trabajadores, distraídos, vivos, líderes, sometidos, etc.) y entre ellos se desatan polémicas, amistades, pasiones, romances, odios, rivalidades, etc.

Según Bastin (1965) por todo esto se justifica el interés que tiene el psicólogo por un instrumento que pueda proporcionarle información acerca de la vida íntima de los grupos, así como de la posición social y el papel de cada individuo dentro de dichos grupos.

Según el autor, es a Jacob L. Moreno<sup>26</sup> a quién se le debe la

---

<sup>26</sup>Al respecto se recomiendan los siguientes textos originales: Moreno, J.L. Who shall survive? A new approach to the problem of human interrelations. Washington, Nervous and mental disease, Publ.Co., 1943. Hay traducción castellana de esta obra con el

preparación de la técnica más sencilla en su aplicación y profundamente compleja en su impacto e interpretación.

Consiste en pedir a todos los miembros de un grupo que designen con cuáles de sus compañeros desearían encontrarse en una actividad determinada; igualmente puede pedírseles que indiquen con quiénes preferirían no encontrarse. Este cuestionario, como puede verse fácilmente, no requiere material alguno; alcanza una hoja de papel y un lápiz; puede ser administrado colectivamente, si la mentalidad de los sujetos se presta a ello, y su duración es de un cuarto de hora a lo sumo. Son escasos los tests o cuestionarios que pueden jactarse de suministrar a los psicólogos tanta información en tan breve tiempo. Claro está que la realización del test es poco al lado del trabajo preparatorio y sobre todo de análisis de las respuestas.

Otra cualidad del test sociométrico consiste en su asombrosa plasticidad. Tanto el psicólogo escolar en las clases bajo su responsabilidad, como el psicólogo militar en las unidades, y el psicólogo industrial en los equipos de trabajo, encontrarán fácilmente ocasiones propicias para el empleo del test; así mismo tendrán la posibilidad de utilizar varios criterios de elección; así por ejemplo, en un internado el psicólogo puede proponer la formación de salas comunes, equipos deportivos, o bien grupos para trabajos internos.

Lo que se puede obtener de este test, es en primer término, la posición social de cada uno dentro del grupo. las elecciones emitidas se distribuyen de manera muy desigual entre todos: la mayor parte reciben algunas, dos o tres privilegiados monopolizan el resto, y algunos otros permanecen aislados, sin ser elegidos. Lo mismo sucede con los rechazos; en la mayor parte de los casos, un gran porcentaje de rechazos se focaliza alrededor de ciertos individuos, y el resto se distribuye entre un número mayor de sujetos, mientras que los miembros restantes, que serán más o menos numerosos según el grupo de que se trate, no reciben ninguno.

Si además de los índices de elecciones y de rechazos que se han recibido se hacen intervenir otros índices, pueden

---

título Fundamentos de la sociometría. Buenos Aires, Paidós. Moreno, J.L. and Jennings, H.H., Sociometric measurement of social configurations. (Sociometry Monographs, n° 3). Moreno, J.L., Progress and pitfalls in sociometric theory. (Sociometry, 1947). Moreno, J.L., La Méthode sociométrique en sociologie (Cahiers intern. de sociologie, 1947). Moreno, J.L., Méthode expérimentale, sociométrie et marxisme, (Cahiers intern. de sociologie, 1949).



obtenerse un conjunto de rasgos característicos de cada miembro; o, lo que es lo mismo, su status sociométrico. en ese caso bastará variar los criterios de elección poniendo el acento ya en las relaciones afectivas, en las relaciones de ascendencia-dependencia, en las relaciones más contractuales<sup>27</sup>, para poder emitir un diagnóstico serio acerca de la posición social.

El test sociométrico no constituye sólo un instrumento de diagnóstico individual; también en el estudio de las relaciones interpersonales puede ser igualmente fructífero. En los casos en que el criterio de elección y rechazo tiene una tonalidad más o menos afectiva, no resulta difícil determinar las elecciones recíprocas (relaciones de afinidad: simpatía amistad, etc.) los rechazos recíprocos (relaciones conflictuales: rivalidad, odio, etc.) y las "relaciones de inferencia", si se nos permite utilizar esta expresión. el conjunto de las elecciones recíprocas constituye la trama de la estructura sociométrica del grupo y, cuando todos se encuentran representados en un sociograma colectivo, aparecen las redes de comunicación, así llamadas por Moreno, o sea, las vías por las que pasan todos los fenómenos psicosociales que tienen al grupo como marco. Dicho sociograma de las elecciones recíprocas pone igualmente en evidencia a los subgrupos y a los sujetos alrededor de los cuales éstos se centran. El evaluador se servirá de ellos para organizar sus equipos (de trabajo, de juegos, etc.). en cuanto al conjunto de los rechazos recíprocos, permite descubrir los puntos de tensión, así como los miembros que será necesario mantener bajo vigilancia para evitar la generalización de conflictos y la ruptura del grupo.

Según Bastin (Op.cit.) aun queda por desentrañar un punto fundamental de la psicología de grupos, partiendo de que una de las glorias de la psicología contemporánea consiste en haber insistido en el hecho de que un individuo se encuentra en perpetuo devenir, y que su comportamiento actual sólo puede ser aprehendido mediante el examen atento de los acontecimientos esenciales de su pasado y mediante el estudio de los factores físicos y humanos que determinan y que podrán pronosticar su conducta. De este modo, gradualmente se impuso el aspecto dinámico del psiquismo. Si dicho principio dinámico ha transformado todas las perspectivas de la psicología contemporánea, puede afirmarse a fortiori que ha encontrado, en la psicología de grupos, un campo ideal de aplicación. En efecto, el grupo constituye, por excelencia, el asiento de continuas transformaciones, dando el incesante juego de las interacciones individuales y de grupo, así como el de las

---

<sup>27</sup>Distinción desarrollada por J. Maisonnneuve, *Réflexions sur le collectif et l'interpersonnel*. (citado en Bastin, 1980).

fuerzas externas; dichas transformaciones se realizan en el plano de los individuos así como en el de los subgrupos y en el plano estructural del grupo en su conjunto; es lo que Kurt Lewin ha llamado la dinámica del grupo<sup>28</sup>.

Se comprende fácilmente que, considerado desde esta perspectiva, el grupo resulta difícilmente aprehensible y que el empleo del test sociométrico, que sólo permite captar un momento muy preciso de la vida del grupo, exige una interpretación prudente. Esto es aun más cierto en el caso de los grupos que sufren frecuentes modificaciones, tales como los equipos de una gran empresa de trabajos públicos, o en el caso de los grupos poco organizados y jerarquizados, como por ejemplo las pandillas de niños jugando en un parque. Pero en muchas fabricas, así como en las escuelas, en el ejército, etc. la mayor parte de los grupos formados permanecen estables durante períodos relativamente largos, y las transformaciones que experimentan no trastornan para nada su estructura básica ni la mayor parte de los status sociales de sus miembros. De este modo el método estadístico puso de manifiesto ciertas correlaciones satisfactorias existentes entre pruebas efectuadas con varias semanas y aun con varios meses de intervalo. Las modificaciones son fácilmente perceptibles mediante la repetición del test; por lo tanto se recomienda el "retest", sobre todo en aquellos casos en los que el grupo es sumamente móvil<sup>29</sup>.

#### 3.4 OBSERVACIONES DEL COMPORTAMIENTO

En la vida cotidiana casi todos recurrimos a la observación para realizar inferencias, por ejemplo, decimos que el comportamiento observado en un extraño es amenazante, o que el comportamiento de un ama de casa en el supermercado es convencional, o bien el comportamiento de nuestro vecino en domingo es el esperado de acuerdo a los últimos 10 domingos.

Sin embargo, según Kerlinger (Op.cit.) este tipo de observación cotidiana de la mayoría de la gente es insatisfactoria para la ciencia. Los científicos sociales también deben observar el comportamiento humano, pero están insatisfechos con las observaciones no controladas. Buscan

---

<sup>28</sup>K. Lewin, *Frontiers in group dynamics*; K. Lewin, *Psychologie dynamique, les relations humaines*.

<sup>29</sup>Según Kerlinger, 1988 (Op.cit.) existen tres formas básicas de análisis sociométrico: matrices sociométricas, sociogramas o gráficas dirigidas, e índices sociométricos. Al respecto este autor explica dichas formas y recomienda bibliografía importante.

observaciones confiables y objetivas a partir de las cuales puedan hacer inferencias válidas. Tratan a la observación del comportamiento como parte de un procedimiento de medición: asignan valores numéricos a objetos, en este caso actos humanos del comportamiento o secuencias de actos, de acuerdo con reglas.

Según el autor, dice que existe una gran controversia y debate acerca de la observación y sus métodos, ya que la observación del comportamiento es en extremo compleja y difícil.

Según Kerlinger (Op.cit.) el principal problema de la observación del comportamiento es el observador mismo. En la observación del comportamiento, el observador es tanto una ventaja como una desventaja crucial. El observador debe digerir la información derivada de las observaciones y después hacer inferencias acerca de constructos. El Observa cierto comportamiento, por ejemplo un niño que molesta a otro niño. De algún modo, debe procesar esta observación e inferir que el comportamiento es una manifestación del constructo "agresión" o "comportamiento agresivo", o aun "hostilidad". La ventaja y la desventaja del procedimiento son los poderes de inferencia del observador. Si no fuera por la inferencia, una máquina de observación sería mejor que un observador humano. La ventaja es que el observador puede relacionar el comportamiento observado con los constructos o variables de un estudio: conjunta el comportamiento y el constructo. Una de las constantes dificultades de la medición consiste en llenar el vacío entre el comportamiento y el constructo. La desventaja básica del observador es que puede hacer inferencias muy incorrectas de las observaciones.

Según el autor, la observación del comportamiento humano requiere de un conocimiento competente del comportamiento, e incluso del significado del comportamiento.

Sin embargo, existe otro problema: el observador puede afectar a los objetos de observación sólo con ser parte de la situación a observar. en realidad y por fortuna, éste no es un problema severo. Más bien es un problema para el observador novicio, pues cree que las personas actuarán en forma diferente, e incluso artificial, cuando son observadas. Parece ser que los observadores tienen poco efecto sobre las situaciones que observan<sup>30</sup>. Los individuos y los grupos parecen adaptarse más rápidamente a la presencia de un observador y actuar como en condiciones normales. Esto no significa que el observador no pueda afectar. Significa que,

---

<sup>30</sup>El autor recomienda a R. Heyns y R. Lippitt, "Systematic Observational Techniques", En G.Lindzey, ed. Handbook of Social Psychology, Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1954, vol 1, p.399; Weick, op.cit.,pp.369ff.

J. Felipe Uribe P.

si el observador tiene cuidado de no obstruir y de no dar a la gente observada el sentimiento de que se están haciendo juicios, entonces el observador, como estímulo influyente, queda casi nulificado.

#### VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA OBSERVACION

Al respecto, Kerlinger (Op.cit.) comenta que de manera superficial, nada parece más natural cuando se está observando el comportamiento que pensar que se está midiendo lo que se dice que se está midiendo. Sin embargo, cuando se coloca una carga interpretativa sobre el observador, debe sacrificarse la validez (así como la confiabilidad). Entre más grande sea la carga de interpretación, mayor será el problema de validez (sin embargo, esto no significa que no se deba colocar una dosis de interpretación en el observador).

Y dice que un aspecto sencillo de la validez de las medidas de observación es su poder predictivo. ¿Predicen los criterios relevantes en forma confiable? El problema, como de costumbre, está en los criterios. Las medidas independientes de las mismas variables son raras. ¿Es posible decir que una medida de observación del comportamiento del profesor es válida porque se relaciona positivamente con las calificaciones de los superiores? Se podría tener una medida independiente de las necesidades auto-orientadas pero, ¿sería esta medida un criterio adecuado para las observaciones de tales necesidades?

Y dice que una importante clave para el estudio de la validez de las medidas de observación del comportamiento parece ser la validez de constructo. Si las variables que están siendo medidas por un procedimiento de observación se ubican en un marco teórico, entonces deben existir ciertas relaciones. La confiabilidad de los sistemas de observación es un asunto muy sencillo, aunque de ninguna manera fácil. A menudo se define como un acuerdo entre observadores. Desde este punto de vista, los registros en cintas y en filmación pueden ayudar a lograr una muy alta confiabilidad. El acuerdo entre los observadores, sin embargo, tiene defectos potenciales. Por ejemplo, la magnitud de un índice de acuerdo se debe parcialmente a un acuerdo azaroso y, por lo tanto, necesita corrección. Tal vez la vía más segura consista en usar diferentes métodos para evaluar la confiabilidad como se haría con cualesquiera medidas usadas en la investigación del comportamiento: el acuerdo entre los observadores, la confiabilidad de la

replicación y la aproximación del análisis de varianza<sup>11</sup>.

Es importante, definir de manera precisa y sin ambigüedad lo que se vaya a observar. Esto significa que se debe proporcionar al observador alguna forma de definición operacional de la variable que está siendo medida; es preciso definir la variable desde un punto de vista del comportamiento<sup>12</sup>.

Según Kerlinger (Op.cit.) decidir sobre qué unidades se deben utilizar al medir el comportamiento humano es aún un problema no resuelto. Aquí uno se enfrenta con frecuencia a un conflicto entre las exigencias de confiabilidad y de validez. Teóricamente, se puede obtener un alto grado de confiabilidad usando unidades pequeñas observables y registrables con facilidad. Uno puede tratar de definir el comportamiento en una forma muy operacional listando un alto número de actos de comportamiento, y de este modo se suele obtener un alto grado de precisión y confiabilidad. Sin embargo, al hacer esto, el comportamiento se puede reducir a tal grado que deje de tener mucho parecido con el comportamiento que se pretende observar. Por lo tanto, se puede perder la validez.

Según el autor, algunos investigadores sumamente operacionales en su aproximación insisten en definiciones muy específicas de las variables observadas. Pueden listar un número de comportamientos específicos para ser observados por el observador. Ningún otro sería observado y registrado. Las aproximaciones extremas como ésta pueden producir una alta confiabilidad, pero también pueden perder parte del núcleo esencial de las variables observadas.

Esto es lo que se llama el problema molar-molecular de cualquier procedimiento de medición en las ciencias sociales. La aproximación molar toma totalidades conductuales más grandes como unidades de observación. Las unidades de interacción completa pueden ser especificadas como metas observacionales. El comportamiento verbal puede ser dividido en intercambios completos entre dos o más individuos, o en párrafos u oraciones enteras. La aproximación molecular, en contraste, toma segmentos más pequeños del comportamiento como unidades de observación. Se puede registrar cada intercambio total o parcial. Las unidades de comportamiento verbal pueden ser palabras o frases cortas. Los observadores molares empiezan con una variable general ampliamente definida, como

---

<sup>11</sup>El método de assessment center ofrece la posibilidad de eliminar problemas de consenso entre observadores, utilización de otras técnicas y la aplicación de pruebas estadísticas.

<sup>12</sup>En assessment center esto se realiza a partir del análisis de puestos para la obtención de dimensiones "conductuales".

se hizo antes, y observan y registran una variedad de comportamiento bajo una categoría. Dependen de la experiencia y del conocimiento para interpretar el significado del comportamiento que observan. los observadores moleculares, por otra parte, buscan obtener su propia experiencia, conocimiento e interpretación a partir del panorama de la observación.. registran lo que ven y no más.

#### LA INFERENCIA

Según Kerlinger (Op.cit.) los sistemas de observación difieren en otra importante dimensión la cantidad de inferencia requerida por parte del observador. Los sistemas moleculares necesitan una inferencia relativamente pequeña. El observador sólo anota que un individuo hace o dice algo.

Los sistemas con grados de inferencia más altos requeridos por parte del observador son más comunes y quizá más útiles en casi todas las investigaciones. El sistema de observación de inferencia alta da al observador categorías etiquetadas que requieren de una mayor o menor interpretación del comportamiento observado.

No es posible hacer generalizaciones llanas sobre las virtudes relativas de los sistemas con diferentes grados de inferencias. Probablemente el mejor consejo para el neófito sea dirigirse a un grado medio de inferencia. Las categorías muy vagas y con muy pocas especificaciones sobre lo que se debe observar provocan una carga excesiva sobre el observador. Las categorías demasiado específicas, aunque reducen la ambigüedad y la incertidumbre, pueden tender a ser demasiado rígidas e inflexibles, e incluso triviales.

#### 3.5 LA ENTREVISTA

Bahena (1987) la define y explica de la siguiente manera: "Como una conversación con un propósito y el propósito se da en función del tema que se investiga". Existe en ella la transacción del dar y obtener información, un proceso de pregunta-respuesta, pregunta-respuesta hasta llegar a la obtención de lo que se desea.

La entrevista es de 2 tipos:

- Entrevista estructurada, donde se utiliza el formulario como instrumento de precisión para controlar las respuestas;
- Entrevista no estructurada, donde hay libertad del entrevistado y del entrevistador con preguntas abiertas y sin preparación previa.

#### ENTREVISTADOR Y ENTREVISTADO

El entrevistador, si quiere conseguir su objetivo, deberá tener ciertas actitudes que le faciliten su tarea. parte de las obligaciones del entrevistador es conocer a su entrevistado, saber cómo va a reaccionar. Sobre esto puede haber varias tipologías del entrevistado. No es lo mismo entrevistar a un funcionario que a un hombre común, a un artista que a un banquero. Aparte de que hay una actitud de acuerdo al oficio o profesión, también la hay de acuerdo a la forma de ser de cada persona<sup>33</sup>.

#### ESTRUCTURA

En toda entrevista podemos distinguir etapas o partes: la preparación de la entrevista que va desde la redacción del formulario hasta la obtención de la cita; la conducción que implica la guía del entrevistador durante el desarrollo de la entrevista, y el cierre con algunas consideraciones generales.

- a) Preparación,
- b) Conducción,
- c) Cierre.

#### ENTREVISTA EN CUESTIONARIO

Según Bahena (Op.cit.) en el cuestionario las preguntas se formulan por escrito y no es necesaria la presencia del entrevistador<sup>34</sup>.

La administración del cuestionario es el procedimiento mediante el cual se recaban las respuestas. De acuerdo a la forma en que se administre, se establecen los siguientes procedimientos:

- a) Cuestionario por correo,
- b) Cuestionario administrado por el mismo entrevistado,
- c) Cuestionario administrado por el entrevistador.

Al cuestionario también se le llama cédula de entrevista. Según el autor, algunos expertos hacen la distinción entre ambos diciendo que el cuestionario es llenado por la persona interrogada sin que intervenga el encuestador, y la cédula,

---

<sup>33</sup>Sobre la tipología se sugiere ver el texto original de Bahena, G. 1987, Instrumentos de Investigación, Editores mexicanos unidos, pp.64.

Al respecto también se recomienda Grados, J., 1994, La entrevista en las organizaciones, Edit. Manual Moderno.

<sup>34</sup>Esta sección es complementaria al subtema ya comentado "El empleo de cuestionarios", sin embargo, el enlace con la entrevista es necesaria en esta sección para efectos del uso que se le da a un cuestionario en nuestra investigación.

por su parte, es llenada por el propio encuestador. También hay quien distingue la cédula cuando se trata de aplicar una encuesta y el cuestionario cuando se elabora una entrevista.

Para la elaboración de un cuestionario no se deben olvidar los siguientes aspectos:

Datos de identificación, introducción, preguntas y cierre. Los tipos de preguntas (literal, abierta, parcialmente estructurada, estructurada, de selección múltiple, de diferencial semántico, proyectivas, etc.), su redacción, el muestreo (población a investigarse) así como las instrucciones generales y específicas para la conducción de la entrevista y/o cuestionario.

De todo lo anterior, podemos concluir que la Teoría Organizacional por medio de la Psicología puede proporcionar explicaciones científicas sobre los acontecimientos en relación al comportamiento humano. Para alcanzar dichas explicaciones, la Psicología cuenta con herramientas teóricas y aplicadas que con metodologías estandarizadas y controladas pueden alcanzar un grado de precisión científica en términos de confiabilidad y validez, es decir a partir de la medición.

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

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

No cabe duda que la posibilidad de explicación a partir de teorías y métodos psicológicos es joven y todavía con un gran futuro para la investigación. Sin embargo un método que pueda reunir de manera integral las bondades de diferentes técnicas y/o métodos de evaluación existentes, así como la búsqueda de la disminución de la incertidumbre de medición puede ser un avance científico significativo en el campo de las Ciencias del Comportamiento en la búsqueda de mejores condiciones sociales para el ser humano y que además beneficie su aplicación en las organizaciones.



CAPITULO 4

ASSESSMENT CENTER, UN METODO  
INTEGRAL

## CAPITULO 4

### ASSESSMENT CENTER, UN METODO INTEGRAL

#### 4.1 ASSESSMENT CENTER<sup>3</sup>

De acuerdo a lo comentado en capítulos anteriores la psicología se ha convertido en una ciencia que ha producido una serie de herramientas de medición para llevar a cabo evaluaciones en el ámbito organizacional con diversas aplicaciones. Los instrumentos son diversos y con metodologías específicas que deben respetarse para su correcta utilización y así obtener los beneficios para los que fueron aplicados.

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

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

Y lo más importante. Si su aplicación es incorrecta las decisiones que se tomen de resultados procedentes de estas evaluaciones pueden dañar a un trabajador, un enfermo, un estudiante, un presunto criminal, un patrón y a una organización entera.

Lo anterior es una de las principales razones que motivaron este trabajo, donde como ya se comentó en capítulos anteriores y se insistirá en posteriores; la investigación mediante la psicología organizacional es una alternativa científica para conocer, aceptar, rechazar o complementar a otras

---

<sup>3</sup>Gramaticalmente, es un barbarismo anglicano, el utilizar las palabras Test y Assessment Center para un texto en español. Sin embargo, los temas son mundialmente conocidos por su nombre en inglés, por lo que en esta investigación se prefirió caer en un vicio de dicción y no en una imprecisión de significado. González (1980), Manual de redacción e investigación documental, edit. Trillas, México.

investigaciones pero sobre todo para proporcionar conocimiento que ayude a la teoría organizacional en la búsqueda de lo científico.

El método de assessment center por tratarse de un herramienta en el campo de las ciencias del comportamiento y su impacto en las organizaciones puede ser investigada para su adecuación y prueba mediante investigación controlada. Esta investigación es tan sólo una muestra de lo mucho que podemos hacer para rechazar o aceptar tecnología.

La literatura sobre el método de Assessment Center (AC), es variada y por lo tanto no reúne una definición universal. Sin embargo existen diferentes autores que proporcionan argumentos para desarrollar una "conceptualización" del método basada en juicios, opiniones, investigaciones, etc. de carácter científico y ético.

De acuerdo a lo anterior, analizaremos diferentes fuentes documentales:

Según Gatewood y Feild (1990) y More y Unsinger (1987) en 1980 se publicó el "Task Force on Assessment Center Standards" de 1979 conteniendo los "Standards and ethical considerations for assessment center operations"<sup>36</sup> (ANEXO 1) de donde se desarrolló la siguiente definición:

"Un AC consiste de una evaluación estandarizada de la conducta en múltiples situaciones. Utilizando varias técnicas y observadores entrenados. Se realizan juicios sobre la conducta observada. Por una parte, de las evaluaciones de simulaciones desarrolladas, y por otra, de los juicios que son proporcionados por los evaluadores, quienes discuten los datos obtenidos hasta llegar a un acuerdo de la dimensión o conducta evaluada. Ninguna opinión externa a la evaluación debe tomarse en cuenta"

Utilizándose principalmente para selección de personal y desarrollo de carreras.

En un concepto mucho más amplio, Thornton III y Byham (1982) indican que "NO ES" un AC, basados en el "Quoting from the Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations", preparado también en el Task Force de 1980 por investigadores académicos y practicantes industriales:

"Los siguientes tipos de actividades no constituyen un AC:"

---

<sup>36</sup>En el ANEXO 1 de esta tesis se proporciona fotocopia original en el idioma inglés del libro de More y Unsinger (1987) con la finalidad de evitar problemas de traducción y sobre todo interpretación.

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

Los autores de estas recomendaciones señalan la importancia de aplicaciones "Standard", inclusive realizan una crítica a una investigación llevada a cabo en 1976 por Cowan y Kurtz llamada "Internal Assessment Center: An organization Development Approach to Selecting Supervisors", con problemas como los antes mencionados para evitar futuras malas aplicaciones<sup>37</sup>.

Cascio y Awad (1981) relacionandolo al punto (6) de Thornton III y Byham, reafirman, que "el AC es un método, no un lugar, que trae consigo muchos de los instrumentos y técnicas de selección" y que es tal vez el método más popular de selección gerencial, diciendo que por ejemplo en AT&T 40,000 personas son evaluadas cada año y que además agencias de gobierno y empresas como IBM, J.C. Penney, Sears, General Electric y muchas otras lo utilizan para evaluar personas a todos los niveles.

Crane y Farmer (1979) afirman que los AC tienen un crecimiento constante y que en ese año por lo menos 300 organizaciones corrían AC.

Livy (1988) dice que "Un programa de AC es un método para identificar el potencial de una persona para realizarse en un puesto (normalmente de alto nivel) que incorpora de manera simultánea evaluaciones de algunos individuos por un grupo entrenado de observadores usando una variedad de ejercicios individuales y grupales".

---

<sup>37</sup>En páginas posteriores nosotros haremos la denuncia de un trabajo sobre AC donde además de errores metodológicos existen problemas de ética.

Phillips (1990), al igual que otros autores aclara que no se trata de un edificio o lugar, sino que se refiere a un procedimiento para evaluación de la ejecución de un individuo, donde es capaz de demostrar habilidades particulares o conocimientos.

Gómez, R.C.(1981) después de analizar diferentes definiciones dice que un AC (en castellano, él le llama Centro de Evaluación) "es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal, a las que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos señalarán a los más adecuados en función de las dimensiones previamente establecidas para el éxito en un puesto de tipo gerencial".

De todos los conceptos anteriores, se pueden identificar 2 componentes fundamentales y una definición:

- 1.- Es un método empleado para la medición de conducta, por lo tanto debe regirse por las ciencias del comportamiento.
- 2.- Debe ajustarse a requisitos científicos que garanticen su aplicación práctica (desde un punto de vista metodológico), es decir deberá retroalimentarse con investigación académica.

"Es un método objetivo para la medición de conductas, llamadas dimensiones, que debe tener confiabilidad y validez, así como el control de variables en forma estandarizada. Debe utilizarse más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso. Las técnicas de medición pueden variar en la fidelidad de su ejecución. Los evaluadores serán supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos".

En esta parte del trabajo más que buscar una definición única del método, se busca proporcionar información que permita identificarlo como una metodología científica integral de medición conductual, ya que como se confirmará más adelante, cuenta con historia y fundamentos metodológicos muy importantes, que le otorgan un lugar en el campo de estudio de las ciencias del comportamiento.

#### 4.2 SU HISTORIA

En relación a los antecedentes históricos, algunos autores coinciden en que el desarrollo de los AC se inició durante la II Guerra Mundial (Cascio, 1991; Cascio y Awad, 1981; Beach,

1985), seguramente porque es el período en que pasa de ser una metodología para seleccionar militares a una para evaluar empleados en la industria.

Otros autores coinciden en que su inicio se une con el desarrollo de los test psicométricos después de la I Guerra Mundial con la labor de psicólogos Alemanes (Gatewood y Feild, 1990; More y Unsinger, 1987; Thornton III y Byham, 1982).

Para efectos de este trabajo se considera importante presentar un panorama general histórico, ya que autores Mexicanos como, Gómez, R.C.(1981),quién menciona que su inicio es a partir de la II Guerra Mundial o como Heredia (1992), quién dice que su desarrollo se ha generado en Estados Unidos, lo que puede crear confusiones en lo que a la historia y paternidad del método se refiere.

El desarrollo del AC comenzó con los Alemanes, Británicos, Norteamericanos, Australianos y Canadienses, antes, durante y después de la II Guerra Mundial. Hoy en día es un método que se practica en todo el mundo, por ejemplo una investigación realizada por Wieby y Martin (1991), reveló que en los países bajos el AC es el tercer método de selección más frecuentemente utilizado.

Thornton III y Byham (Op.cit.) realizaron una investigación documental histórica muy amplia, donde encontraron información como la siguiente:

#### ASSESSMENT CENTER EN ALEMANIA

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

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

En esa época los Alemanes estaban fuertemente influenciados por la Teoría General de Sistemas y en lo que a Psicología se refiere por la corriente Gestáltica y Holística, por lo que según los autores fueron los programas de alemanes los

primeros en utilizar múltiples técnicas de evaluación para analizar la conducta compleja. Su gran preocupación por los líderes los llevó a la observación de la conducta aunque sin administración estandarizada y sin un registro sistemático".

#### ASSESSMENT CENTER EN INGLATERRA

La "British War Office Selection Boards" (WOSBs) u Oficina de Selección de Guerra Británica, durante la II Guerra Mundial, preocupados por detectar el potencial de los oficiales, hasta 1942 evaluaban a sus egresados de escuelas de entrenamiento oficial con entrevistas de 20 minutos. Pero un hombre llamado Sir Andrew Thorne, quien había observado los programas de selección alemanes en Berlín, animó a dos psiquiatras a desarrollar programas similares en la Comandancia Escocesa, incluyendo entrevistas psiquiátricas, pruebas de inteligencia y pruebas muy similares a los modelos alemanes. Para el fin de la guerra, más de 140,000 candidatos habían sido evaluados, de los cuales 60,000 habían sido seleccionados para capacitación".

La oficina de guerra Británica aplicó el nuevo método en todo el país para evaluar el potencial de oficiales en programas de 3 a 4 días en tres fases, incluyendo ejercicios a puerta abierta y puerta cerrada, problemas de discusión, actividades físicas y tareas con diferentes niveles de stress, por lo que al parecer ésta fue la contribución más original de la WOSBs. Según los autores de la investigación los programas militares Británicos hicieron algunos avances sobre los esfuerzos alemanes, aunque todavía subjetivos, ya que no fueron holísticos como la aproximación alemana. Presentaron a sus candidatos situaciones más realistas, incluyendo grupos de discusión y actividades físicas. La responsabilidad de las decisiones de evaluación la delegaban a personal militar. Psicólogos y Psiquiatras administraban los programas e iniciaron operaciones estadísticas, lo que dió confiabilidad y validez a los estudios.

#### ASSESSMENT CENTER EN AUSTRALIA Y CANADA

---

"En el texto original se cita a dos autores importantes que realizaron una revisión de la psicología militar alemana de 1920 a 1941. Ansbacher, H.L. German military psychology. Psychological Bulletin, 1941,38 y Farago L.(Ed.).German psychological warfare. New York:G.P.Putnam's Sons, 1942, entre otros.

"En el texto original se cita un trabajo que proporciona una descripción de las operaciones de la WOSBs de 1942 a 1946: Vernon, P.E. & Parry, J.B. Personnel selection in the British Forces:London: University of London Press, 1949., entre otros.

La relación histórica de los Británicos con Australia y Canadá, llevó a estos dos países a aplicar el método Británico en sus oficinas de selección militar, desarrollándose un fenómeno de difusión del método, derivado de la libertad que tuvieron estos dos países por la extensión de sus territorios. Otro aspecto importante fue por ejemplo que el servicio militar Canadiense fue estrictamente voluntario y ésto incrementó la autonomía en términos democráticos e ideas individualistas.

Tanto en Australia como en Canadá daban más importancia a la entrevista que los Británicos, por lo que incluyeron tres entrevistas, conducidas por un sargento, un psicólogo y un psiquiatra.

Al parecer fue en estos países donde se llevó a cabo una aplicación no militar y sin la supervisión del ejército, ya que en 1948 se adaptó como un método observacional de grupos en la selección de ejecutivos en entrenamiento en una planta manufacturera Australiana con grupos de jóvenes entre 17 y 19 años<sup>40</sup>.

#### NUEVAMENTE INGLATERRA

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

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

---

<sup>40</sup>En el texto original los autores citan sobre el caso Australiano y Canadiense las siguientes referencias: Taft, R. Use of the "group situation observation" method in the selection of trainee executives. Journal of Applied Psychology, 1948, 32 y Yan, T.R. & Slivinsky, L.W. A history of the assessment centre method in the military. Ottawa, Canada: Managerial Assessment and Research Division of the Personnel Psychology Centre, Public Service Commission of Canada, November 1976.



En estos programas se encontraron predictores válidos para los cursos de entrenamiento, la ejecución en el trabajo de posiciones administrativas y evaluaciones de éxito en el servicio extranjero. Aunque según Vernon los criterios de correlación eran cuestionables por sus criterios básicos. Sin embargo al parecer lo más importante de esta etapa histórica fue la aplicación del concepto de validez, un elemento indispensable de la medición conductual<sup>4</sup>.

#### CLINICA PSICOLOGICA DE HARVARD EN ESTADOS UNIDOS

Según el texto analizado Murray en 1938 reportó un estudio experimental y clínico de 50 hombres de edad universitaria, donde la propuesta del estudio fue desarrollar una teoría total de la persona e investigar los efectos de varios factores y necesidades personales en la conducta de un individuo, donde la innovación conceptual y metodológica fue importante.

La principal aportación de Murray fue indudablemente la demostración de la efectividad de los estudios clínicos, lo que lo llevó a ser un pionero de este tipo de investigación.

#### LA OFICINA DE SERVICIOS ESTRATEGICOS

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

El propósito de la OSS fue el de desarrollar un proceso para evaluar la personalidad de candidatos para diferentes posiciones; para puestos tales como: agentes secretos de inteligencia, saboteadores, expertos en propaganda, secretarías y trabajadores de oficina, donde la intención fue obtener una predicción efectiva y confiable en el campo de operaciones. Muchos de los problemas confrontados eran comunes a cualquier situación de selección de personal, pero la naturaleza del campo de trabajo de la OSS incrementó la importancia de esos problemas.

Los trabajadores de la OSS podían desarrollarse en países extranjeros y en Estados Unidos, por lo que se presentaba una gran heterogeneidad de personas durante cada período de evaluación, lo que incluía diferentes puestos, nacionalidades, lenguas, habilidades y nivel educativo. Estos problemas

---

<sup>4</sup>Una referencia importante en el inicio de la validación, sin duda es la de: Vernon, P.E. The validation of Civil Service Selection Board Procedures. Occupational Psychology, 1950, 24.

sumados a otros, hicieron particularmente difíciles los programas de evaluación.

Una gran aportación de la OSS fue su excelente combinación de la teoría de evaluación y la práctica, así lo demuestran los siguientes pasos de actividades realizadas:

- 1.- Analizaban los puestos
- 2.- Una de las bases para el primer paso fue listar todos los determinantes de personalidad de éxitos y fracasos en la ejecución de un puesto y entonces seleccionar las variables para ser evaluadas (el grupo de variables generalmente evaluadas fueron: motivación, energía e iniciativa, inteligencia efectiva, estabilidad emocional, relaciones sociales, liderazgo y seguridad, sumando las variables de habilidad física, observación y reporte y habilidades de propaganda).
- 3.- Definían una medida de escala para cada variable de la personalidad en la lista seleccionada, así como una variable adecuada para el puesto.
- 4.- Diseñaron un programa de procedimientos de evaluación para valorar la fortaleza de las variables seleccionadas. Incluían procesos de evaluación con una matriz social compuesta de oficiales y candidatos, incluían tests situacionales similares al campo.
- 5.- Construían una formulación suficiente de la personalidad de cada evaluación antes de hacer calificaciones específicas, predicciones y recomendaciones.
- 6.- Utilizaron un lenguaje de la personalidad no técnico, escribiendo esa predictibilidad descrita en términos para cada evaluado como un miembro funcional de la organización.
- 7.- En el final de cada evaluación mantenían una reunión para determinar la propuesta de revisión o corrección de la descripción de personalidad y la decisión de la calificación y recomendación de cada evaluación.
- 8.- Construyeron diseños experimentales para evaluar procesos de evaluación, reuniendo información necesaria para la solución de problemas estratégicos.

El principal problema al que se enfrentaron en la OSS fue que no tuvieron una retroalimentación efectiva por parte de los evaluados, principalmente de los que estaban en el extranjero, además de sumarle los problemas de validación estadística, ya que sus resoluciones eran en base a juicios, sin embargo la experiencia y convivencia de los evaluadores con los candidatos durante tres días seguidos, les permitía obtener interacciones informales, conversaciones breves para realizar observaciones importantes. El avance de la OSS es indudable.

EL INSTITUTO PARA LA EVALUACION DE LA PERSONALIDAD E

## INVESTIGACION

Después de la II Guerra Mundial un número de psicólogos, quienes habían participado en la OSS fueron invitados a colaborar para el "Institute for Personality Assessment and Research- IPAR" en la Universidad de California en Berkeley. El propósito del IPAR fue conducir investigación básica en la estructura de la personalidad y funcionamiento de adultos normales. El instituto utilizó todas las aproximaciones empíricas existentes, identificando técnicas y procedimientos de evaluación diferenciando las más efectivas de las menos efectivas a nivel individual y en varios campos ocupacionales. Para la medición de las diferencias individuales, utilizaron una amplia variedad de tests, cuestionarios, inventarios de auto-reporte, ejercicios situacionales, escalas de medición observacional, así como observaciones informales. Con el paso de los años el IPAR evaluó una amplia variedad de grupos ocupacionales, incluyendo artistas, oficiales de la fuerza aérea, arquitectos, gerentes, escritores, etc.

El trabajo del IPAR tuvo dos significativas contribuciones a la metodología de evaluación.

La primera, fue el esfuerzo con el análisis del criterio de éxito en la ocupación bajo estudio (retroalimentación). El propósito de este análisis fue identificar las características de la ejecución efectiva en el campo y servir como base para la selección de técnicas de evaluación.

La segunda, fue la conducción de la aproximación empírica de la investigación en evaluación. Una amplia variedad de técnicas de evaluación fueron usadas y correlacionadas con el criterio identificado, proporcionando detalles de los predictores más efectivos en cada caso. Esta aproximación también confirmó la necesidad de determinar la relación entre las técnicas de evaluación y la medición de la ejecución en el puesto.

Algunas limitaciones del trabajo del IPAR fueron que sólo se interesaron por la estructura de la personalidad y no por la predicción efectiva de la ejecución en un puesto. Los procesos del IPAR no incluían una sesión de discusión de evaluación. Finalmente los evaluadores fueron psicólogos profesionales, excluyendo la opinión de no psicólogos expertos de los requerimiento de las ocupaciones.

### LA PRIMER APLICACION INDUSTRIAL (AT & T Management Progress Study)

Para Thornton III y Byham (Op.cit.), la American Telephone and Telegraph Company's Management Progress Study (MPS) representa un parteaguas en la historia de los múltiples procesos de evaluación. Esto fue a la vez la culminación de años de investigación y práctica en campos militares e industriales.

Probablemente, comentan los investigadores, no ha existido otro estudio de investigación de personal en la industria Americana en un período de tiempo tan largo.

El director de la investigación longitudinal antes mencionada fue el Dr. Douglas W. Bray<sup>42</sup>. Su estudio evaluó a 422 hombres, dos terceras partes eran recién graduados del college evaluados inmediatamente después de contratarse con una de las seis compañías de la Bell System. El resto fueron no graduados, originalmente contratados para puestos no gerenciales pero que habían tenido movilidad hacia puestos gerenciales relativamente temprana en sus carreras. Los hombres fueron evaluados en grupos de 12 en un período de 4 años entre 1956 y 1960.

Las características evaluadas en el estudio de Bray incluían funciones gerenciales (Organización, Planeación y Toma de decisiones); relaciones interpersonales (Habilidades de Comunicación, Impresión personal, Sensibilidad); habilidades generales (Habilidad intelectual, Adaptabilidad) y valores y actitudes (relacionados al trabajo y sociales).

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

Hasta este momento hemos realizado una breve pero selectiva revisión histórica del desarrollo de los AC, donde se puede decir que el método se inicia alrededor de 1920, enlazado al desarrollo de la psicometría en Europa. Posteriormente las necesidades de selección y evaluación en las áreas clínica, militar e industrial en países como Alemania, Inglaterra, Canadá y Estados Unidos, principalmente llevan a dicho método por diversos caminos en cuanto a uso y aplicación.

Al finalizar la II Guerra Mundial ya existe una investigación y aplicación importante que empieza a transformar al AC como un método útil en la evaluación gerencial.

La breve revisión anterior, no significa que la historia acabe con Douglas W. Bray. En realidad es cuando comienza una nueva etapa de la metodología que a nuestro parecer se une más a la historia de la Psicología, sólo que en este caso, a un

---

<sup>42</sup>Una biografía interesante y completa de Douglas W. Bray se proporciona en la revista American Psychologist, July 1991, pp.780-782. Además se menciona la investigación en la AT&T entre otras.

movimiento más fuerte, que es el del movimiento Gestáltista en la Psicología Social y que posteriormente derivó en la investigación formal que hoy en día se está realizando.

#### 4.3 SU TEORIA

En cuanto a la teoría que puede sustentar a un AC se puede discutir en 2 diferentes planos:

- 1) La primera podría denominarse de tipo FLEXIBLE, desde la perspectiva de lo que se está midiendo, es decir, si por ejemplo estamos midiendo liderazgo, el enfoque que se utilice en el marco teórico de la medición estaría permeando el contexto general de la evaluación, de igual forma los antecedentes de las técnicas utilizadas para la medición serían las que nos indiquen la teoría de la evaluación, tal es el caso de las pruebas psicométricas o de la metodología realizada para la determinación de las dimensiones.
- 2) La otra perspectiva es la que se puede referir al sentido global o de CONTEXTO TEORICO en el que se puede llevar a cabo una evaluación de estas características, ya que como dicen Thornton III y Byham (Op. cit.) es un procedimiento de evaluación holístico y naturalista, donde los componentes de una entidad existen ordenados o estructurados, donde los componentes individuales que conforman el método no pueden ser vistos de manera aislada, es decir se estudian las partes y se relacionan entre ellas.

Bajo el segundo enfoque, existe la posibilidad de entender de manera concreta el origen del método, ya que el primero es flexible, pero con el riesgo de ser ambiguo y moldeable a cualquier necesidad o marco teórico (científico o no). Por lo anterior el primer enfoque no nos interesa.

Para poder ubicar la palabra Holista en un contexto teórico, es necesario comprender su significado.

Según Wolman (1987) Holismo es un principio que afirma que un organismo no es igual a la suma de sus partes y que debe ser estudiado como una totalidad. No se pueden evaluar cuantitativamente los fenómenos biológicos, tales como un organismo vivo, pero deben describirse en términos de sus organizaciones cualitativas. Un mayor conocimiento independiente de las partes individuales no aumenta la comprensión de la totalidad, a menos que se comprendan esas partes como expresiones del funcionamiento del organismo como un todo.

Davis y Newstrom (Op. cit.) dicen que cuando se consideran en

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

Existen dos grandes corrientes relacionadas entre sí y que pueden explicar la metodología holística analítica de un AC. La primera de ellas es la más general y universal; La Teoría General de Sistemas, que como su autor principal, Bertalanffy (1976), dice en relación al organismo y personalidad "en contraste con las fuerzas físicas como la gravedad o la electricidad, los fenómenos de la vida solo residen en entidades llamadas organismos. Todos organismo es un sistema, esto es, un orden dinámico de partes y procesos en interacción mutua", de donde deduce que los fenómenos psicológicos tienen las propiedades de un sistema holístico".

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

Relacionada al enfoque de sistemas y con mayor profundidad en psicología, se puede hablar de la segunda corriente denominada Psicología Gestalt.

Según Ginger y Ginger (1993), la teoría de la Gestalt es con frecuencia definida en francés como "la Psicología (o la teoría) de la Forma, lo que permite introducirnos en las controversias de su paternidad.

Según los autores, el primer estudio oficial fundado en esta nueva escuela, aparece en 1912 con la firma conjunta de Max Wertheimer (1880-1943), Kurt Koffka (1886-1941) y Wolfgang Köhler (1887-1967). Se trata por lo tanto de trabajos contemporáneos del enfoque fenomenológico alemán". En realidad estos investigadores retomaban las experiencias anteriores de un belga, Joseph Plateau, que había estudiado

---

<sup>33</sup>Tal vez uno de los exponentes más importantes de la Psicología Social que permite entender el concepto de lo social en relación a las teorías sistémicas y gestálticas es Kurt Lewin.

<sup>34</sup>Recuérdese la clasificación histórica de Sahakian (1992) proporcionada en el capítulo 1 de este trabajo, para relacionar tiempos y acontecimientos en la historia de la Psicología.

desde 1830 el efecto caleidoscópico" con un dispositivo bautizado "praxinoscopio", la combinación de imágenes precisas daban una impresión de movimiento global continuo. Siguiendo los trabajos de Christian von Ehrenfels (1859-1932) uno de los precursores de la Gestalt que había subrayado desde principios de siglo, que "el todo es una realidad diferente a la suma de las partes" (una melodía es más que una sucesión de notas), los psicólogos gestaltistas estudiaban (esencialmente al principio), los mecanismos fisiológicos y psicológicos de la percepción, así como las relaciones del organismo con su medio.

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

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

La percepción depende a la vez de factores objetivos y subjetivos, cuya importancia relativa puede variar. El sujeto tiende a aislar las "formas adecuadas" o "formas fuertes y estables" que rigen las relaciones entre el organismo y el medio.

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

Los autores proporcionan tres comentarios sobre gestaltistas

---

<sup>46</sup>Del griego kallos, bello, eidos, imagen y skopein, ver. Instrumento compuesto de tres espejos dispuestos en ángulo que multiplican simétricamente la imagen de los objetos colocados entre ambos. García y Gross (1978), Pequeño Larousse Ilustrado, México, D.F..

importantes para causar reflexión:

En 1927, Bluma Zeigarnik, psicóloga gestaltista alemana, publica sus investigaciones sobre las necesidades no satisfechas y sobre las tareas ininterrumpidas prematuramente cuando se trabaja. Ella relaciona a la persistencia de la tensión así creada con una "casi necesidad" de terminar la tarea, de "cerrar la Gestalt inacabada". La presión psíquica causada por un trabajo inacabado arrastra una fuerza masiva de la preocupación en curso (por ejemplo la tasa de memorización es más de dos veces superior a la de un trabajo acabado y por lo tanto clasificado y rápidamente olvidado). Es el efecto Zeigarnik, que se ha utilizado mucho en pedagogía y en publicidad (el principio de folletín). Así la persistencia de dichas presiones psíquicas crea a la larga, una tensión crónica y Perls verá ahí también otra de las fuentes de las neurosis<sup>46</sup>.

Kurt Goldstein (1878-1965) por su lado prosigue sus observaciones en personas con lesiones cerebrales o afasia. Él elabora una teoría global del organismo en relación con el medio. Rechaza la dicotomía entre lo biológico y lo psíquico, así como entre lo normal y lo patológico. Tomándose de ahí algunas nociones básicas de los movimientos posteriores de la psicología humanista (Maslow, E.U., 1954) y de la antipsiquiatría (Cooper, Laing, Esterson. Londres, 1960).

Kurt Lewin (1890-1947) extrapola los principios de la teoría de la Gestalt a una teoría general del campo psíquico, estudiando la interdependencia entre la persona y su medio social, sus trabajos desembocan en la creación de la dinámica de grupos que lo vuelven famoso en el mundo entero. La teoría del campo electromagnético de Maxwell acababa de ser generalizada por la física de Einstein en virtud de la solidaridad entre el tiempo-espacio y su contenido, y Lewin los extrapola, apoyándose en los trabajos de Minkowski concernientes al tiempo-espacio psicológico, integrando un cierto número de conceptos psicoanalíticos. Con la ayuda de los alumnos (entre los cuales está Zeigarnik), llega así a formular, en 1922, una teoría coherente de la personalidad en interacción con su medio. Generaliza posteriormente sus hipótesis del campo individual al campo psicosocial y las

---

<sup>46</sup>Los profesionistas dedicados a Mercadotecnia relacionan esta teoría entre otras con el Proceso de decisión de compra y la clasificación de los bienes de consumo. Ver Stanton, W.J., 1984, Fundamentos de Marketing, Edit. McGraw-Hill, pp. 131-153. En nuestra opinión, los estudiosos de la Mercadotecnia realizan la influencia de la conducta de consumo sin opinión de expertos de la conducta (psicólogos, psiquiatras, pedagogos, sociólogos, antropólogos, etc.) respecto al grado de impacto en la salud mental de quienes reciben sus mensajes publicitarios.



confirma por medio de experimentos que desde entonces fueron célebres en relación con la atmósfera democrática de los grupos y las formas de mando. Extrapolaba también sus conclusiones de orden espacio-temporal relativo al orden temporal estático para tomar en cuenta lo aleatorio de las decisiones humanas o de los eventos sociales. Según los autores en el momento actual esta teoría de los campos se ha integrado a la Teoría General de los Sistemas.

Sin duda la profundización del vínculo teórico Gestaltico con la teoría de Sistemas y con el contexto global en un AC nos llevaría a un análisis profundo y complicado desde un punto de vista histórico, conceptual, experimental y documental. Sin embargo en este momento y para efectos de nuestra investigación podemos dejar abierta la discusión sobre el origen del contexto teórico de la metodología de AC, pero la utilidad de esta apertura es que el tema ha comenzado a discutirse. Lo anterior deberá repercutir en los lectores con un interés científico de conocer los orígenes del método y sus verdaderas fuentes teóricas<sup>47</sup>.

#### 4.4 ¿COMO ES UN ASSESSMENT CENTER?

More y Unsinger (1987), realizan una descripción clara y concisa de las características que componen un AC de la siguiente manera:

##### DIMENSION CONDUCTUAL DE UN PUESTO

Los autores retoman una definición de DIMENSION proporcionada por Turner en 1978: "Una dimensión puede ser definida como una parte discreta y medible de conducta individual que es asociada con éxito o fracaso en un puesto o en un nivel de puesto". Los puestos contienen dimensiones de manera constante y estos no varían, ya que son las habilidades o cualidades que necesita una persona para desarrollarse en un puesto.

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

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

---

<sup>47</sup>Esta afirmación está reforzada por la carencia de textos, al menos en español que traten el tema de AC desde un punto de vista teórico, no sólo práctico.

#### 4.5 EL ANALISIS DE PUESTO

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

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

Y dice en relación al elemento "b" que por tratarse de factores difíciles de determinar, "se necesita una técnica que nos auxilie en la recopilación metódica de los datos que nos interesan, en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica, y en la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática" y deduce que el análisis de puestos es una investigación sobre los elementos que integran el puesto, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

More y Unsinger (Op.cit.) dicen que el objetivo primario de un análisis de puesto es identificar, definir y pesar las dimensiones conductuales que son esenciales para la ejecución exitosa del puesto y describen las siguientes fases para un análisis:

- Fase 1 Levantamiento de Información: concerniente a los deberes y conductas que caracterizan la efectividad en un puesto, pudiéndose levantar por medio de la observación, entrevistas individuales con personajes relacionados al puesto.
- Fase 2 Análisis de la información levantada: se realiza una lista tentativa de las dimensiones que fueron identificadas y definidas.
- Fase 3 Cuestionario de la evaluación de la Dimensión: Un cuestionario para identificar dimensiones, para detectar las dimensiones más comunes y evaluar la claridad de la definición tentativa de las definiciones.
- Fase 4 Cuestionario para pesar la Dimensión: La propuesta de este cuestionario fue determinar el relativo peso que debe ser aplicado a la identificación de dimensiones, aunque todas las dimensiones pueden ser esenciales para el éxito, algunas pueden tener más peso que otras.

Gatewood y Feild (1990), presentan un cuadro de las

dimensiones conductuales más comúnmente medidas en AC<sup>48</sup>:

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

Aunque en realidad éstas puedan variar de acuerdo al puesto y su contexto. La definición de las dimensiones, tal vez no sea tan difícil en el sentido de determinar qué entendemos por cada una de ellas, en realidad la preocupación de todo investigador debe ser que esa definición otorgada a cada dimensión, nos permita efectuar una aplicación científica para su medición, es decir si en un puesto se determina que la dimensión de Comunicación Oral es importante, lo difícil no será definirla, puesto que existe mucha literatura que nos ayudaría a hacerlo, probablemente la principal preocupación es ¿Cómo medir la comunicación oral en un AC? o ¿Cuántas dimensiones de comunicación será adecuado medir?. Algunas de estas preguntas trataremos de resolverlas posteriormente.

#### 4.6 LA EVALUACION

Dennis A. Joiner, en More y Unsinger (Op.cit.), dice que una vez que el análisis de puesto ha sido completado el reto para quién desarrolla un test es crear una evaluación con los recursos disponibles para los que toman la ejecución (AC) donde puedan demostrar sus conocimientos y habilidades en relación a la ejecución y éxito en un puesto.

Un test no es tan simple como colocar a una persona en un puesto en particular y observar su ejecución por un período de tiempo y ver si es útil de acuerdo a los requerimientos del puesto y entonces decidir su contratación o promoción.

Para lograr una exactitud de lo que se está determinando en el análisis de puesto, es necesario conocer los alcances y limitaciones de la evaluación en términos de confiabilidad y validez de la misma (estos temas ya se abordaron en otra sección del trabajo).

---

<sup>48</sup>En un sentido más amplio, las dimensiones serían tantas como las medidas en cualquier campo de la psicología. El proporcionar un número tiene una función directiva no limitativa.

Joiner proporciona algunos ejemplos de como pueden ser medidos los conocimientos, habilidades y aptitudes en un puesto:

- 1.- Habilidades de Comunicación escrita: donde se proporcionan ideas escritas con claridad y efectividad; con selección apropiada de palabras y formatos, no es exactamente una evaluación de escritura, gramática, puntuación u organización, sino exactamente a la interpretación que otros dan de la comunicación escrita.
- 2.- Habilidades de Planeación: Es determinar y establecer prioridades, fijar estándares y/o proveer guías generales de acción y procesos alternativos; anticipar consecuencias.
- 3.- Habilidad Interpersonal: Interacción con la gente, en una forma que muestre sensibilidad individual a diferentes personas y sentimientos, demostrando habilidad para establecer rapport (ambiente de confianza) y confidencialidad, hablar con la gente sin antagonismos y ayudar a la gente a que se sienta tranquila en su presencia.
- 4.- Iniciativa: demostrar una auto conducta de inicio, una influencia activa en eventos de aceptación pasiva por los demás; originar acción sin instrucción; asumir responsabilidad y control en situaciones que requieren pronta acción; realizar sugerencias para mejorar operaciones.
- 5.- Muestras de trabajo y datos situacionales: también llamados "work products". Son recursos materiales recolectados durante el análisis de puesto, por ejemplo: a) el nivel de lectura (conocimientos) requerido en el puesto, b) el rango de complejidad de la distribución de actividades en el puesto y c) ejemplos de tipos específicos de problemas que deberán tratarse con capacidad en el puesto.  
Algunos de estos casos pueden ser: mensajes telefónicos, requerimientos de tiempo y otras rutinas para desarrollar nuevas políticas y procedimientos, división de propuestas de presupuesto, así como comprensión de reportes de investigación.  
Otras formas de información situacional importantes son los test que incluyen descripciones de incidentes críticos que ocurren en el puesto y la descripción de un día típico en la vida de quien ocupa esa posición. Esas descripciones pueden ser obtenidas de una forma de narración escrita por medio de entrevistas de grupo o individuales, para comprender el puesto en su ambiente real llevado a cabo en un proceso de examinación.
- 6.- Procesos de evaluación tradicional: se refiere a las pruebas de lápiz y papel. Cada aproximación debe ser desarrollada para medir diferentes aspectos de cualidades del individuo. Sus ventajas y desventajas son las que se han mencionado para la psicometría en general. Algunas de

estas pruebas pueden ser las pruebas de conocimientos, algunas de ellas de elección múltiple, las entrevistas orales, pruebas de motivación, integridad y actitudes, etc.

- 7.- Simulaciones de puesto o ejercicios de Assessment Center: Los ejercicios se desarrollan considerando lo más importante y frecuentemente ejecutado en cuanto a tareas en un puesto. Los más comunes ejercicios utilizados pueden ser:  
Ejercicios In-Basket (IB) (charola de entrada), donde los evaluados se enfrentan a diferentes situaciones por escrito, típicamente en un IB se presentan de 20 a 30 diferentes situaciones (items) para revisar y actuar, aquí los candidatos demuestran su capacidad de planeación, organización, delegación y solución de problemas. Además de instrucciones escritas, se le proporciona a los evaluados gráficas, nombres y organigramas. Todo lo anterior se les dan en memorandos, cartas, notas u otra correspondencia escrita<sup>49</sup>.
- 8.- Reporte escrito / ejercicios de Análisis de Problemas: Los problemas escritos son comunes en los procesos de evaluación, donde los candidatos escriben un reporte sobre un tópico específico relacionado al puesto, por ejemplo un ejercicio de presupuesto, donde deben justificar sus recomendaciones. Se les puede proporcionar un ejercicio programado, donde los candidatos realizan una propuesta de un programa de trabajo para realizarse. Una presentación oral corta y simple puede ser adicionada a esta parte del proceso, además pueden realizarse preguntas estandarizadas relacionadas o no con el ejercicio original, el objetivo es la medición de su análisis de problemas.
- 9.- Ejercicios de grupo de discusión: En la mayoría de las organizaciones se gasta mucho tiempo en juntas, con subordinados, con gente del mismo nivel, de otras áreas o con superiores. Los ejercicios de grupos de discusión son diseñados para proporcionar a los participantes la oportunidad de mostrar a los asesores sus habilidades de trabajo en equipo o grupo. Generalmente 5 o 6 candidatos son asignados para participar, frecuentemente para evaluar liderazgo (leaderless group discussions- LGD), ya que todos los participantes se colocan en igualdad de circunstancias al comienzo del ejercicio. Aquí se puede observar liderazgo, solución de problemas, flexibilidad, comunicación oral e interpersonal. El tiempo usual en

---

<sup>49</sup>Una investigación interesante al respecto fue desarrollada por Carlos Gómez Rebollar (1981), donde muestra algunos ejercicios desarrollados en una compañía telefónica de México. Presentación y Adaptación del Material para Centros de Evaluación, Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.

este ejercicio es como de una hora. Los grupos de discusión son catalogados en dos tipos principalmente, el primero se refiere a la cooperación y a la no asignación de roles, es decir se evalúa la participación y las mejores propuestas o recomendaciones en la interacción para mejorar los esfuerzos del grupo. El segundo, mide la competitividad y la asignación de roles en el grupo, en este ejercicio se le proporciona a cada candidato un rol a estudiar y que deberá defender durante la discusión.

- 10.- Ejercicios de presentación oral: Como con todos los ejercicios la presentación oral puede tomar muchas diferentes formas dependiendo de que es importante en el puesto, puede incluir ejercicios de conferencia, presentaciones formales e informales a diferentes grupos, evaluándoseles en breve período de tiempo su planeación y organización. La audiencia está formada comúnmente por asesores que pueden hacer preguntas al candidato, aquí pueden utilizarse cámaras de video, en el caso de promociones suelen utilizarse para hacer una presentación autobiográfica del candidato.
- 11.- Entrevista de Simulación / Ejercicios de Role Play: es uno de los más populares ejercicios. La forma más común de role play es un ejercicio donde un subordinado se encuentra en una situación de consulta. En este ejercicio se observa la efectividad en el trato con problemas de subordinados o subordinados problemáticos.

#### 4.7 EL PROCESO DE EVALUACION

Los AC se distinguen de otros métodos, por el uso múltiple de técnicas, y pueden realizarse hasta en tres o más días. Una evaluación puede contener técnicas tales como: entrevistas, observaciones, tests proyectivos, ejecución de ejercicios o ejercicios situacionales (grupos de discusión, juegos, etc.). Muchos investigadores de la personalidad como Edwards y Abbott, 1973 (en Thornton III y Byham, Op.cit.) argumentan que no es posible medir la personalidad, sin embargo Cronbach, 1970 (Loc.cit.) dice que partiendo de los siguientes 3 postulados: a) la conducta es consistente, b) la gente varía en grado o frecuencia de algún tipo de conducta y que c) la personalidad tiene algo de estabilidad; la conducta puede ser reflejo de la personalidad, por lo que la observación es un mecanismo útil. Esta afirmación desde luego puede ser sometida a controversia, sin embargo su importancia radica en convertirlo también en un foco de investigación.

Lo que es necesario aclarar y que no es tan controvertido como el caso de la personalidad es que el método sirve para detectar a nivel conductual, habilidades destrezas y conocimientos y otras características como: análisis (de problemas), resistencia al stress, toma de decisiones bajo presión, relaciones interpersonales, liderazgo individual y de grupos. Aunque sin duda algunas de las conductas señaladas tienen un alto contenido de rasgos de personalidad, aspecto, que como ya se mencionó debe investigarse.

Para poder comprender el proceso de AC primero se ejemplificará un modelo hipotético para proporcionar un panorama general, posteriormente se realizará una explicación detallada de las diferentes etapas del proceso.

Los AC pueden ser descritos en tres etapas:

- 1.- Las observaciones y clasificación de los ejercicios.
- 2.- Incluye el reporte de la información de los ejercicios y la derivación de clasificación de las dimensiones por el staff de discusión.
- 3.- El consenso de la clasificación de dimensiones para elaborar el reporte final de evaluación.

#### 4.8 UN MODELO DE 1 X 3 X 5 X 4<sup>50</sup>

El modelo es para 1 individuo, quién es observado por 3 evaluadores (o asesores), en 5 dimensiones (Toma de decisiones, Comunicación oral, Liderazgo, Uso de delegación y Comunicación escrita) y 4 ejercicios de evaluación (Análisis de ejercicios, Liderazgo en grupo de discusión, Simulación de entrevista, Ejercicio In-basket). La escala de medición utilizada es de 1 a 5 (1 es la calificación baja y 5 la alta).

Observemos la Tabla 4.8.1:

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

---

<sup>50</sup>Tomado de Thornton III y Byham (1982) con algunos cambios derivados de la traducción del inglés al español. Para una mejor apreciación del modelo descrito se recomienda consultar el texto original.

Durante la etapa 2 se inicia un primer consenso, donde cada evaluador comenta sus observaciones y después de considerar otras opiniones nuevamente se proporciona una calificación preliminar por dimensión (es recomendable utilizar un pizarrón o una gráfica para todos). Como se puede observar en esta etapa algunas dimensiones son fáciles para llegar a un acuerdo general, tal es el caso de Comunicación oral y Uso de delegación, pero en otros casos la calificación final no permite un consenso rápido, al contrario pueden presentarse discusiones que den como resultado calificaciones inesperadas (El administrador o guía del proceso juega aquí un papel determinante en la adecuada conducción del mismo). No se deben utilizar procedimientos estadísticos, debido a que el proceso de discusión no es exactamente un resultado matemático, es decir un promedio no necesariamente representa al consenso sostenido por juicios emitidos por la expertise de los evaluadores.

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



UN MODELO DE PROCESO EN ASSESSMENT CENTERS

ESTA TESIS HA DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

EJERCICIOS (OBSERVADOR PRIMARIO)	ETAPA 1 DIMENSION CLASIFICADA POR EJERCICIO			ETAPA 2 DIMENSION CLASIFICADA CONSIDERANDO INFORMACION			ETAPA 3 CALIFICACION GLOBAL CLASIFICADA		
	ASESORES			ASESORES			ASESORES		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C
EJERCICIO DE ANALISIS (ASESOR A)									
TOMA DE DECISIONES	5								
COMUNICACION ORAL	4								
COMUNICACION ESCRITA	4								
LIDERAZGO EN GRUPO DE DISCUS. (ASESOR B)				TD:	5	3	1		
TOMA DE DECISIONES		3							2
COMUNICACION ORAL		3		CO:	3	3	3		3
LIDERAZGO		4							
ENTREVISTA DE SIMULACION (ASESOR A)				L:	2	4	4		
TOMA DE DECISIONES	3							2	
COMUNICACION ORAL	3			UD:	2	2	2	2	
LIDERAZGO	2								2
USO DE DELEGACION	2			CE:	5	2	5		5
IN-BASKET (ASESOR C)								2	3
TOMA DE DECISIONES			1						2
COMUNICACION ORAL			2						
LIDERAZGO			5						
USO DE DELEGACION			2						
COMUNICACION ESCRITA			5						

79

Tabla 4.8.1. Modelo de evaluación para un individuo evaluado (3 asesores, 5 dimensiones, 4 ejercicios)  
Tomado de la figura 1.1 de Thornton III y Byham (1982) pags. 10 y 11 del libro Assessment Centers and Managerial Performance

JESUS FELIPE URIBE PRADO

Tabla 4.8.1

#### 4.9 ELEMENTOS DE UN AC

Quienes conforman de manera activa un AC, son en términos generales: Los participantes, los observadores y el administrador.

Las características de cada elemento se pueden definir de manera práctica de la siguiente forma:

- a) **Participante (s):**  
Es la persona o grupo evaluado, que reúne un conjunto de características mínimas, que les permita ser evaluados en dimensiones que estén de acuerdo a ellos (no debemos evaluar comunicación escrita en una persona analfabeta). La mayoría de las veces en el caso de psicología industrial los evaluados pueden pertenecer o no a la organización que los evalúa, lo que implica fuentes de reclutamiento y selección previos al proceso.
- b) **Los Observadores o Asesores:**  
Son la parte que realiza la evaluación, su capacitación técnica y sentido común deben estar soportados por un alto grado de conocimiento teórico y práctico (lo ideal es que reúna ambos) en lo relacionado al puesto. Deben contener una capacitación previa en relación al proceso, es decir deberán estar preparados para poder observar conducta. Pueden ser psicólogos y/o personas relacionadas con lo que se va a evaluar.
- c) **El Administrador:**  
Es el responsable de la planeación, ejecución y control del proceso de evaluación. Sus funciones son obtener todos los estándares de calidad durante todas las etapas del proceso. Deberá ser un especialista de la conducta, por lo que el Psicólogo, Psiquiatra, Pedagogo, etc. pueden ser candidatos a esta actividad. La administración del proceso indudablemente requiere de una capacitación metodológica y de investigación académica seria y profunda.

Gómez, R.C.(Op. cit.) desarrolló perfiles de los tres elementos con orientación industrial para una empresa del ramo telefónico.

#### 4.10 LOS PASOS EN EL PROCESO DE EVALUACION

Thornton III y Byham (Op.cit.), dedican una serie de comentarios respecto al proceso, que se pueden considerar básicos.

Los autores comentan que la Psicología Industrial ha sufrido principalmente de dos grandes críticas: a) la práctica industrial ha sido despojada de evidencia de investigación y b) el campo pierde fundamentación teórica.

Los siguientes comentarios están orientados principalmente a la segunda crítica. Posteriormente se dedica una sección orientada a la primera.

Después de comprender el modelo para evaluación individual anteriormente descrito, observamos importante señalar consideraciones para cada una de las etapas:

PARA CADA EJERCICIO:

- 1.- Observación de conducta:  
Cada evaluador observa y registra la conducta de uno o dos participantes, lo que deben realizar con el mayor detalle posible, con un registro objetivo en términos de cosas específicas, es decir lo que el participante dice y hace. El participante debe ser observado por un diferente evaluador en cada ejercicio. Por ejemplo, Si el participante 1 es observado por el evaluador A en el primer grupo de ejercicios, el evaluador B es responsable de las observaciones en el ejercicio de grupo posterior. La rotación debe ser cuidadosamente asignada, sobre todo para los ejercicios individuales. en los ejercicios grupales los evaluadores observarán a los individuos en una variedad de ejercicios y tareas. La asignación debe comprender que cada evaluador haya sido expuesto a todos los participantes. Los evaluadores deben observar únicamente conductas relevantes para las dimensiones observables en cada ejercicio.
- 2.- Clasificación de conducta:  
Inmediatamente después de cada ejercicio el evaluador debe analizar y clasificar las observaciones de conducta en dimensiones. Las dimensiones son escogidas si son esenciales al puesto y observables en los ejercicios. Usualmente son listadas en un formato de reporte de ejercicio.
- 3.- Clasificación de conducta:  
Toda la evidencia conductual debe ser revisada y clasificada en la dimensión. La escala usualmente utilizada es de cero a cinco (0 a 5): (varía sin regla alguna)
  - 5= Mucho más que aceptable, significa arriba del criterio requerido para el éxito en la ejecución de un puesto.
  - 4= Más que aceptable, excede el requerimiento relativo a la calidad y cantidad de conducta requerida.
  - 3= Aceptable, reúne un criterio requerido de calidad y cantidad de conducta.
  - 2= Menos que aceptable, generalmente no reúne el criterio requerido relativo a calidad y cantidad de conducta.
  - 1= Mucho menos que aceptable, significativamente por abajo del criterio requerido de éxito en la

- ejecución de un puesto.
- 0= No existió oportunidad para la dimensión de ser mostrada.

#### DISCUSION DE EVALUADORES O ASESORES:

- 4.- Reportes de ejercicio:  
Durante la discusión toda la información de un participante debe ser reportada e integrada antes de considerar al siguiente participante. Cada evaluador lee el reporte de ejercicio preparado previamente. El reporte incluye una breve narración del rol del individuo en el ejercicio clasificado en dimensiones y conductas observadas relevantes para cada dimensión. El orden de los ejercicios reportados debe ser constante para todos los evaluados. Frecuentemente la entrevista de antecedentes (background) es reportada primero, seguida por los reportes de ejercicios de grupo y ejercicios individuales. Muchas organizaciones dejan el ejercicio IB para el final, por considerar que el poder de su información afecte a otros ejercicios en su interpretación.
- 5.- Registro de conducta por los evaluadores:  
Mientras un evaluador comenta su reporte, los otros evaluadores registran conductas significativas que ellos no observaron en forma complementaria e independientemente de las calificaciones ya otorgadas al participante en cada dimensión. A los evaluadores se les permite hacer preguntas para clarificar pero no debe discutir, no se debe influir con comentarios a quién lee su reporte.
- 6.- Clasificación preliminar de dimensión:  
Cada evaluador debe considerar las conductas reportadas en todos los ejercicios para proporcionar una calificación preliminar de la dimensión. Es importante que considere que existen ejercicios que permiten una mejor medición de ciertas dimensiones, por lo que el evaluador debe someter a juicio el peso de las conductas en cada ejercicio. No debe repetirse un simple promedio de las dimensiones.
- 7.- Clasificaciones de dimensión preliminares son asignadas:  
Se listan las dimensiones en una gráfica y se observan las áreas de acuerdo y desacuerdo.
- 8.- Discusión de los evaluadores o asesores:  
Los evaluadores discuten sus calificaciones hasta que un consenso es obtenido. Lo ideal es discutir discrepancias hasta llegar al acuerdo, no se recomienda promediar. La participación de todos es importante para lograr el consenso.
- 9.- Evaluación global (final):  
En la mayoría de los casos la evaluación global es realizada de manera independiente por cada evaluador y

entonces en grupo se discute y asigna una clasificación final.

10.- Otros comentarios:

Dependiendo del propósito del programa, otra discusión puede tomar lugar, se pueden proponer sugerencias, retroalimentación, comentarios a los jefes, supervisores, u otros involucrados, etc. de manera escrita y/u oral.

PRINCIPIOS BASICOS EN LOS PROCESOS DE ASSESSMENT CENTER

La complejidad del proceso según los autores, debe basarse en algunos principios básicos para orientar a los AC a que se puedan desarrollar en cualquier parte del mundo y a su vez puedan analizarse bajo un proceso sistemático que sin ser estándar pueda ser en base a elementos básicos.

Por ejemplo los esfuerzos del Task Force de 1979 son un elemento importante al respecto.

4.11 INVESTIGACION CON ASSESSMENT CENTER<sup>81</sup>

Como ya se mencionó anteriormente la psicología industrial sufre de una crítica severa por una tendencia de desvinculación a la evidencia de investigación, lo que impacta de diferentes formas a la validez y confiabilidad de su actividad.

Thornton III y Byham (Op.cit.) dedican un capítulo completo a este tema reportando evidencias de investigación, con estudios longitudinales, experimentales, de retroalimentación, con control de grupos, de correlación con retroalimentación, de diseños concurrentes, etc. presentando aproximaciones metodológicas, y de evidencia relevante, orientada a la efectividad del proceso y estudios de comparación con otros métodos<sup>82</sup>.

Dichas investigaciones son principalmente orientadas a problemas específicos de tipo industrial.

Para realizar éste trabajo se consideró como elemento importante el realizar una revisión documental de la evidencia de investigación en documentos bibliográficos y hemerográficos.

---

<sup>81</sup>Todos los artículos de investigación mencionados en esta sección se encuentran citados de acuerdo a la American Psychological Association (APA) en el capítulo de "Referencias".

<sup>82</sup>Al respecto se sugiere revisar el texto original. Esta información puede ser materia de estudio interesante para un trabajo de investigación documental.

En México existen algunos trabajos documentales donde se recopila información interesante de la práctica, tal es el caso de Gómez (Op.cit.) o algunos intentos de dar a conocer el método en revistas, como el de Heredia (Op.cit.) pero que carecen de toda evidencia de investigación controlada. Lo anterior quedó publicado en un congreso internacional por Uribe (1994).

Durante este proceso documental, se encontró poca investigación existente sobre el tema. Desafortunadamente, la poca que existe está ensombrecida por la falta de seriedad y ética de algunos "profesionistas", que ante la validación de sus asesores y protección de la fama "comercial" de algunas universidades, recurren hoy en día a lo que en términos académicos se conoce como "Plagio", es decir, realizan una copia, la cual es despreciable y digna de ser expuesta a la luz con el objetivo de enseñar una serie de decadencias académicas, pero también ideológicas de nuestro sistema educativo. Este es el caso de Escalante (1985)<sup>33</sup> quién sin escrúpulo alguno plagió las ideas, e inclusive párrafos completos a Gómez, R.C.(Op.cit.), desafortunadamente, es también un problema institucional que pone en tela de juicio a aquello que le da valor (comercial, desde luego) a las que se dicen "Las Mejores Universidades de México".

Para finalizar este desagradable hallazgo, sólo me queda realizar estas preguntas: ¿Qué le debe interesar más, a las Universidades? ¿Producir ciencia? o ¿Producir Licenciados?. La respuesta es compleja<sup>34</sup>, tal vez Escalante nos ayude a encontrarla.

Durante la búsqueda de información, nos encontramos con la grata colaboración y eficiencia de las bibliotecas de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como de la Coordinación de la Investigación Científica del Centro de Información Científica y Humanística (CICH) de la misma universidad, de donde se obtuvieron los artículos de diferentes investigaciones publicados en revistas internacionales, que en algunos casos se trajeron del extranjero.

---

<sup>33</sup>Escalante Figueras Francisco Javier (1985) Centros de evaluación gerencial: Un acercamiento a la técnica I.D.C.T. Información y Documentación Científica o Técnica. Trabajo para obtener el título de Licenciado en Administración. Instituto Tecnológico Autónomo de México (I.T.A.M.)

<sup>34</sup>Al respecto se recomienda leer temas de teoría de la Educación, como el de la Reproducción Social, La Teoría Liberal, la Teoría Economicista, El credencialismo entre otros.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN LOS PAISES BAJOS

Altink, Roe and Greuter (1991).

Realizaron un análisis de las tendencias históricas y actuales del reclutamiento y selección de los países bajos, mostró que dos tipos de profesionales son reconocidos en este campo: los psicólogos especializados, los administradores de personal y/o consultores. Los primeros prestan mucha atención al desarrollo y análisis (psicométrico) de los instrumentos y procedimientos de selección y a su utilización. Los segundos están directamente involucrados con los problemas prácticos de la selección, tales como llevar a cabo y supervisar el procedimiento de selección en las organizaciones laborales. Una parte considerable del reclutamiento y las actividades de selección las llevan a cabo consultores en psicología y de otros tipos. Leyes específicas sobre reclutamiento y selección son escasas en los Países Bajos, pero varias organizaciones profesionales han formulado códigos para regular las interacciones entre los expertos en selección y reclutamiento y sus clientes. Los métodos de selección más frecuentemente utilizados son: la entrevista, las muestras de trabajo y el AC. El desarrollo futuro se enfoca al análisis de la oferta y la demanda, construcción de métodos específicos para el análisis de trabajo y evaluación e investigación acerca de la utilidad de los procedimientos de reclutamiento y selección.

MONOGRAFIA DEL JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY, META-ANALYSIS DE LA VALIDEZ DE ASSESSMENT CENTER

Gaugler, Rosenthal, Thornton III and Bentson (1987).  
Colorado State University.

Los autores realizaron un Meta-analysis de 50 investigaciones de AC, conteniendo 107 coeficientes de validez, las que revelaron una media corregida de .37 y una varianza de .017. La validez fue ordenada en cinco categorías de criterio y cuatro categorías de propósito de valuación. Una alta validez fue encontrada en estudios en que las clasificaciones de potencial fue el criterio y baja validez fue encontrada para los estudios de promoción. Suficiente varianza permaneció después de algunos actos de corrección por moderadores para justificar la investigación. La validez fue muy alta cuando el porcentaje de mujeres evaluadas fue alto, cuando algunos planes de evaluación fueron usados, cuando los evaluadores fueron psicólogos mejor que gerentes, cuando la evaluación por evaluación fue utilizada y cuando el estudio fue metodológicamente bueno (según el Task Force de 1980). La edad de los evaluados, cuando se dio o no retroalimentación, los días de entrenamiento a los observadores, los días de observación, porcentajes de evaluados minoritarios y criterios de contaminación, no fue moderado por validez de centro de evaluación. La búsqueda sugiere que los AC muestran

generalización de validez y especificidad situacional.

Sin embargo existen investigaciones donde los resultados no son tan favorables..

VALIDEZ PREDICTIVA DE UN ASSESSMENT CENTER EN UNA OFICINA DE INGRESO A NIVEL POLICIACO

Pynes and Bernardin (1989).

College of Business and Public Administration, Florida Atlantic University.

Los puntajes de los AC de 275 policías reclutados correlacionaron .14 ( $p < .05$ ) con la ejecución de la capacitación académica y .20 ( $p < .05$ ) con la ejecución en el puesto. La baja validez para este AC comparado con el meta-analysis (Gaugler, Rosenthal, Thornton & Bentson, 1987) es discutido en el contexto de algunas características únicas del estudio: la muestra policiaca, ya que es difícil la medición de la ejecución de este trabajo, el número de puntos de escala del AC y el relativo número pequeño de ejercicios usados (4) contra 7 del meta-analysis. Usando la misma muestra, una composición de dos tests de habilidad cognitiva correlacionaron .31 y .17 con la ejecución de capacitación y del puesto respectivamente. Estrictamente en las bases de la validez obtenida, los resultados no justifican el uso del A.C. para la selección de policías comparado con los tests de habilidad cognitiva.

Al parecer una variable fue el número de ejercicios, pero veamos que sucede cuando se controlan las dimensiones..

NUMERO DE DIMENSIONES EN UN ASSESSMENT CENTER COMO DETERMINANTE DE LA EXACTITUD DEL EVALUADOR

Gaugler and Thornton III (1989).

Rice University and Colorado State University.

131 pasantes de la carrera de Psicología se entrenaron como evaluadores, quienes evaluaron el desempeño de colegas en una simulación de AC con 3, 6 o 9 dimensiones. El número de dimensiones afectó significativamente algunos juicios del AC, pero no otros. Quienes calificaron un menor número de dimensiones clasificó las conductas con mayor precisión que los que calificaron un mayor número de dimensiones. El número de dimensiones no afectó la precisión de las observaciones del evaluador, ni tampoco la validez de la discriminación de su clasificación de dimensiones. En base a estos resultados, quienes desarrollan AC deben limitar las demandas cognoscitivas de los observadores, por ejemplo reduciendo el número de dimensiones que los evaluadores deben procesar. Concluyen los autores que esta investigación tiene importantes implicaciones para la teoría, investigación y práctica. Los hallazgos apoyan la corriente de que los evaluadores tienen



una capacidad limitada para procesar información y que a mayor grado de complejidad de los juicios, más se inclinarán a opiniones cognoscitivas negativas, lo que además ahorraría dinero y tiempo a las instituciones que corren los AC.

Una aproximación interesante cuando no es posible realizar un AC podría ser lo siguiente..

UNA ALTERNATIVA DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION: LA SIMULACION DE BAJA FIDELIDAD

Motowidlo, Dunnette and Carter (1990)  
Department of Management, University of Florida and Personnel Decisions Research Institutes, Inc. Minneapolis, Minnesota.

Bajo el argumento básico de la conducta; de que el desempeño pasado es un predictor para el futuro, como las extraídas de simulaciones podrían ser útiles para predecir el desempeño laboral. La fidelidad decrece si los estímulos materiales y las respuestas son menos exactas que las simulaciones reales de trabajo. La disminución continua de fidelidad con simulaciones que simplemente presentan una descripción verbal de la situación hipotética de trabajo, en lugar de una presentación concreta y solicitar a los aspirantes que describan como se mostrarían con la situación en lugar de conducirlos a la situación real. En este artículo las simulaciones que ofrecen una representación verídica de las simulaciones de tarea y producen respuestas reales para las tareas del desempeño se refieren a simulaciones de alta fidelidad (tal es el caso de los AC). las simulaciones que presentan solo descripciones escritas y habladas de las respuestas, se refieren a las simulaciones de baja fidelidad. Las simulaciones de alta fidelidad tienen parecido más estrecho con las condiciones actuales de trabajo, que las simulaciones de baja fidelidad. Sin embargo las simulaciones de alta fidelidad son muy caras por el desarrollo, ya que las herramientas y materiales deben prestarse para el realismo. Según los autores la más reciente aplicación de la simulación de baja fidelidad es la entrevista situacional. En este formato, se describen hipotéticamente la situación de trabajo y se pide a los candidatos como responderían a éstas. El propósito del estudio fue validar una simulación de baja fidelidad para la selección de gerentes.

En una muestra de aproximadamente 120 gerentes, la simulación puntuó correlaciones de .28 ( $p < .01$ ) a .37 ( $p < .01$ ) con la evaluación del desempeño de supervisores. Estos resultados indican que las muestras de conductas hipotéticas del trabajo, pueden predecir el desempeño, sin las propiedades de equipo, o actuaciones frecuentemente requeridas por las simulaciones de alta fidelidad, tan semejantes a las pruebas de trabajo o AC.

Otra alternativa..

DATOS BIOGRAFICOS, EXITO DE CAPACITACION Y DESERCIÓN

Drakeley, Herriot and Jones (1988).

Department of Occupational Psychology, Birckbeck College,  
Malet Street, London WC1E7HX, UK, Senior Psychologist (Naval),  
Ministry of Defence.

Una serie de datos biográficos fueron seleccionados para una muestra de 420 oficiales de la Real Naval en capacitación. Diferentes claves de puntuación fueron desarrolladas para 4 criterios de capacitación, utilizando el peso de la solicitud en blanco (técnica) y la validación cruzada con una muestra de 282 oficiales. Los biodatos apropiadamente medidos predijeron una de los criterios de ejecución de capacitación casi tan bien como la calificación de 4 tests psicométricos de aptitud y como el valor total de un largo proceso de AC. De los dos criterios del entrenamiento, los biodatos fueron exitosos en predecir el retiro voluntario de entrenamiento a un nivel bajo, mientras ninguno de los otros dos predictores lo hizo. Distintos items biográficos predijeron retiro voluntario y éxito en la capacitación profesional. No existió evidencia de validez diferencial para submuestras para diferentes antecedentes socioeconómicos o educativos.

Pero no solo para los negocios..

UN GRUPO DE PROCEDIMIENTOS DE EVALUACION COMO UN PREDICTOR DE LA EJECUCION EN EL PUESTO DE MAESTROS

Shechtman (1992).

Department of Education, University of Haifa, Mount Carmel,  
Haifa, Israel.

El grupo de procedimientos de evaluación (GA) es una técnica comúnmente usada en los AC para predecir el éxito de la actuación en el trabajo. Aunque generalmente es usado en el mundo de los negocios para evaluar candidatos de posiciones gerenciales, el método del AC también ha encontrado aplicación en la predicción del éxito de los maestros.

Este método fue utilizado bajo un procedimiento de investigación. Los maestros fueron evaluados en un grupo, en el cual ellos proporcionaron datos subjetivos de experiencias presentes y pasadas, así como de futuras expectativas. Los datos conductuales fueron reunidos por medio de observación. El procedimiento se dirigió a evaluar el potencial de cada individuo, examinando las destrezas actuales, bajo la suposición de que las destrezas podrían ser desarrolladas durante el entrenamiento del programa y a través de experiencias de trabajo. De este modo se evaluarán ciertos aspectos de personalidad de los candidatos. Esta evaluación fue en base a sus niveles de comunicación, patrones de interacción y estilo directivo, conductas comúnmente atribuidas a la enseñanza efectiva.

Quizá uno de los principales obstáculos en la aplicación del AC en el campo de la educación, es la relativa complejidad y el alto costo de implementación del método tradicional (de 2 a 3 días), particularmente cuando el número de candidatos es alto. Este problema condujo a una modificación del AC, es decir lo acortaron.

Los resultados fueron comparados con evaluaciones realizadas por directores en el trabajo exitoso de enseñanza y con las evaluaciones del colegio. La población del estudio incluyó 231 graduados de un colegio de maestros, quienes habían sido evaluados por el procedimiento (GA) en el momento de admisión. Los sujetos fueron reevaluados por la escuela 3 años más tarde y otra vez por los directores 2-5 años después de la graduación. De los sujetos originales, 122 fueron localizados después de la graduación; 78 fueron empleados. Los resultados indican que el procedimiento de GA fue significativamente predictivo de éxito en el trabajo, tan bien como en el programa de capacitación. El estudio demuestra una validez predictiva a lo largo del tiempo en el proceso de GA.

EL IMPACTO DEL DIAGNOSTICO DE LAS DEFICIENCIAS DE HABILIDAD Y EVALUACION BASADO EN EL ENTRENAMIENTO DE COMUNICACION EN LA EJECUCION GERENCIAL

Papa and Graham (1991).

School of Interpersonal Communication. Ohio University, Athens.

El propósito de esta investigación fue evaluar los programas de diagnóstico organizacional. a) comenzando con la evaluación de la habilidad de comunicación gerencial y b) proporcionando el marco de seguimiento de programas de entrenamiento. Dos grupos de gerentes (N=96) participaron en las actividades de evaluación. Uno de los grupos de gerentes (N=48), recibió seguimiento en el entrenamiento de habilidades de comunicación basado en la evaluación de su ejecución. los gerentes que participaron en el entrenamiento de habilidades de comunicación recibieron significativamente altas tasas de ejecución en habilidad interpersonal, habilidad en la solución de problemas y productividad sobre tres largos períodos de evaluaciones. Las implicaciones que se encontraron son discutidas por los programas de entrenamiento corporativo y el desarrollo instruccional más general.

Y en relación a un posible impacto de participar en un AC, tenemos..

CAMBIOS EN LA HABILIDAD DE AUTOPERCEPCION COMO UNA FUNCION DE EJECUCION EN UN ASSESSMENT CENTER

Schmitt, Ford and Stults (1986).

Michigan State University

1693 participantes en un proceso de AC proporcionaron una

auto-clasificación en 8 dimensiones de habilidad antes e inmediatamente después de su experiencia en el AC. Las mediciones de la ejecución en 5 diferentes ejercicios fueron proporcionados por los evaluadores. Un análisis de regresión jerárquico indicó cambios significativos de percepción de habilidad en 5 de las 8 dimensiones del AC. Posteriormente, el efecto central de los ejercicios reflejó cambios en la habilidad de auto-percepción (p.e. planeación y organización) que fueron consistentes con el tipo de ejercicios (p.e. in-basquet) bajo estudio. Sugerencias para investigaciones posteriores en auto-evaluación, específicamente en el contexto de participación en AC son proporcionados.

LAS PROPIEDADES PSICOMETRICAS Y EL DISEÑO DE ASSESSMENT CENTER GERENCIAL: DIMENSIONES QUE NO CORRESPONDEN A LOS EJERCICIOS  
Robertson, Gratton and Sharpley (1987).  
Department of Management Sciences, UMIST and Psychometrics Unit, PA Personnel Services.

El diseño del AC tradicional involucra la identificación de una serie de características de ejecución relacionadas (dimensiones). Estas dimensiones son utilizadas como una base para el diseño de ejercicios y son usados por los evaluadores para calificar la ejecución de los candidatos. Este artículo examina las características psicométricas de 4 A.C. Británicos (UK) y, en particular, la extensión de que los rangos producidos por los evaluadores demuestran validez convergente y discriminante. Los resultados indican que los rangos dentro del ejercicio de diferentes características correlacionan más altamente que entre la clasificación de los ejercicios de la misma característica. Un análisis factorial de la información, revela que los factores subyacentes representan a los ejercicios y no a las dimensiones. La implicación de los resultados para el diseño de A.C. son discutidos. Los datos revelan que dentro de los ejercicios, las diferencias entre las dimensiones son confusas, y registradas en ejercicios, relacionándose con otras dimensiones. La falta de relación entre los diferentes rangos de la misma dimensión puede ser propia de la baja confiabilidad inter-rango; puede ser porque los diferentes ejercicios conectan los diferentes aspectos de la misma dimensión, puede ser que: a pesar del uso de un termino común para la dimensión, los evaluadores interpretan de diferente manera de un ejercicio a otro. Los resultados obtenidos tienen implicaciones para el diseño de los AC, particularmente en conexión con el uso de dimensiones abstractas como el fundamento conceptuable de los AC.

LOS EFECTOS DEL SEXO EN EVALUACIONES DE ASSESSMENT CENTER  
Walsh, Weinberg and Fairfield (1987).  
Dartmouth College, The Carlson/Nathanson Group Inc. and University of Utah.

La aplicación de análisis de varianza (ANOVA) muestra un principal efecto significativo para el sexo de los evaluados ( $F=7.54$ ,  $p<0.01$ ), los aspirantes femeninos obtuvieron una media de 7.56, siendo más altos que los masculinos (6.93). No hubo un efecto específico por la composición de los evaluadores, pero esto produjo una interacción significativa con el sexo de los evaluados ( $f=4.56$ ,  $p<0.05$ ). Un análisis de estos efectos indican que todos los evaluadores masculinos calificaron a los evaluados femeninos ( $x=7.97$ ) significativamente más alto que a los evaluados masculinos ( $x=6.77$ ) ( $t=-3.38$ , d.f.=423,  $p <0.001$ ). No hubo diferencias significativas en los grupos de evaluadores mixtos (femenino=7.26 y masculino 7.05).

Mientras los resultados son estadísticamente significativos algunos lectores podrían preguntarse si su práctica es significativa. Hay que recordar que en la práctica se requiere de una calificación mínima para recomendar a una contratación (7). Esto es muy importante, ya que se ha reportado que en promedio los candidatos hombres calificados por evaluadores hombres no fueron recomendados para empleo. Similarmente se encontró que las mujeres fueron mejor recomendadas cuando fueron evaluadas por hombres.

La industria de servicios financieros es tradicionalmente dominada por hombres, se esperaría algún prejuicio a favor de los hombres y no de las mujeres.

Contrariamente los resultados de laboratorio y de campo mostraron que existen efectos de interacción.

Existen dos posibles interpretaciones de estos resultados: El grupo de hombres pudo haber realizado una evaluación exitosa de las diferencias entre hombres y mujeres, mientras que el grupo mixto no reconoció que las mujeres tuvieron mejor calidad. O que el grupo de hombres influyó en la evaluación de mujeres y que el grupo mixto correctamente reportó que no había diferencias por el sexo.

Aunque la interpretación de la información no es un recurso oficial, la compañía indica en su propio análisis en el trabajo y dice que durante tres años los empleados no mostraron diferencias representativas. Tiempo después se mostró que hombres y mujeres tienen la misma capacidad.

La segunda interpretación puede ser más correcta, si no hay diferencias entre los sexos, los resultados no mostrarían diferencias entre hombre y mujer. Además los resultados muestran que probablemente fueron más indulgentes con los hombres.

En resumen esta investigación halló algunas evidencias de prejuicios en el sexo. La clara tarea para la investigación futura, es el examinar los verdaderos atributos del evaluador y evaluado.

**TOMA DE DECISIONES EN UN ASSESSMENT CENTER: JUICIO VS MECANICA**  
Feltham (1988).

Recruitment Research Unit, Cabinet Office, 24 Whitehall,

London SW1A2ED, UK.

Este estudio comparó la validez de métodos de juicio y mecánicos (estadísticos) de la combinación de información obtenida de un AC. La validez predictiva (5 criterios) de el promedio de calificaciones de evaluación (OAR) fueron comparados con la validez correspondiente obtenida por calificaciones compuestas de 5 mediciones de A.C. (n=157). La validez de las calificaciones compuestas fue más alto para cada criterio, manteniéndose así el caso después de la corrección de los efectos diferenciales en la restricción de rango.

Estos resultados parecen demostrar la superioridad de la combinación mecánica de un AC sobre la combinación de juicios, lo que implica que no sólo es más eficiente, sino también más válida.

#### DIMENSIONES DE ASSESSMENT CENTER, PERSONALIDAD Y APTITUDES

Crawley, Pinder and Herriot (1990).

Coopers Lybrand Deloitte and Sundridge Park Management Centre, Plaistow Lane, Bromley, Kent BRI 3TP, UK.

Evaluated en dos AC (N=117 y N=157) realizaron inventarios de personalidad y tests de aptitudes. Las correlaciones entre los atributos de personalidad y los AC fueron generalmente bajos y se sugirió que algunos atributos permiten que la competencia sea expresada en conducta. Las correlaciones entre aptitud intelectual y dimensiones fueron altas, con la aptitud relacionada a las dimensiones más cognitivas. Sin embargo los autores comentan que la evidencia debe ser tratada con cuidado, ya que las correlaciones bajas pueden atribuirse a baja realidad y validez.

#### REACCIONES DE CANDIDATOS A UN ASSESSMENT CENTER Y SUS CONSECUENCIAS: UN ESTUDIO LONGITUDINAL

Fletcher (1991).

Goldsmiths' College, University of London, New Cross, London SE14 6NW, UK.

Un estudio longitudinal fue realizado para conocer los efectos de la participación en un AC y la evaluación de decisión en candidatos. Cuestionarios para medir necesidad de logro, compromiso organizacional, involucramiento en el puesto y un buen estado psicológico, fueron administrados antes y después del AC y 6 meses después del mismo, identificando además potencial gerencial. Los resultados indican que la experiencia de haber participado en los AC tienen un impacto en los candidatos, pero en algunos elementos disminuye con el tiempo. La evaluación también tuvo un efecto significativo con candidatos no exitosos mostrando un descenso en la auto-estima y calificaciones bajas en algunos aspectos de necesidad de logro. Sin embargo hubo diferencias consistentes entre los

candidatos exitosos y no exitosos a través de todas las etapas del estudio que fueron no atribuibles al impacto de la decisión de evaluación. esto tiene implicaciones para el proceso de retroalimentación (feedback) y para la investigación de métodos en esta área.

En el siguiente caso, analizamos la aplicación de un AC en el Desarrollo de Recursos Humanos..

DISEÑANDO UN ASSESSMENT CENTER DE DESARROLLO EN UNA AGENCIA GUBERNAMENTAL: EL ESTUDIO DE UN CASO

Cochran, Hinckle and Dusenberry (1987).  
Mississippi State University.

Los despidos presentan problemas severos para la mayoría de las organizaciones. La ambigüedad de lo que va a suceder y la realidad y la realidad de lo que ha sucedido, invariablemente causa una espiral descendente en la moral del empleado y la productividad.

En esta investigación, después de una medida de control estatal que produjo despidos, se quiso manejar la desmoralización potencial, la pérdida de amistades y la amenaza de mayores recortes a futuro.

Después de un análisis minucioso se reconoció que un AC podía ser un programa que concientizara a la gente de oportunidades potenciales y de capacidades como un estimulante poderoso para la moral de la fuerza de trabajo y además prepararía mejor a los participantes para su trabajo en el futuro.

Además de los AC se obtuvo información adicional desprendida de encuestas y entrevistas, utilizadas para compilar información contextual acerca del ambiente de trabajo para permitir simulaciones realistas (además sirvió de detección de necesidades). Se manejo retroalimentación (feedback) respecto al nivel de competitividad demostrado.

El siguiente paso fue desarrollar capacitación para los observadores.

Como parte del programa de desarrollo ejecutivo se entrenó a los participantes para detectar su programa individual para asistirlos así en su desarrollo personal de habilidades, después de recibir retroalimentación.

Lo anterior demostró un aumento en la productividad y la moral, a través de proporcionar ayuda a los trabajadores en situaciones difíciles.

UNA COMPARACION EMPIRICA DE AUTO-EVALUACION Y EVALUACION ORGANIZACIONAL EN SELECCION DE PERSONAL

George and Smith (1990)  
Management Services Department of Peat Marwick, in Wellington, North, New Zealand and Department of Massey University in Palmerston, North, New Zealand.

Lo que los seres humanos han demostrado, es que la habilidad

para conocerse y evaluarse a sí mismos puede ser aceptada, de cualquier manera existe discusión.

La investigación que evalúa la validez de la autoevaluación en el trabajo y situaciones relacionadas, es dispersa, especialmente en el caso de candidatos para selección de personal.

La decisión de hacer progresar a la selección de personal es más que unilateral. es curioso que al participante que lleva las de perder por una mala decisión no se le dé un papel más central.

La carencia de estudios de investigación en la utilidad de la autoevaluación es un predictor de la verdadera situación de la elección de personal, que aunado al potencial predictivo de tal aproximación, indica una particular necesidad de investigación en esta área.

Este estudio examina la validez predictiva, ofrecida por la autoevaluación de selección de personal para un primer nivel de posiciones ejecutivas. El grado de asociación entre la autoevaluación y las evaluaciones organizacionales fueron hechas, ambas, durante el proceso de selección y seguidas por otras al primer año de empleo (AC's), al mismo tiempo que también fueron evaluadas las áreas de desenvolvimiento organizacional. Las variables como: edad, sexo, inteligencia, deseabilidad social, experiencia laboral y educación, fueron consideradas.

Los hallazgos de esta investigación pueden ser resumidos de la siguiente manera: Primeramente la autoevaluación no mostró utilidad como predictor del criterio organizacional de la realización del trabajo, esto fue consistente entre las relaciones predictivas y concurrentes. En segundo lugar, la evaluación del AC redujo significativamente el nivel de realización de los evaluados, es decir redujo expectativas de trabajo inicial. En tercer lugar, no hubo efectos moderadores significativos en las relaciones entre autoevaluaciones y estimados organizacionales de la realización en el trabajo. Según algunas investigaciones citadas por los autores, sugieren que tales diferencias pueden ser debido a la falta de discernimiento de sus propias fortalezas así como de su debilidad. Es también posible que la propensión egocéntrica o personal de los autoevaluados atribuyen su realización a los factores situacionales. El concepto de autovalidación sugerirá que la validación pobre de las autoevaluaciones en situaciones de selección se debe a que los aspirantes con autopercebidas debilidades en sus destrezas provocan altos y pocos precisos avaluos de su propia conducta.

EL ASSESSMENT CENTER: REDUCIENDO LA INFLUENCIA DEL INTERASESOR  
Lowry (1990).

University of Nevada, Las Vegas.

No hay un "estandard" publicado o que se esté de acuerdo, sobre la manera de llevar o conducir las discusiones de



consenso dentro de los AC. Investigaciones han encontrado que los asesores pueden influir sobre otros durante las discusiones de consenso. El propósito de ésta investigación es el de reportar descubrimientos concernientes a la influencia del interasesor en cuatro ACs.

¿Que constituye un AC conducido adecuadamente?

Existen algunos estándares publicados (Task Force, 1980), pero estos estándares son relativamente generales. Aunque exigen que los asesores proporcionen juicios homogéneos, no especifican cómo deberán completar el proceso con esos juicios homogéneos fusionados. Cohen (1978) en Lowry, sugiere que el conjunto de juicios en la discusión de consenso es el aspecto central de la tecnología.

¿Habrá problemas con la conjunción de juicios? Si uno o más asesores pueden influir en otros asesores durante el proceso de conjunción de juicios y evaluación, la variación en los resultados de los AC serán afectados.

La Técnica Nominal Grupal (N.G.T.) fue desarrollada (Delbecq, (1975) en Lowry) específicamente para funcionar con pequeños grupos de decisión. Tales sesiones grupales requieren un consenso de juicios y pueden ser dominados (para bien o para mal) por uno o más individuos.

Dos de los elementos claves del N.G.T. son la despersonalización, por ejemplo, separando ideas de las personas y aceptando igual participación en el proceso de discusión. Una manera de lograr la despersonalización es no permitiendo una discusión evaluativa cuando algunas ideas o puntos de vista sean presentados. esto incluye la atribución de resultados a un asesor. Una participación equitativa se puede lograr si cada persona presenta sus ideas por turno.

La atribución de la puntuación. Actualmente no hay un acuerdo sobre la forma de conducir una discusión de consenso, incluyendo la atribución o no de resultados.

Se ha establecido que es apropiado que los asesores discutan sus resultados entre sí. El argumento principal para la divulgación de resultados es que se reduce la variación en la puntuación de los asesores.

El elemento más importante en los resultados y los procedimientos de consenso fue que los asesores no identificaron sus resultados. Todos los resultados, fueron por lo tanto anónimos. esto incrementó la probabilidad de que los asesores pudieron ejercer juicios independientes en sus evaluaciones.

No se encontró ninguna influencia significativa (ANOVAs) del interasesor en los 4 AC usados en ésta investigación: los procedimientos pudieron haber contribuido a éstos resultados. Sin embargo, hay insuficiente evidencia para sugerir que los procedimientos solos redujeron la influencia. Puede haber algunos otros factores, incluyendo las características de conducta de los asesores, sus estándares globales, sus habilidades y otros factores similares.

El poder discriminativo del AC está derivado principalmente

por el uso de métodos múltiples y juicios múltiples de los asesores. Cualquier proceso que permita a los asesores influir sobre ellos mismos, puede causarles una desviación de sus estándares globales y puede reducir las diferencias entre éstos juicios. Los resultados y los procesos de consenso utilizados en los AC mencionados redujeron estas influencias. Los procesos están basados en una técnica probada y aparecen como razonables en la manera de conducir el proceso evaluativo. Se requiere de una investigación adicional para validar la propuesta de que éstos procedimientos pueden invariablemente reducir la influencia del interasesor. Los practicantes pueden pensar en utilizar estos procedimientos a pesar de la falta de una validación completa.

CLASIFICACIONES MECANICAS VS CONSENSOS DERIVADOS DE ASSESSMENT CENTER: UNA COMPARACION DE VALIDEZ EN EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

Pynes and Bernardin (1992)

Department of public administration and policy analysis at Edwardsville and Florida Atlantic University.

Los resultados de ésta investigación son significativos para las organizaciones del sector público. Cuando se seleccionan nuevos empleados, necesitan utilizar técnicas de selección válidas que sean conformes a las regulaciones de igualdad de oportunidad de empleo y además controlen el costo. Desafortunadamente ha sido difícil para el sector público alcanzar cada objetivo, por ejemplo muchos municipios han confiado en las estadísticas de impacto adverso (contra discriminación) para calificaciones en exámenes de lápiz y papel.

Este estudio fue un AC para seleccionar candidatos para el puesto de policía. Reveló que la validez predictiva de evaluaciones mecánicas (el uso de la media estadística, sin utilizar el consenso, contradiciendo lo dicho por Thornton III y Byham (1982)) son casi idénticas a aquellas derivadas del método tradicional de equipos de consenso. Ambos métodos son similares en cuanto al impacto adverso.

Si uno acepta que es posible que el desempeño presenciado por cada asesor podría ser distinto para cada ejercicio, entonces ¿Porqué es necesaria la junta de equipo para discutir las evaluaciones de dimensión?<sup>55</sup>.

Según los autores, sin querer generalizar los hallazgos de su investigación, dice que parece que los AC se han movido a

---

<sup>55</sup>Indudablemente es una afirmación importante, si consideramos que Thornton III y Byham (1982) aseguran que el proceso de consenso sirve para garantizar la exactitud y balance en la opinión sobre los evaluados. Pynes y Bernardin (1992) apoyan sus comentarios proporcionando otras investigaciones en esta línea. Se recomienda leer el texto original publicado en el Public Personnel Management Vol.21 No.1 (Spring 1992) pp.17-28

favor de quienes los desarrollan para justificar el gasto considerable que es sumado a los costos del AC a través del proceso de consenso, si consideramos que es el consenso lo que requiere de mayor tiempo durante el proceso. Aparentemente la combinación mecánica de datos no reduce el poder predictivo del método.

Los beneficios de los AC derivados mecánicamente son obvios; los costos del AC pueden ser reducidos disminuyendo el número de asesores y el tiempo administrativo. Podría haber ahorro también en el tiempo de entrenamiento de asesores.

EL ASSESSMENT CENTER: EFECTOS DE LA VARIACION EN LOS PROCESOS DE CONSENSO

Lowry (1992)

Management and Public Administration in the College of Business and Economics, University of Nevada, Las Vegas.

Los resultados de ésta investigación son importantes para cualquier organización que haga uso de los AC, pues requiere de asegurarse de que los procesos produzcan resultados consistentes.

Este estudio reveló que los diferentes procedimientos de consenso podrían resultar inconsistentes.

El estudio utilizó dos diferentes grupos de asesores para evaluar a los mismos participantes en los mismos ejercicios, la más importante diferencia entre los dos grupos de asesores es la calificación y los procedimientos de consenso. El grupo experimental de asesores no se comprometió en discusiones evaluativas y no hicieron identificables sus calificaciones. Todas las calificaciones fueron entonces anónimas, los asesores en éste grupo, pudieron más fácilmente realizar juicios independientes de sus evaluaciones. Este es el concepto central que fue presentado anteriormente, denominado (N.G.T.).

A los asesores del grupo control les fue permitido comprometerse en una total y libre discusión de conductas y diseños, además de establecer las calificaciones que deberían recibir los participantes.

Se encontró una influencia significativa intraasesor en el grupo control. Los resultados para el grupo experimental son consistentes con los estudios de Lowry en 1990 (anteriormente comentado).

Las calificaciones y evaluaciones finales en los dos grupos difieren estadísticamente (ANOVAs).

Hay también una diferencia significativa entre las calificaciones del grupo control y las evaluaciones de supervisores; no hay diferencias entre las evaluaciones de los supervisores y las del grupo experimental.

Las diferencias en las calificaciones finales pueden ser mayormente atribuidas a los diferentes procedimientos de consenso y a las diferencias concomitantes en la influencia interasesor. hay evidencia suficiente para concluir que los

diferentes procedimientos de consenso pueden tener un efecto en los resultados finales del AC.

El autor aclara que este estudio es el resultado de una larga huella de avisos sobre las consecuencias de la influencia interasesor, donde después de diversas investigaciones se demuestra que la influencia es un problema real que puede ser controlado.

Y finaliza diciendo, que los procedimientos de consenso deberían ser usados como un modelo por los practicantes y usuarios para validar métodos estandar en la búsqueda de consenso.

#### 50 AÑOS DE ASSESSMENT CENTERS: UNA VISION RETROSPECTIVA Y PROSPECTIVA

Bray (1985).

Development Dimensions International.

Los AC son actualmente una aproximación bien establecida en los procesos de selección. Una revisión del desarrollo de los AC nos puede dar las bases para conocer las tendencias futuras.

Según Bray, aproximadamente en los 70's George Miller en su discurso presidencial de la American Psychological Association llamó a sus colegas psicólogos a "dar psicología externa", es decir enseña a no psicólogos a usar conocimientos psicológicos y técnicas para su beneficio y técnicas para beneficiar a las organizaciones. Aunque él estuvo aparentemente de acuerdo en considerar a las pruebas de lápiz y papel, sus pensamientos eran realmente más altos. Su preferencia fue para los procedimientos que están dirigidos a la comprensión de principios psicológicos.

Miller postuló 11 principios para la psico-tecnología de la evaluación.

Los principios 1 y 3 son concernientes a la validez y confiabilidad. El principio 2 pide que la psico-tecnología sea comprensible, y este es uno de los puntos más fuertes de la evaluación.

El principio 4 se refiere a que la psico-tecnología debería de ser socialmente relevante, tal vez no como una técnica que mejore la educación de los niños discapacitados o que reduzca las tensiones internacionales, pero hay que reconocer que los AC gerenciales realizan una importante contribución, ya que la mejoría de la organización gerencial/administrativa hace que la sociedad alcance sus metas, sus logros o al menos proponga. El principio 5, se refiere al delicado tema de la valuación, y que debe ser salvado, cuando el uso de la psico-tecnología es adecuado, esto es, una persona que se desempeña pobremente puede no ser empleada o promovida. tales decisiones negativas son cotidianas y también se producen por otros métodos. La evidencia sugiere que la evaluación por si misma provoca un cierto rechazo, lo que es provocado también por otros métodos,

lo que es comprensible.

El principio 6 pide que la psico-tecnología sea una de las técnicas medibles (cuantificables) dentro las organizaciones, ya que los integrantes de los AC pueden estar dentro de las organizaciones por lo que los procesos de evaluación son claramente visibles.

El principio 7 se refiere a el compromiso que debe adoptarse con los evaluados y con mayor razón, si la psico-tecnología obtiene el consentimiento de los mismos. Esta situación delicada puede repercutir en una contratación o una promoción, por lo que si se realiza con ética y bajo el derecho organizacional de evaluar a los empleados, tal situación no debería ser un problema.

El principio 8 se refiere a que la psico-tecnología evite la decepción, es decir que no dependa de la ignorancia de los sujetos que utilizan los procedimientos<sup>66</sup>.

El principio 9 habla de la psicotecnología con respecto a la individualidad. El desempeño en un AC no es calificado mecánicamente por medio de una plantilla que confrontará al individuo con el perfil ideal. La fuerza puede componerse con la debilidad y muchos patrones diferentes de conducta pueden ser muy favorables individualmente.

Los principios 10 y 11 sugieren, que la tecnología podría ser confiable y distribuible. La técnica no puede ser ampliamente usada por no-profesionales, sino hasta después de haber sido sometidos a un entrenamiento adecuado, el cual implica materiales de evaluación y éste a su vez habla de un costo; algunas organizaciones pueden preferir abstenerse de invertir, pero no se puede negar lo provechoso del método.

Considerando todo lo anterior, el método de AC es una buena psico-tecnología de acuerdo a los criterios de Miller.

Retrospectivamente (se refiere a la investigación) nos podemos referir a algunas importantes hazañas. Los evaluadores determinamos las habilidades que se requieren en el trabajo, el usar ejercicios de evaluación necesita mucha destreza, al igual que el determinar los rangos individuales que caractericen la capacidad para desempeñar el trabajo. Esta es la ciencia de la evaluación y su más grande fortaleza.

Bray dice, que el desempeño del trabajo no está determinado solo por la habilidad, sino también por la motivación. Se ha escuchado acerca de los valores cambiantes en la fuerza de trabajo, lo cual implica efectos negativos en el desempeño. Pocos AC consideran la motivación, pero indica, que en los estudios longitudinales de AT&T se incluyeron las motivaciones para mejorar la seguridad en el trabajo y el respeto de normas

---

<sup>66</sup>En este sentido, la recomendación es importante, si consideramos que en México la aplicación de este tipo de psico-tecnologías se realiza por algunos consultores o instituciones sin cuidar la confiabilidad y validez, además de carecer de antecedentes de investigación.

internas de trabajo. Y aclara que existen alternativas más complicadas, como es el obtener los motivos para mejorar la productividad, mejorando la calidad de vida en el trabajo. Otra razón para la expansión de la evaluación dentro del área motivacional es el crecimiento de los AC como un diagnóstico para el entrenamiento y el desarrollo. Un punto importante es la cantidad de tiempo que requiere cada individuo para mejorar sus destrezas. Según Haward y Douglas (citados por Bray) la motivación decrece agudamente a la mitad de la carrera y los gerentes jóvenes no son fuertemente motivados. Una tarea importante para la evaluación diagnóstica es determinar los motivos importantes para los individuos y que pueden ser utilizados como la base para el entrenamiento y el desarrollo. Otro aspecto es que algunos motivos y características personales pueden descubrirse mediante la evaluación y que pueden impedir el hecho de cubrir los objetivos del entrenamiento, por ejemplo, el hecho de que una persona puede necesitar una fuerte dominancia y no la tiene, lo cual va a hacer más difícil el entrenamiento para el enfrentamiento de un estilo gerencial participativo, dicho entrenamiento necesitaría un diagnóstico más efectivo por las subespecificaciones de las dimensiones evaluativas que se requieren a diferencia de un caso normal. ¿Cómo puede ésta persona, dirigir efectivamente un grupo y cumplir con su quehacer, sin despertar hostilidad?. De lo anterior el autor sugiere que los AC deben incluir la investigación de las características "No hábiles" para revelar cuestiones interesantes de investigación respecto a la motivación, el desempeño, o acerca de los componentes motivacionales y de personalidad.

Y finaliza comentando, que los practicantes de los AC están en la mejor posición de contribuir a una mejor comprensión de la psicología de la vida ocupacional, haciendo un esfuerzo de investigación más allá de lo que los presupuestos universitarios y las investigaciones comúnmente permiten. Podría ser una vergüenza sólo trabajar para otros y dejar el estudio de la personalidad.

#### ASSESSMENT CENTERS: ROMPIENDO CON LA TRADICION

Griffiths and Allen (1987)

Griffiths & Goodge and Manpower Development Manager, Hoechst (UK).

La experiencia de más de 50 años ha mostrado que los AC han traído muchas ventajas a los asuntos de evaluación. Además de su seguridad, las pruebas de investigación muestran que las compañías ganan beneficios adicionales por el uso de los AC. Si embargo a pesar de estos resultados loables es claro que los AC no se han adaptado a las necesidades de cambio, tan bien como se quisiera. Consecuentemente el reto es claro para crear un nuevo tipo de AC, uno que emplee las ventajas inherentes al método, pero el cual pueda valorarse con el

propósito de desarrollo y por lo tanto en colaboración con los interesados.

Para que un AC encuentre la verdad para esos desafíos, el cambio debe venir en su diseño.

Los autores proponen que se denomine como Centro de Desarrollo en lugar de AC tradicional, debiendo incluirse más tiempo al proceso de retroalimentación.

En un centro de desarrollo el evaluador tiene un rol más amplio, ya que no solo se solicitan como evaluadores, sino también como entrenadores.

Los autores en base a una investigación realizada en la empresa Hoechst Británica (UK) donde cambiaron el enfoque del AC tradicional, presentan sus conclusiones resumidas en la Tabla 4.11.1:

Durante este capítulo, nos hemos esforzado por proporcionar el soporte conceptual, histórico, teórico, metodológico y de evidencia de investigación para lograr situar al método de AC en un verdadero contexto científico integral, que como ya se mencionó en capítulos anteriores, si una tecnología científica bien aplicada reúne el esfuerzo por alcanzar una medición fundamentada en términos democráticos y con elementos metodológicos que reúnen diversos instrumentos de medición (por ejemplo la observación, el cuestionario, la estadística, el consenso, los tests, etc.) así como sus características de confiabilidad y validez vale la pena investigarlo antes de rechazarlo, y así evitar su negación por suposiciones meramente ideológicas o por la mala aplicación o traslado mecánico en el ámbito de la Teoría Organizacional.

Por lo anterior el método de AC es el proceso integral adecuado para investigar uno de los temas más apasionantes de la psicología, de las organizaciones y del ser humano en general: LA COMUNICACION.

OPCIONES DE ASSESSMENT CENTER: UN RESUMEN

	TRADICIONAL ASSESSMENT CENTER	OPCION CENTRO DE DESARROLLO (DEVELOPMENT CENTER)
OBJETIVO	Evaluación	Evaluación/Desarrollo
RESPONSABLE PARA LA EVALUACION	Asesores "expertos"	Asesores/Representantes
ROLL DEL ASESOR	Asesor	Asesor/Entrenador
EXACTITUD DE LA EVALUACION	Media	Alta
COMPROMISO DE EVALUACION	Medio	Alto
PRESENTACION TIPICA	Reporte de evaluación	Reporte, más plan de desarrollo convenido conjuntamente
RETROALIMENTACION	Después del AC	Durante el AC
TIEMPO	1.5 a 2 días	3 a 5 días
CONOCIMIENTO DE NECESIDADES	Compañía	Compañía/Representantes
NIVEL DE USO TIPICO	Bajo	Cualquiera
USO OPTIMO	Selección	Diagnóstico de necesidades de Desarrollo (para un próximo empleo o actual)

Tabla 4.11.1. Opciones de Assessment Center: Un Resumen.  
Tomado de la Table I. de Assessment centres: Breaking with Tradition, by Peter Griffiths and Barry Allen  
Journal of Management Development 6,1 1987 pp.18-29

JESUS FELIPE URIBE PRADO



**CAPITULO 5**

**MARCO TEORICO: COMUNICACION Y SU  
FORMA DE ESTUDIO**

MARCO TEORICO: COMUNICACION Y SU  
FORMA DE ESTUDIO

5.1 LA COMUNICACION

La comunicación es un fenómeno social que requiere de la intervención de muchas disciplinas para la realización de un análisis verdaderamente serio. Tal es el caso de la Semiología, Biología, Psicología, Matemática, Antropología, Lingüística, Física, Administración, etc.. Inclusive se ha llegado a hablar de una ciencia que se dedique a estudiar los fenómenos de comunicación: "la Comunicología".

Comunicar etimológicamente significa "intercambiar" o "compartir", por esta razón se habla de una interacción entre dos o más elementos de un sistema, pudiendo ser entre individuos y dentro de organizaciones.

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

Algunas definiciones como punto de referencia, son las siguientes<sup>57</sup>:

Gerbner, en Blake y Haroldsen (1987) la define

"como la interacción social por medio de mensajes, mensajes que pueden codificarse formalmente, mensajes simbólicos o sucesos que representan algún aspecto compartido de una cultura".

Zacharis y Coleman (1978) dicen que

"la comunicación se puede considerar un proceso debido a que está en movimiento y es dinámica, por lo que se habla de fenómenos cambiantes, donde conociendo las variables y reacciones del porqué del cambio, se puede comenzar un proceso constructivo para desarrollar el propio enfoque individual".

---

<sup>57</sup>En un fenómeno tan complejo las definiciones suelen ser limitadas para incluir todos los aspectos y niveles. Por eso la utilización de "referencia".

De las dos definiciones anteriores retomaremos dos conceptos fundamentales para nuestra investigación:

- 1.- Es una interacción social que representa cultura.
- 2.- Es un proceso dinámico que permite conocer variables para explicar cambios.

Estos conceptos nos permiten construir una definición adecuada a esta investigación:

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

Partiendo de esta definición la relación que pueda existir con factores como los sociodemográficos en la interacción social permite explicar cambios en variables específicas como la comunicación.

Según Zacharis y Coleman (Op.cit.), citando algunos clásicos comentan que la comunicación ha sido abordada como un problema matemático<sup>58</sup>, con un enfoque del impacto del medio en la cultura<sup>59</sup>, bajo un enfoque de la terapia de lenguaje y la semántica general<sup>60</sup>, como un punto de vista médico y psiquiátrico<sup>61</sup>, también desde el punto de vista de la persuasión y cómo influye en el comportamiento psicológico de las personas que escuchan<sup>62</sup>.

Algunos otros han aplicado los conceptos de la comunicación a

---

<sup>58</sup>Se sugiere revisar la publicación de Claude Shannon y Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana, Ill, University of Illinois Press, 1949.

<sup>59</sup>Se sugiere revisar a Wilbur Schramm, *The Process and Effect of Mass Communication*, Urbana Ill, University of Illinois Press, 1954.

<sup>60</sup>Se sugiere Wendell Johnson, *People in Quandaries*, Nueva York, Harper y Hermanos, 1946.

<sup>61</sup>Se recomienda Jurgen Ruesch y Gregory Bateson, *Communication, The Social Matrix of Psychiatry*, Nueva York, W.W. Norton y Company, 1951.

<sup>62</sup>Ver a Carl Hovland, Irbing Janis y Harold Kelley, *Communication and Persuasion*, New Haven, Yale University Press, 1953.

objetivos prácticos<sup>63</sup>.

Los campos de estudio y sus aplicaciones se entremezclan de acuerdo a la problemática y complejidad de lo investigado, sin embargo Blake y Haroldsen (Op.cit.) proporcionan una clasificación sencilla pero muy clara de los diferentes enfoques del estudio de la comunicación humana basados en Smith. Ver Tabla 5.1.1.

Salazar, et al.(1982) proporcionan en el ámbito de la Psicología Social diferentes criterios para el análisis de la Comunicación, los cuales mencionaremos con el objetivo de ubicar a nuestra investigación en el ámbito psicológico:

Los seres humanos adoptan distintas maneras de organizarse, diferenciándose dos grandes niveles:

- a) El Macrosocial: la cultura y el
- b) El Microsocial: Donde podemos distinguir el estudio de los fenómenos de comunicación en las instituciones y organizaciones, pequeños grupos (naturales o artificiales), nivel diádico e intrapersonal.

Esta diferenciación no implica que no se relacionen entre ellos.

Es en la psicología social organizacional donde ubicamos la discusión de un marco teórico para el análisis de esta investigación.

---

<sup>63</sup>Por ejemplo en el campo de los negocios y distintas clases de organización, se sugiere a Papa and Graham, The impact of diagnosing skill deficiencies and assessment -based communication training on managerial performance, Communication Education, 1991.

### ENFOQUES DEL ESTUDIO DE LA COMUNICACION HUMANA

INVESTIGADORES	FUENTE DE INTERES	ORIENTACION CLAVE	AMBITO PRINCIPAL DE ESTUDIO
MATEMATICA: INGENIEROS ELECTRONICOS FISICOS TEORICOS ANALISTAS DE COMUNICACION	PROGRESOS TECNICOS EN INGENIERIA DE TELECOMUNICACIONES	ANALISIS DE LA INFORMACION EN TERMINOS DE PROBABILIDAD Y ESTADISTICA	SINTAXIS: DENTRO DE LOS MENSAJES SEMANTICA: NO SE OCUPA PRAGMATICA: NO SE OCUPA
PSICOLOGIA SOCIAL:	CIENTIFICOS SOCIALES Y DEL COMPORTAMIENTO	ESTUDIO DE DINAMICA DE GRUPOS	SINTAXIS: ENTRE LOS MENSAJES SEMANTICA: ASPECTOS CULTURALES DE LOS SIMBOLOS DE CODIFICACION Y DECODIFICACION PRAGMATICA: COMO REACCIONAN LAS PERSONAS A LOS SIMBOLOS DECODIFICADOS
ANTROPOLOGIA LINGÜISTICA:	LINGÜISTAS ANTROPOLOGOS	COMPARACIONES INTERCULTURALES DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	SINTAXIS: DENTRO DE LOS MENSAJES SEMANTICA: ASPECTOS CULTURALES DE LOS SIMBOLOS DE CODIFICACION Y DECODIFICACION PRAGMATICA: SE OCUPA POCO.
LA SINTAXIS SE OCUPA DE LAS RELACIONES ENTRE LOS SIMBOLOS		LA SEMANTICA SE OCUPA DEL SIGNIFICADO DE LOS MENSAJES	LA PRAGMATICA SE OCUPA DE LAS RELACIONES ENTRE LAS SEÑALES Y SUS EFECTOS SOBRE LAS PERSONAS

Tabla 5.1.1. Enfoques del estudio de la comunicación humana  
Tomado de Smith (1988) pag. 5 del libro Taxonomía de Conceptos de la Comunicación de Blake y Haroldsen (1987), Edit. NuevaVoz, México, D.F.

JESUS FELIPE URIBE PRADO

Existen tres grandes perspectivas para el estudio de la comunicación desde una ciencia del comportamiento según Ricci y Cortesi (1980), los que serán expuestos a continuación:

**1.- El comportamiento como disposición individual:**

Se parte del postulado de que el comportamiento es en primer lugar la consecuencia de una hipotética acción de fuerzas individuales que se considera que siguen estrictamente las leyes de la física, lo que en términos psicológicos puede significar que las habilidades de comunicación pertenecen a un individuo por sus características personales y las influencias externas como la sociedad son de una importancia secundaria. Bajo este enfoque se concibe al individuo como un sistema de eventos y de tendencias que se originan en él mismo. En este sentido según Watzlawick et al. (1971) giran casi todas las teorías psicodinámicas como el psicoanálisis, las que postulan entre otras cosas que las fortalezas y debilidades individuales son las determinantes en las habilidades de comunicación.

**2.- El comportamiento como función del ambiente:**

Este punto de vista diametralmente opuesto al primero ha sido desarrollado por sociólogos, antropólogos y psicólogos sosteniendo que el comportamiento individual es en gran parte reflejo de la situación en la que se halla inmerso el individuo. Las fuerzas sociales que condicionan y determinan el comportamiento del individuo son inherentes a la situación. Bajo este concepto se ha desarrollado la teoría de la privación cultural, donde Bourdieu y Passeron (1977) encontraron respuesta a las diferencias culturales entre estudiantes universitarios. Estos investigadores apoyaron sus postulados ambientalistas diciendo que las clases sociales y los sistemas organizacionales (refiriéndose a las universidades) integran sistemas ideológicos que seleccionan a las clases dirigentes de acuerdo a habilidades culturales, entre ellas la comunicación, lo que permite que las clases sociales no favorecidas por los sistemas ideológicos no sean seleccionadas. En este sentido los mecanismos del sistema ideológico realizan una selección social natural y justificatoria para los que contienen mayor carga cultural, los que en la mayoría de los casos provienen de clases sociales privilegiadas. Esta perspectiva permitió a Bourdieu y Passeron desarrollar una famosa teoría social que ellos denominaron "La teoría de la reproducción", Bourdieu y Passeron (Op.cit.).

De esta teoría se puede decir que las habilidades de comunicación son parte de la carga cultural de un

individuo y que su desarrollo estaría en función del origen social y de los mecanismos ideológicos que lo evalúan.

### 3.- El comportamiento como una postura interactiva:

El tercer esquema de referencia metodológica surgido de las nuevas orientaciones de la ciencia social, utilizado por el investigador del comportamiento interpersonal y de la comunicación, es completamente distinto: más que al análisis causal del comportamiento, presta atención al contexto comunicativo que lo comprende y a las reglas que definen el funcionamiento de este último en una situación de interacción; estudia por lo tanto, las relaciones que se establecen entre los diferentes comportamientos asumidos como dato último.

El investigador de la comunicación, más que interesarse por las hipotéticas causas de los fenómenos comportamentales, afronta el análisis del comportamiento dentro del contexto relacional que permite su realización y que de alguna manera lo convierte en significativo. Es Kurt Lewin el que dio las primeras líneas para la formación real de la teoría de la Gestalt en el campo de la comunicación al enunciar que todos los actos realizados por una persona están determinados por ciertas condiciones que hay que descubrir; dichas condiciones habrá que buscarlas, en parte en el estado de las personas y en parte en las características del ambiente en el que la persona se halla inmersa, considerando al ambiente como el conjunto de objetos, de personas, de actividades e incluso de situaciones presentes o futuras, con las que el individuo, en un momento determinado y de una forma más o menos consiente se halla en relación.

Sería interesante tratar de abordar el problema de la comunicación bajo los tres paradigmas para su comparación, sin embargo en el campo organizacional el primer paradigma lo podemos descartar debido a que el analizar bajo una perspectiva psicodinámica individual nos llevaría a contextos difíciles de generalizar al contexto organizacional, ya que el análisis individual de las personas de un grupo sería una tarea que requeriría tiempo y una metodología diferente como el análisis de casos, entre otros<sup>64</sup>.

Las otras dos perspectivas se antojan interesantes desde el

---

<sup>64</sup>Sin embargo, existe la teoría sociométrica, misma que permitiría establecer relaciones psicodinámicas a nivel grupal. Tal vez en el campo sociométrico se encuentren líneas de investigación interesantes en relación a las organizaciones.

punto de vista organizacional, ya que a partir del conocimiento de un postulado ambientalista o interactivo se han desarrollado al menos dos estilos de explicar el fenómeno de comunicación.

El comportamiento organizacional ha sido explicado desde diferentes perspectivas, de tal forma que diferentes profesiones y personajes investigan, relacionan y opinan con respecto a las organizaciones. Por la razón anterior se han creado estudios de posgrado como las maestrías en administración, donde se reúnen diversos tipos de profesionistas (ingenieros, contadores, administradores, sociólogos, psicólogos, economistas, filósofos, etc.). También las diferentes profesiones crean ramas de especialización similares, por ejemplo: la medicina y su medicina del trabajo; la administración y su administración de recursos humanos; la sociología y su sociología del trabajo; la psicología y su psicología del trabajo u organizacional, etc.

Estas aproximaciones desde diferentes formas de pensar y por lo tanto de ver al fenómeno, han requerido que los profesionales tengan la necesidad de ser interdisciplinarios. En el campo de la psicología social es un discurso frecuente para justificar su intervención en el ámbito laboral: Uribe (1989); Ortega, V.N.(1995).

Esta participación tan heterogénea, ha generado (o degenerado si lo vemos como problema) desde diferentes puntos de vista mucha literatura con problemas de comunicación en cuanto al significado e interpretación de los problemas organizacionales.

Bertalanffy (Op.cit.) propone la unificación de la ciencia, lo que no propone es la lucha dentro de la heterogeneidad, sin embargo Kuhn (Op.cit.) contempla esta lucha bajo el concepto de paradigmas y es en este proceso donde se encuentran diferencias de apreciación al explicar los fenómenos.

#### EXPLICACION AMBIENTALISTA E INTERACTIVA

En el campo organizacional existen dos grandes explicaciones ambientalistas: las sociales y las utilitaristas. Las primeras son derivadas de la sociología, la economía, la antropología, la psicología donde explican los fenómenos con teoría, investigación, metodología etc. pero sus postulados frecuentemente son generales y homogéneos, es decir hablan de la sociedad, de la población, homogeneizando sus postulados, no es que esté mal, simplemente no se detienen en la mayoría de las veces en las diferencias dentro de los grupos que estudian.

Las segundas son explicaciones tal vez derivadas de las primeras muchas veces distorsionadas, de explicaciones



interactivas o de ambas, pero que carecen de teoría, investigación o una metodología específica. Sin reconocer a los autores originales, hacen postulados y recomendaciones generales a manera de recetas. No construyen, repiten y al repetir no añaden: no multiplican; dividen y quitan.

En las explicaciones sociales de acuerdo a Gómez, C.V.(1983) los estudios tradicionales entre ocupación y educación son basados generalmente en estadísticas con datos agregados con una postura ambientalista, donde se emiten supuestos sobre el funcionamiento homogéneo del mercado de trabajo según leyes de oferta y demanda. En este sentido las teorías reproductivistas proporcionan información sobre las desventajas sociales permitiendo la comprensión de los fenómenos bajo un enfoque ambientalista "contemplativo". de esta manera solo se pueden hacer interpretaciones globales cuantitativas como las realizadas por Bourdieu y Passeron (Op. cit.) con estudiantes universitarios, donde sólo se permite aceptar las leyes sociales sin intervención de lo individual para poder entender el problema.

En el campo organizacional existe una lucha a favor de explicaciones ambientalistas sociales, las cuales son defendidas y a veces propuestas, por ejemplo Simon (Op.cit.) después de realizar un recorrido histórico de diversas teorías organizacionales, plantea que la teoría organizacional está en crisis y que hay que regresar a Weber o a Marx, coincidiendo con Ibarra, Hirsch y Montaña (en Simon, Op.cit.). En ocasiones son punto de reflexión y autocrítica, aunque también podrían servir de justificación, (Díaz, A.A., Op.cit.). Sin embargo tienen un común denominador, pocas veces o casi nunca recurren a la investigación específica (dentro de sus grupos de estudio), es decir, sus conclusiones, razonamientos, postulados, hipótesis, etc. no los demuestran interactivamente con investigación dentro de sus grupos de estudio, es decir se quedan en un plano general. Pueden decir que en la selección de Personal existe discriminación racial, pero no alcanzan a explicar si se trata de una regla general o selectiva, si se aplica sólo en algunas condiciones, etc. Lo anterior ha sido parte de la mesa de debate por muchos años en el desarrollo de la ciencia social.

En relación a las explicaciones utilitaristas el problema no es de forma sino de fondo y mucho más preocupante. Coincidiendo con Ibarra y Montaña (Op.cit.) en que la teoría de la organización está plasmada de textos que abordan problemas complejos mediante soluciones simples o que abordan problemas simples con soluciones complejas (cuando los abordan).

El punto más importante de lo anterior, es que muchos de esos textos carecen de una explicación a partir de sus postulados siendo su enorme diferencia con las explicaciones sociales. Se

trata de postulados generales o ambientalistas (por lo homogéneo de sus conclusiones) que carecen de una explicación que demuestre sus hipótesis.

A diferencia de las explicaciones sociales, estos postulados utilitaristas dan soluciones o "recetas". Ramos (1994) realizó una investigación documental de más de 100 textos sobre el actual y tan de moda tema de la "Calidad", encontrando que todos los autores proporcionan recomendaciones, "recetas", soluciones a problemas simples o complejos a partir de postulados generales, pero con base en el "sentido común"<sup>65</sup>, ninguno recurrió a investigaciones. Se crean modas y como tales se destruyen. En este sentido coincidimos con Díaz, A.A. (Op.cit.) cuando dice que los administradores

"inventamos modas: administración por objetivos, calidad total, control de gestión, reingeniería, y como modas las desechamos; son búsquedas legítimas pero no encaran los problemas científicos en toda su magnitud, quieren resultados y la ciencia es más que eso."

En relación a la comunicación Giral (1993) dice que los procesos comunicativos

"-aunque a veces inconscientes o poco visibles- son un ingrediente fundamental de la calidad" y que "el perfil cultural que se ha definido como ideal para una organización, es fundamentalmente un proceso de comunicación" y remata dando una "receta" empresarial:

"al igual que hablar de importantes presupuestos destinados a establecer comunicación con nuestros clientes vía publicidad, encargamos a la gerencia de comunicación la responsabilizar de organizar la fiesta de fin de año "para que la gente se comunique"

Este autor habla de conciencia, cultura, de perfiles "ideales" y de procesos de comunicación pero nunca aclara con base en qué.

Giral (op.cit.) proporciona un ejemplo de como un postulado ambientalista utilitarista con un problema tal vez social, se lleva a un problema conceptual ingenuo o perverso:

"Un gran número de diagnósticos de comunicación y clima organizacional muestran cómo mientras los ejecutivos de

---

<sup>65</sup>No es que el sentido común no tenga valor, el problema es que para recomendar soluciones a los problemas en estos textos su sentido común adopta un enfoque de verdad no comprobado. Los autores se convierten en dioses con verdades absolutas.

alto nivel califican como adecuada su "comunicación", sus colaboradores sólo los perciben como excelentes "lanzadores de información" que no en todos los casos permiten la retroalimentación y el diálogo"

como si la retroalimentación y el diálogo limpiaran diferencias sociales.

Y siguiendo con Giral (op.cit.) retomando a David K. Berlo (a quién no cita) dice que

"cualquier gesto comunicativo busca necesariamente como propósito lograr un cambio en el otro"recomendando que nos cuidemos de manipular a la gente.

Resalta la importancia de la actitud (aunque no la define) del concepto de influencia:

"De ahí la enorme importancia de desarrollar habilidades y actitudes que nos permitan comunicarnos en verdad e influir positivamente unos en otros, no sólo a nivel liderazgo, sino también en la promoción de una sociedad más participativa".

No niega la importancia de las habilidades pero no indica cuales, ni las explica.

Finalmente remata diciendo que

"Desarrollar la cultura de una empresa implica procesos de comunicación no sólo de gran complejidad, sino de un alto grado de profundidad, ya que busca generar un cambio no sólo de carácter material en quienes conforman la organización, sino también de índole intelectual, y más aún: un cambio que influya sus motivaciones y actitudes".

Interesante, pero desafortunadamente no proporciona explicaciones de todo lo que menciona.

Ramos (op.cit.) encontró también en su investigación, que la mayoría de los textos sobre "calidad" manejan en términos de sentido común conceptos psicológicos como actitud, cambio, conflicto, personalidad, cultura, etc. ampliamente utilizados por la psicología social, empero sin utilizar una metodología y desde luego sin mencionar teorías y sus autores.

Davis y Newstrom (Op.cit.) dicen que

"el contexto da significado a las palabras en parte a través de los estímulos (o señales) que las personas reciben del ambiente social, como son los amigos y los compañeros de trabajo. Los estímulos sociales son los

elementos positivos o negativos de información que influyen en cómo reaccionamos ante la comunicación" es decir según los autores el contexto es lo que influye.

Dicen también que "Una parte importante de la comunicación es el lenguaje corporal por medio del cual nos comunicamos con otros mediante el cuerpo en una interacción personal" pero no explican en que condiciones. Y "recetan" cursos de relaciones humanas para mejorar la comunicación:

"la clave de una mejor comunicación no es el color, acción ni los medios electrónicos, sino gerentes con una mayor orientación humana, que además sean sensibles a las necesidades del hombre, que se preparen cuidadosamente y que prevean los problemas".

Además recomiendan a la comunicación como éxito o fracaso si son considerados los siguientes requisitos: adquirir una actitud positiva ante la comunicación, obtener información, planear la comunicación y crear confianza. Observemos que nunca recomiendan la investigación de casos concretos dentro de los grupos organizacionales a los cuales se supone que están dirigidos.

Finalmente, estos autores ambientalistaamente llevan el problema de la comunicación a conceptos de: capacitación, planeación, calidad, realismo, ajustes, retroalimentación, adaptabilidad, administración, pero no invitan directamente a comprobar sus postulados generales.

Un postulado general ambientalista utilitarista puede ser correcto o bien intencionado, el problema radica en que no demuestra por sí mismo sus hipótesis. Sin embargo proporcionan recomendaciones generales, lo que lo convierte en útil para ciertos fines, pudiendo ser empresariales, comerciales o personales, los que pueden también ser como se dijo anteriormente en referencia a Giral (op.cit.) "ingenuos" o "perversos".

En esta investigación no se abordarán como marco de referencia de investigación los postulados utilitaristas, ya que por sí mismos al carecer de una metodología específica no se prestan para una conformación seria de prueba de hipótesis, sin embargo nos referimos a ellos por la influencia que generan en el ámbito organizacional mediante sus contradicciones y supuestos mecanismos de respuesta a problemas sociales. Intentando generar en el lector un punto de referencia para identificar el tipo de información que desafortunadamente en el mundo de los negocios y la administración existe en temas como la calidad, la excelencia, el justo a tiempo, entre otros. Sin olvidar que no se trata de que los temas no puedan

ser abordados seriamente, sino que los textos que los contienen muchas veces confunden o no diferencian entre un postulado ambiental social y uno utilitarista.

Por lo anterior en esta investigación se considera que la teoría organizacional debe ser vista como ciencia y que una forma de explicarla puede ser a partir de las ciencias del comportamiento mediante la investigación con un enfoque ambiental social y/o interactivo.

Las explicaciones ambientalistas sociales y serias proporcionan indicadores importantes que en términos culturales parecen ser leyes generalizables, las que por sus características si pueden llevarse al modelo interactivo. por ejemplo: El lenguaje se encontró en la influencia de la clase social sobre el mecanismo de expresión, Bernstein (1970); Por su parte Jensen (1967) demostró la influencia de la clase social sobre los mecanismos de mediación sintáctica; Brown y Gilman (1960) encontraron una utilización diferencial de pronombres que reflejan relaciones sociales en variables como grupo nacional, clase social, situación, valores, etc.; Van Hoof (1972) encontró diferencias comparativas en aspectos filogenéticos en la risa y la sonrisa; Hall (1970) señala que los latinos interactúan en distancias más pequeñas que los norteamericanos; Little (1960) encontró relación entre el grado de amistad y la intimidad de la relación con la distancia; Efron (1970) encontró en diversos estudios la existencia de códigos diferenciales, a nivel kinésico, en función de variables sociales como grupo cultural, nacionalidad, clase social, rol, factores de personalidad y el contexto; Exline (1971) encontró en relación a la mirada diferencias en cuanto al sexo del emisor y el receptor manifestados en términos paralingüísticos.

Gómez, C.V. (Op.cit.) en el campo de la educación superior, mercado de trabajo y la práctica profesional en un estudio de opiniones de egresados y empleadores en la industria química, concluye que los requisitos de selección por parte de los empleadores no sólo están en función de las capacidades o métodos personales, sino primordialmente en función de antecedentes sociales y culturales (cómo la comunicación) por lo que según el autor el sistema educativo cumple esencialmente una función de selección social y cultural<sup>66</sup>. Ambientalistamente parece una buena explicación, sin embargo

---

<sup>66</sup>Este tipo de investigación tiene un campo muy grande a nivel nacional, ya que la vinculación universidad-empresa impacta en el desarrollo social, cultural y económico de cualquier país. Sobre este tema se puede consultar lo referente a la "Planeación de la Educación Superior". Instituciones cómo ANUIES y el CESU/UNAM cuentan con investigaciones y publicaciones al respecto.

una visión interactiva nos permitiría conocer algunas preguntas como las siguientes:

¿Se trata de una regla general?

¿Cómo se presenta esa selección social y cultural?

¿Cómo se explican los cambios a la regla general?

Sin duda existen respuestas ambientalistas desde perspectivas ideológicas, ocultas, etc. sin embargo la investigación es una forma de explicar con hechos reales algunos fenómenos. Es importante que la posición interactiva, no necesariamente tiene que rechazar lo dicho ambientalistamente, empero es una forma seria de abordar supuestos a partir de postulados generales.

La generalización a veces nos puede llevar a no considerar elementos finos que caractericen a un fenómeno en particular, por lo que surge la investigación interactiva, por ejemplo: Un estudio donde se relacionaba la expresión facial y el status (medido sociométricamente) comprobó que las personas con puntuaciones altas se mostraban igualmente expresivas, tanto con personas de su mismo status como de rango inferior, sin embargo, los sujetos con puntuaciones medias y bajas se mostraban más expresivos con personas de rango superior al suyo, por lo que se concluyó que la expresividad depende en parte de las relaciones de status social (Hottenstein, 1978). Lo anterior es un buen ejemplo de que la investigación interactiva nos puede complementar un buen postulado ambientalista o ayudar a rechazar un mal postulado.

Argyle (1972) precisa que es necesario tener en cuenta las diferencias culturales en relación al tipo de mirada, ya que para los africanos, asiáticos e indios una mirada demasiado prolongada se percibe como superior, irrespetuosa, amenazante o insultante. Una mirada huidiza se interpreta como falta de atención y educación, especialmente por los árabes y sudamericanos. Una mirada superficial también se considera falsa, deshonesto y arisca por sujetos de una gran variedad de culturas.

La importancia que tiene la mirada en el control de impresiones también ha sido objeto de numerosos estudios, se ha comprobado que en diferentes situaciones, cuanto mayor es la duración del contacto visual, más valoraciones positivas se obtienen, ya que el individuo se percibe como más simpático, interesante y agradable, (Sherer, 1974). Estos son otros ejemplos de situación interactiva, donde el sujeto puede controlar una supuesta carga cultural a partir de una habilidad que puede ser aprendida y no necesariamente dotada por una clase social.

Henley (1977) dice que la mayor frecuencia de sonrisas en las mujeres es un reflejo de status subordinado de éstas; Hall (1984) agregó que las diferencias sexuales en la sonrisa reflejan diferencia de status; Sin embargo Dovidio et al. (1988) demostraron una mayor debilidad a la afirmación de poder entre hombres y mujeres, ya que afirman que la mujer no varía su sonrisa en función del poder, Tal vez los hombres si. En este sentido la postura interactiva estaría determinada de acuerdo al sexo.

Richardson and Liggett (1993) basados en dos estudios de caso en organizaciones grandes, encontraron que en la negociación vía comunicación escrita pueden esconderse formas de poder como un concepto interno de control silencioso; Mumby (1987) examinó la relación entre poder, ideología y comunicación organizacional, encontrando que la organización y su ideología responden al mismo tiempo a códigos simbólicos de comunicación relacionados. En este sentido sería importante conocer los factores sociodemográficos de quienes llevan a cabo la comunicación con esos códigos simbólicos.

Endres and Wearden (1991) encontraron diferencias significativas en relación al género<sup>67</sup> (sexo) y personalidad en estudiantes que requerían de un curso de comunicación organizacional; Morley, Shockley and Pamela (1985) observaron relaciones entre género, modelos de comunicación organizacional con la organización, expectativas de empleo y satisfacción de la comunicación, encontrando diferencias significativas en relación al género.

Relly y Diangelo (1990) encontraron que para favorecer una buena comunicación organizacional, es necesario considerar factores sociales, culturales, económicos e ideológicos, ya que forman la base de las creencias y valores organizacionales; Jain, Kanungo and Goldhaber (1980) exploraron las diferencias socioculturales entre empleados Franceses y Canadienses Ingleses en relación a su satisfacción con un sistema de comunicación organizacional y su percepción, donde los resultados mostraron que los Canadienses muestran menores niveles de satisfacción; Koike et al. (1988) encontraron que la comunicación ascendente, descendente y lateral, abren y distancian al empleado. Con una asociación positiva a la satisfacción, donde los autores sugieren que para la realización de investigaciones culturales estas

---

<sup>67</sup>Se utiliza el término género como equivalente de sexo. sin embargo reconocemos que los estudiosos en cuestiones de género van más allá del sexo, implicando los conceptos de rol, poder, conflicto, etc. por lo que el utilizar sexo para hombre y mujer podría ser reduccionista desde un punto de vista antropológico-social en un contexto de cultura.

diferencias deben ser tomadas en cuenta en las teorías de comunicación organizacional.

Botan and Frey (1983) encontraron relaciones significativas en trabajadores sindicalizados en la conducta de afiliación y algunas variables demográficas como raza y edad, entre otras, dependiendo del tipo de mensajes que se transmitían como resultado de la comunicación organizacional; Stephens (1977) que algunas variables demográficas son predictoras del éxito o el fracaso de la retención de militares durante el proceso de reclutamiento y selección, vinculando entre otras dimensiones a las habilidades de comunicación.

De todo lo anterior, se puede concluir que la investigación de la comunicación puede darse en diferentes situaciones, desde el análisis fino de la percepción y sus diferencias individuales (Microsocial), hasta la comparación y su vinculación a nivel organizacional con factores como la satisfacción, el poder y las diferencias culturales (Macrosocial). Sin embargo el campo es aún libre para la investigación específica, tal es el caso de nuestra pesquisa.

Hemos podido percibir a lo largo de las investigaciones comentadas que los factores sociodemográficos tienen un impacto específico en cada investigación, ya que en cualquier lugar del mundo las diferencias en estos factores son determinantes para la aplicación de cualquier modelo de comunicación.

El conocer específicamente el tipo de relaciones nos pueden indicar alternativas ambientalistas sociales, es decir algunas situaciones podrán generalizarse como el saber que el sexo o la raza son factores culturales generales, pero es más fácil comprender las diferencias interactivas para explicar las diferencias en torno al rol, el status, el nivel jerárquico, de la variable sexo.

#### PORQUE ESTUDIAR LAS RELACIONES SOCIODEMOGRAFICAS BAJO EL PARADIGMA INTERACTIVO EN LAS ORGANIZACIONES

Estudiar los fenómenos organizacionales vinculando universidad-empresas se convierte en algo de vital importancia para la planeación de la educación, ya que el conocimiento del funcionamiento interno real, del mercado de trabajo para determinada profesión, carrera o nivel educativo permite conocer las formas de utilización de la acreditación educativa como mecanismo de reclutamiento y selección para el empleo de profesionistas formados en universidades.

Los estudios cualitativos o bajo una perspectiva interactiva, parten de la suposición de que el mercado de trabajo es



controlado y determinado por diversas instancias extra-económicas. Según Gómez, C.V.(Op.cit.) por ejemplo los empresarios o dueños de la producción son quienes pueden determinar los requisitos educativos, culturales (como la comunicación), políticos y aun sexuales y raciales, para tener acceso al empleo; Díaz, B.A. (1995) también encontró requisitos de carácter cultural en un estudio a empleadores de universitarios, o por los gremios profesionales que controlan la membresía en determinada profesión u oficio mediante normas de selección, acreditación y ejercicio profesional (la administración de organizaciones juega un papel importante al respecto con las funciones de administración de recursos humanos); o por grupos sindicales cuyos convenios colectivos de trabajo norman las prácticas de selección, promoción, remuneración y despido de trabajadores y empleados; o aun por el Estado mediante diversas políticas salariales, legislación laboral, inversiones, etc.

Gómez, C.V. (Op.cit.) propone para investigaciones de vinculación académica con organizaciones considerar la experiencia laboral, el nivel jerárquico, las funciones desarrolladas en un puesto, etc.

Brooxe, Oxenham y Little (1978) dicen en relación a los estudios cualitativos que se basan en el concepto de que uno de los principales obstáculos al mejoramiento de la calidad de la educación es la manera como es utilizada la acreditación educativa en el mercado de trabajo, en cuanto principal factor de selección para el empleo y de asignación de niveles de remuneración a la fuerza laboral.

Según Bourdieu y Passeron (Op.cit.) la comunicación es parte de una carga cultural socialmente establecida. Sin embargo cómo hemos observado en las investigaciones sobre comunicación el concepto interactivo se vuelve complejo al intervenir variables como el sexo, el rol, el poder, etc.

Arias, et al. (1992) en una investigación sobre el rendimiento escolar relacionándolo con factores sociodemográficos en estudiantes universitarios de diferentes facultades encontró que una teoría ambientalista como la de la reproducción no explica el éxito académico a partir de factores económicos en las familias de origen, sino al parecer existen factores como el trabajar o no, la escolaridad de la madre, el promedio de preparatoria entre otros como mejores predictores de éxito académico<sup>66</sup>.

De esta manera el abordar el problema bajo un enfoque

---

<sup>66</sup>El cuestionario utilizado en esta investigación sirvió para la elaboración de algunos reactivos de este trabajo.

ambientalista social no colabora totalmente con información específica sobre el comportamiento de una selección social y cultural en la relación universidad-empresa.

Es así como surge una justificación para conocer bajo una perspectiva interactiva la relación de factores sociodemográficos con habilidades de comunicación en alumnos de posgrado. Principalmente para conocer especificidades y tener alternativas de cambio en relación a la comunicación y su impacto en el ambiente o viceversa.

El conocer que la sociedad y sus mecanismos ideológicos seleccionan o no a los individuos es importante, pero es igual de importante conocer la interacción cualitativa de el funcionamiento de esa selección bajo el concepto de que la comunicación es un elemento cultural que se comporta de diferentes maneras en función de la persona y del ambiente.

El investigar con estudiantes universitarios se convierte en una justificación por sí misma, ya que este sector de la población representa al futuro recurso humano y económico de un país, por lo que según Castro-Sariñana y Maya (1982) son los estudiantes los que han captado mayor atención en cuanto a esfuerzos de investigación.

Considerando lo anterior en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM se relacionan dos fenómenos importantes a considerar:

- a) los estudiantes de esta División, son también trabajadores activos en su mayoría y
- b) un porcentaje importante de ellos son personal académico de la misma universidad o de otras instituciones<sup>69</sup>.

Si consideramos que los estudios de posgrado en la UNAM tienen como propósito formar y actualizar a profesionales y académicos<sup>70</sup> porque éstos a su vez comunicarán sus conocimientos a empresarios, trabajadores o estudiantes, las habilidades de comunicación que utilizan para este fin deben ser investigadas.

Lo dicho anteriormente es una justificación válida con base en el supuesto de que la comunicación es una interacción social

---

<sup>69</sup>Esta información fue corroborada estadísticamente en nuestra investigación. Ver sección correspondiente a Estadística Descriptiva.

<sup>70</sup>Se recomienda ver el "Reglamento General de Estudios de Posgrado y Normas Complementarias" de la U.N.A.M.

que representa cultura, además de ser un proceso dinámico que permite conocer variables para explicar cambios, como sugieren Gerbner en Blake y Haroldsen (Op.cit.) y Zacharis y Coleman (Op.cit.).

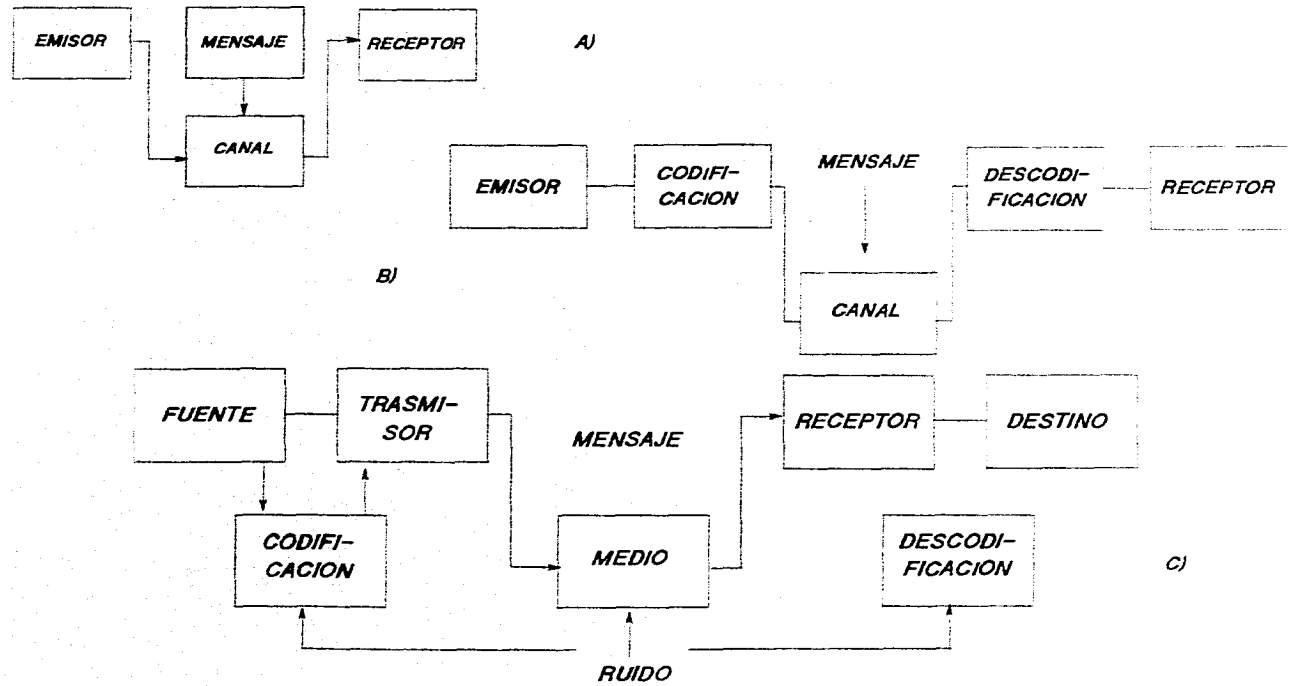
## 5.2 LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE COMUNICACION

Según Salazar, et al.(Op.cit.) para comprender los elementos de un sistema es conveniente analizar un sistema simple al que se le irán añadiendo aspectos que nos aproximen a un sistema real. (ver Tablas 5.2.1 y 5.2.2)

Un EMISOR envía un MENSAJE por un CANAL a un RECEPTOR. Se supone que el emisor tiene la posibilidad de elaborar el mensaje, decidir sobre su contenido y estructura, así como determinar el canal que utilizará y el soporte físico del mensaje. Dispone de una cantidad de sistemas simbólicos que le permiten expresar su idea. Para cada tipo de mensaje existe una forma más eficiente de expresión y comprensión. Por tanto, el sistema que se escoja debe ser conocido y utilizado por el receptor, ya que de lo contrario no comprenderá el contenido. Estos aspectos se incluyen bajo el título de CODIFICACION: El emisor ha seleccionado un código que debe ser compartido por ambos elementos, en tanto que el receptor, al recibir el mensaje cifrado (codificado), lo reinterpretará comprendiendo o no la estructura básica del mensaje. Este proceso se denomina DESCODIFICACION.

# LA COMUNICACION HUMANA

COMPONENTES DE UN SISTEMA SIMPLE APROXIMANDOSE A UN SISTEMA REAL



122

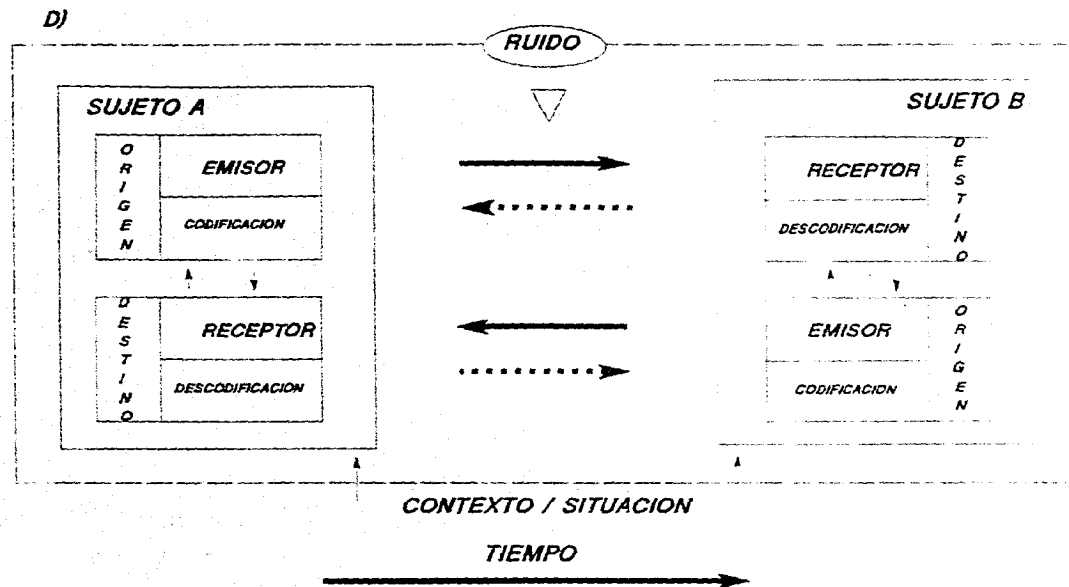
Tabla 5.2.1 La comunicación humana "A".  
Tomado de Santoro (1982) pags.37 a 39 del libro Psicología Social de Salazar et al. (1982), edit. Trillas, México, D.F.

JESUS FELIPE URIBE PRADO

Tabla 5.2.1

## LA COMUNICACION HUMANA

### COMPONENTES DE UN SISTEMA SIMPLE APROXIMANDOSE A UN SISTEMA REAL



123

Tabla 5.2.2 La comunicación humana "B".  
 Tomado de Santoro (1982) pag. 41 del libro *Psicología Social de Salazar et al. (1982), edit. Trillas, México, D.F.*

JESUS FELIPE URIBE PRADO

Tabla 5.2.2

En este proceso puede haber una intención o simplemente ser una expresión (arte). Al hablar de comunicación los autores se refieren a cualquier sistema de símbolos, no necesariamente verbal o lingüístico, sino a toda forma de expresión susceptible de ser codificada en un sistema capaz de ser captado por el hombre, sea visual, auditivo, olfativo, táctil, gustativo, etc.

Debe existir compatibilidad en el significado que posee el sistema de signos, de lo contrario no habrá comunicación, por lo que en el modelo inicial se deben incluir otros dos elementos: CODIFICACION Y DESCODIFICACION.

La comunicación resulta afectada por una serie de mensajes distintos a aquellos que se han enviado, surgen errores a nivel de los procesos de codificación y decodificación, interferencias por situaciones pasadas o el contexto en el cual se realiza la comunicación. Estos factores podemos identificarlos con el nombre de RUIDO.

El emisor no necesariamente es un individuo, puede tratarse de un grupo, una institución o una sociedad. En este caso la situación se complica considerablemente: puede ocurrir que algunos individuos o instituciones generen la idea o tengan la intención de elaborar el mensaje, otros se encarguen de la fase de producción o creación, otros de difusión o distribución. por eso es necesario incluir otros elementos.

FUENTE Y TRANSMISOR. Del lado del receptor se plantea la misma situación; un individuo, grupo o institución recibe el mensaje, otro lo decodifica, otro lo interpreta llegando finalmente al destino.

La diferencia entre fuente y transmisor se observa claramente en los medios de comunicación colectiva, donde existen instituciones que se encargan de recopilar la información, procesarla, expresarla y transmitirla.

Puede ocurrir lo contrario: que la fuente, el codificador y el transmisor sean una sola persona; que el receptor, la decodificación y el destino, también se fusionen en un sujeto. Por ejemplo, la comunicación interpersonal, diádica, sólo intervienen dos elementos.

Para lograr un esquema de análisis según los autores, sugieren no buscar en todo proceso de comunicación la totalidad de los elementos por separado; tampoco es correcto suponerlos como

personas físicamente próximas y en ella pueden utilizarse los cinco sentidos<sup>71</sup>, con realimentación inmediata. Según Barnlund<sup>74</sup> citado por los autores, existen cinco tipos de características en éste tipo de comunicación:

- 2.1 Inicialmente hay una participación perceptual de dos o más personas físicamente próximas.
- 2.2 La participación perceptual aporta la interdependencia comunicativa que permite la interacción enfocada, por ejemplo una conversación técnica.
- 2.3 Esta interacción enfocada prosigue mediante un intercambio de mensajes en el cual los participantes se ofrecen recíprocamente señales que, según creen, el otro ha de interpretar conforme con lo que se tenía pensado, señales que transmitirán el otro el mensaje deseado.
- 2.4 Se trata de una interacción cara a cara.
- 2.5 Por último el contexto interpersonal es, en gran parte, no estructurado. La frecuencia, forma o contenido de sus mensajes son regidos por pocas reglas.

El estudio de la comunicación interpersonal se ocupa de investigar situaciones sociales relativamente informales donde las personas (en encuentros cara a cara) mantienen una interacción enfocada mediante el intercambio recíproco de señales verbales y no verbales.

- 3.- COMUNICACION ORGANIZACIONAL: La comunicación dentro de una organización es una forma interpersonal, pero de características tales que constituye un ámbito diferente e importante. En primer lugar, tiene características dominantes de la comunicación interpersonal, pero también cuenta con características determinadas por los roles (posición y número). Es difícil determinar si en una interacción enfocada se está dentro o fuera de la organización, sin embargo si se es miembro de una organización y se tiene conciencia de ello sin duda la comunicación se dará mediante ciertas formas prescritas. Si bien las organizaciones varían en lo que concierne al tamaño, la permanencia y las tareas por cumplir, todas poseen miembros que interactúan, ocupan diversas posiciones sociales y desempeñan roles sociales. Algunas pautas de acción son recompensadas y reforzadas por los miembros de la organización y otras sofocadas por la desaprobación. Surgen así normas de conducta apropiada que proporcionan a los miembros del grupo patrones para evaluar la propiedad de los actos comunicativos.

---

<sup>71</sup>Aquí, se incluye la Comunicación Verbal, ya que posteriormente se explicará la comunicación no verbal.

<sup>74</sup>Ibidem.

particular son diferentes.

La comunicación de masas, la producción de objetos sociales, la comunicación entre sociedades o dentro de instituciones, difícilmente puede ser bidireccional y equivalente en términos de la libertad para decidir sobre contenidos, estructuras, canales o medios de transmisión.

En relación con lo anterior, algunos teóricos distinguen entre información y comunicación. La primera supone una relación unidireccional; la segunda, bidireccional. En la práctica se utiliza el término indiscriminadamente; si bien se le define teóricamente como un acto de compartir, como un intercambio, de hecho se acepta que la transacción no es balanceada ni equivalente. En términos generales, podemos representar nuestro sistema de comunicación incluyendo los aspectos considerados hasta el presente, aclarando que se trata sólo de un esquema simple.

### 5.3 LAS FORMAS DE COMUNICACION

El ser humano a lo largo de su evolución, ha desarrollado diferentes formas de comunicarse, que como ya se mencionó, de acuerdo a Smith la complejidad de su desarrollo ha requerido de diferentes perspectivas para su estudio y comprensión. Basados en lo anterior Blake y Haroldsen (Op.cit.) dividen las siguientes formas de comunicación (a excepción de la comunicación verbal, que es retomada de Salazar):

- 1.- **COMUNICACION INTRAPERSONAL:** es una transacción de comunicación que tiene lugar dentro del individuo; en pocas palabras es hablar consigo mismo. Tal tipo de comunicación es posible porque el hombre puede transformarse en objeto para él mismo mediante el empleo de los símbolos utilizados en su comunicación. Si bien toda comunicación es en cierta medida intrapersonal (los significados implicados en toda comunicación están siempre sujetos a nuestra propia interpretación privada). El proceso de codificación-decodificación que realiza una persona en una sala de espera o en un examen introspectivo con respecto a algún problema individual, requieren sin duda de un análisis específico<sup>2</sup>. Lo anterior según los autores permite ordenar la comunicación según un continuo de tipos que incluye la comunicación intrapersonal, la interpersonal, la intermedia y la masiva.
- 2.- **COMUNICACION INTERPERSONAL:** tiene lugar entre dos o más

---

<sup>2</sup>Al respecto se recomienda Barlund, Dean C., *Interpersonal Communication: Survey and Studies*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1968.



Una última característica de la comunicación organizacional es la reproducción en serie de los mensajes, por lo cual éstos se transmiten de una persona a otra, luego de esa persona a una tercera, y así sucesivamente. Pero cada acto de comunicación continúa siendo en forma predominante una interacción diádica o de dos personas. En este caso la transmisión es, sobre todo, oral, si bien a menudo se emplea la palabra escrita bajo forma de memorándum, tarjetas, etc., pero en esencia, estas formas son auxiliares de los encuentros cara a cara o sus sustitutos (como el teléfono). Además, en una acepción más amplia, el estudio de la comunicación debe tomar en cuenta los canales informales (similares a una sombra), que puede ser funcional o disfuncional.

- 4.- EL RUMOR: es una información diseminada que proviene de fuente desconocida, una transacción colectiva cuyos componentes consisten en actividad intelectual y comunicativa. Surge cuando las personas atrapadas conjuntamente en una situación ambigua intentan dar de ella, reuniendo sus recursos intelectuales, una interpretación con sentido<sup>75</sup>. Según los autores basados en Lang y Lang, el rumor es un esfuerzo colectivo para lograr una definición que viaja en canales informales (huidizos) pero surge de la insuficiencia de los canales formales con un poder de que muchas veces son realidad<sup>76</sup>.

Al igual que el rumor la murmuración (sólo grupos pequeños) consiste en noticias no verificadas. Buena parte de la murmuración es de naturaleza local y, con preferencia, versa sobre desviaciones del código moral. es un poderoso mecanismo de control de la sociedad; en consecuencia, mucho de lo que la gente hace y deja de hacer es resultado de la murmuración que ella inspira.

- 5.- COMUNICACION INTERMEDIA: Tradicionalmente se ha dividido el proceso de comunicación en dos amplias categorías: comunicación interpersonal y masiva, pero después del gran interés y de la investigación en este ámbito, surgió una tercer categoría, la comunicación intermedia, que se ocupa de la esfera de la actividad de comunicación que queda en la interfaz entre la comunicación cara a cara y la comunicación masiva.

Al igual que en la comunicación interpersonal, en la comunicación intermedia el grupo que recibe el mensaje es, por lo común, poco numeroso (a menudo, consiste en

---

<sup>75</sup>Se sugiere revisar a Shibutani, Tamotsu, *Improvised News, A Sociological Study of Rumor*, The Bobbs-Merrill, Company, Inc. Indianapolis, Indiana, 1966.

<sup>76</sup>Ver Lang K. and G.E. Lang, *Collective Dynamics*, Thomas Y. Crowell Company, New York, 1967.

una sola persona) y conocido por el comunicador. Por lo general, el mensaje se trasmite bajo condiciones restringidas (por lo tanto, no es público) y los participantes gozan de una reciprocidad intelectual. Por último, el esquema de interacción es en buena medida no estructurado.

En cambio, al igual que en las situaciones de comunicación masiva, los miembros de un auditorio de comunicación intermedia pueden ser heterogéneos y estar muy separados en el espacio, es decir, reciben el mismo mensaje en diferentes ubicaciones físicas. El mensaje se trasmite con rapidez y llega a la mayor parte de los miembros del auditorio en forma simultánea. El comunicador puede operar dentro de una organización compleja, o tal vez no sea éste el caso, pero el canal que utiliza es, la más de las veces, caro (por la tecnología utilizada). Por último, al igual que en la comunicación masiva, una característica distintiva de la comunicación intermedia es la presencia de un instrumento técnico para la transmisión de mensajes.

La comunicación intermedia incluye entre otros, telecomunicaciones entre dos puntos fijos (teléfono, teletipo, estación radiotelegráfica móvil, radiofonía de aire a tierra, los hoy de moda radiolocalizadores-skytel- y teléfonos celulares, etc.); telecomunicaciones de vigilancia (radar, control de la comunicación atmosférica, satélite meteorológico, etc.) y películas familiares.

6.- COMUNICACION DE MASAS: es un proceso y, si bien para este tipo de comunicación resulta esencial la tecnología moderna bajo la forma de los medios masivos, no debe confundirse la presencia de estos instrumentos técnicos con el proceso mismo. Este tipo de comunicación, según Wright<sup>77</sup>, citado por los autores, tiene las siguientes características:

- 6.1 Se dirige a auditorios relativamente grandes, heterogéneos y anónimos.
- 6.2 Los mensajes se transmiten en forma pública, a menudo a una hora conveniente para llegar de modo simultáneo a la mayor parte de los miembros del auditorio, y son de naturaleza transitoria.
- 6.3 El comunicador suele pertenecer a una organización compleja que puede implicar mucho gasto (u operar dentro de ella).

En cierta forma, miles o tal vez millones de individuos reciben estímulos comunes en condiciones aisladas e impersonales.

---

<sup>77</sup>Se sugiere ver a Wright, Charles R., "Functional Analysis and Mass Communication", Public Opinion Quarterly, Vol.24, Invierno, 1960, pp.606-620

Según los autores todo acto de comunicación de masas puede descomponerse en cinco elementos: comunicadores que transmiten un mensaje por intermedio de un canal a un auditorio con algún tipo de efecto. La definición de comunicación de masas alude sólo a los primeros cuatro elementos; sin embargo, sus efectos son los que atañen hoy a la mayor parte de los habitantes del globo. Los ejemplos más representativos de este medio son: La televisión comercial, los periódicos, revistas, carteles, campañas por correo, etc.

- 7.- MEDIOS MASIVOS: el término es asociado a la tecnología utilizada para realizar la comunicación de masas y se pueden clasificar como Medios impresos (periódicos, revistas, libros, folletos, etc.) o cualquier medio que se lleva a la vista. O como Medios electrónicos (programas de radio y grabaciones de audio que apelan al sentido del oído, o bien programas de televisión y grabaciones en video, que apelan al sentido del oído como de la vista).

Lo que distingue a un medio masivo de un medio limitado, no es el instrumento mismo, sino la forma cómo se utiliza.

- 8.- TELECOMUNICACION: es el proceso de comunicarse a distancia utilizando instrumentos electromagnéticos diseñados para ese propósito. Puede clasificarse de la siguiente manera:

-Telecomunicación masiva; comunicación de masas que se transmite mediante instrumentos de telecomunicación, como la radio, la televisión comercial, la televisión educativa, televisión por cable, etc.

-Telecomunicación entre dos puntos; se distingue por la utilización de instrumentos electromagnéticos para recorrer la distancia, compartiendo características de auditorio con la comunicación interpersonal, incluye el teléfono, el teletipo, telégrafo, radiotelégrafo móvil, radiotelegrafía de aire a tierra y entre un buque y la costa, etc.

-Telecomunicación de vigilancia; tipo especial de comunicación que emplea instrumentos electromagnéticos para explorar el horizonte. Comprende el radar, el control de contaminación atmosférica, los satélites meteorológicos, la hoy tan famosa alerta sísmica, etc.

- 9.- COMUNICACION NO VERBAL: la mayor parte de la interacción que tiene lugar en nuestra sociedad utiliza símbolos hablados y visuales, mucha comunicación significativa es también no verbal: es la transferencia de significado sin intervención de sonidos simbólicos ni de representaciones de sonidos (lenguaje silencioso).

De acuerdo a Duncan<sup>78</sup>, citado por los autores, la comunicación no verbal puede clasificarse de la siguiente forma:

- 9.1 Movimiento corporal o comportamiento kinésico: gestos y otros movimiento corporales, entre ellos la expresión facial, el movimiento de los ojos, la postura, etc.
- 9.2 Paralenguaje: calidad de voz, dificultades del habla, risa, bostezo, gruñido, etc.
- 9.3 Proxemia: empleo y percepción del espacio físico por el hombre.
- 9.4 Olfato.
- 9.5 Sensibilidad de la piel al tacto y la temperatura.
- 9.6 Uso de artefactos: objetos, como vestidos y cosméticos.

La comunicación no verbal está ligada a la cultura; no se trata, por lo tanto, de la conducta humana instintiva, sino de comportamiento aprendido, adquirido mediante el proceso de socialización informal. Es un comportamiento que varía, pues, en forma notable de una cultura a otra.<sup>79</sup>

- 10.- COMUNICACION POLITICA: es la comunicación que tiene efectos reales o potenciales sobre el funcionamiento de un Estado u otra entidad política. Tradicionalmente, quienes están en el poder han controlado la comunicación para lograr sus metas, por ejemplo, mantenerse en él. Los jefes políticos, déspotas y democráticos por igual, tienden a manejar la información entregada a los habitantes. Los grandes e históricos imperios, así como los poderosos Estados modernos, han contado y cuentan con la aparición de grandes estructuras especializadas de comunicación y por destinar importantes recursos para

---

<sup>78</sup>Ver Duncan, Starkey, Jr., "Nonverbal Communication", Psychological Bulletin, Vol.72, N°2 (August 1969), pp.118-137.

<sup>79</sup>En los días en que este trabajo era realizado, surgió un ejemplo de Comunicación No Verbal de carácter Masivo y Política contra abusos de autoridad e impunidad ante algunos lamentables asesinatos ocurridos por estas fechas. El día 29 de junio de 1995 miles de choferes de Ruta-100, Trabajadores Universitarios, Maestros, Abogados, Colonos y Gente de la Sociedad Civil marcharon en silencio absoluto de Chapultepec al Zócalo de la Ciudad de México en un mitin denominado "La marcha del silencio". Dicho silencio fue impresionante ya que los miles de manifestantes esta vez callaron. Becerril A. (1995), Periódico La Jornada, 30 de junio de 1995 p.24.

influenciar la información<sup>80</sup>.

El poder ya sea autoritario o democrático, establece contactos de comunicación con la población gobernada en términos de comunicación de poder de influencia.

La comunicación política utiliza diversas instituciones para lograr su cometido:

- 10.1 Organizaciones: partidos, sindicatos, empresas, etc.
- 10.2 Grupos: Asociaciones civiles, grupos de minorías no representativas (vecinos).
- 10.3 Medios masivos: permiten a las élites hablar entre sí y las vinculan con otras cadenas (redes interpersonales, empresas, etc.).
- 10.4 Canales especializados: demostraciones y acontecimientos utilizados para la suma y articulación de intereses bajo circunstancias especiales (diarios, boletines, noticieros, etc.).

Lo anterior se extiende desde cuestiones políticas locales, regionales, nacionales y hasta internacionales, con la ayuda de organizaciones caseras hasta diplomáticas.

- 11.- LA COMUNICACION VERBAL (EL LENGUAJE): Según Salazar et al. (Op.cit.) La psicología ha plasmado su interés por los fenómenos lingüísticos en la psicolingüística. De igual forma los antropólogos y los sociólogos lo hicieron hacia la sociolingüística, por lo que hace considerar al lenguaje como un producto social que forma parte de las señales aprendidas. Los autores aclaran las siguientes definiciones para efectos de análisis:

Lenguaje: conjunto completo de procesos resultantes de la actividad psíquica determinada socialmente que hace posible la adquisición y el empleo de la lengua.

Lengua: es el sistema gramatical, lexical y fonético, definida por su carácter oral y como un repertorio utilizado por una comunidad lingüística.

Habla: es el acto particular, individual, de utilizar el lenguaje, si se concibe como palabra es el mecanismo psicofísico de emisión.

---

<sup>80</sup>En México el monopolio de las Telecomunicaciones ha demostrado su poderosa influencia sobre la población con líderes de opinión pública. La gran publicidad desplegada durante elecciones políticas es de magnitud incalculable, sus resultados e impacto han sido históricamente calculados para beneficio de las clases dominantes. Se recomienda a Gilly, A. (1988). Nuestra caída en la modernidad, Joan Boldó i Climent, editores, México.

Según los autores y retomando a Saussure<sup>61</sup>, el lenguaje se estructura en la lengua y en la palabra. La primera es abstracción, la segunda el acto concreto de utilización del lenguaje. En consecuencia, distinguimos tres niveles en el lenguaje: un elemento objetivo, la lengua, que se da a los individuos de un mismo contexto social; un proceso dinámico, de naturaleza eminentemente social, que es el lenguaje, y un hecho concreto, a nivel individual: el habla (conducta verbal). Los tres aspectos se funden en uno y sólo son separables para propósitos de análisis<sup>62</sup>.

La comunicación, como se dijo al principio no es adecuado ubicarla en un modelo simple de Emisor-Receptor, ya que sería pecar de simplistas y generalistas, sin embargo existe el riesgo de perdernos en la amplitud de lo social con un enfoque sociológico y caer en el complejo contexto de lo multifactorial y no poder explicar fenómenos explicables.

Por lo anterior en esta investigación se consideró importante estrechar un vínculo entre la comunicación y lo social, bajo la perspectiva de lo psicológico; es decir la vinculación de algunos factores sociodemográficos con procesos de comunicación medibles, lo que puede ser parte de un examen profundo y detallado de la búsqueda de relaciones (entre variables) que plantea la metodología científica desde un punto de vista psicológico, donde buscamos antes que establecer normas, despertar el interés y el debate en función de relaciones que nos permiten realizar aproximaciones científicas.

#### 5.4 LA MEDICION DE LA COMUNICACION

Según la clasificación de las formas de comunicación proporcionada anteriormente, podemos ubicar a nuestra investigación bajo una análisis de la Comunicación Organizacional (macrosistema) considerando la Comunicación Verbal y la No Verbal (microsistemas).

Según Fernández (1991) la comunicación organizacional se puede identificar en tres formas:

---

<sup>61</sup>Saussure, F. Curso de lingüística general, Losada, Buenos Aires, 1945.

<sup>62</sup>Sobre este tema se recomienda a Coseriu, E. (1990) Introducción a la lingüística, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Filológicas.

- a) Cómo un fenómeno organizacional natural y cómo proceso social que da lugar a la sociedad, la cultura y la civilización.
- b) Cómo una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.
- c) La comunicación se entiende también cómo un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.

Partiendo de las tres definiciones, el análisis del fenómeno interpersonal nos lleva a explicar el fenómeno en términos de procesos (2a definición) pero en un contexto sociodemográfico y su relación nos lleva a un primer encuentro con lo social y cultural (1a definición). Dicha unión o relación bajo un enfoque de sistemas o gestáltico nos permite descubrir que el fenómeno de la comunicación es un conjunto interrelacionado y complejo que no debe ser definido aisladamente.

En base a lo anterior, es pertinente operacionalizar<sup>83</sup> lo que vamos a medir (Comunicación) de tal forma que podamos entender las diferentes posibilidades de interacción con factores sociodemográficas y así poder establecer relaciones entre variables.

"La comunicación en las organizaciones constituye la producción, transmisión e interpretación de símbolos por los miembros de la organización, los cuales se perciben como parte o representantes de una estructura de individuos formalmente interconectados e interdependientes. La función primordial de la comunicación en las organizaciones es coordinar las acciones de los miembros de manera que se logren las metas de la organización y el de crear consenso respecto de la producción. Esta función puede a su vez categorizarse en tres subprocesos: descubrimiento, implementación y mantenimiento de conductas eficientes orientadas a la tarea", Musitu et al. (1993).

#### 5.5 CONDUCTAS COMUNICATIVAS

---

<sup>83</sup>El término operacionalizar se refiere a indicar que existe cierto fenómeno, cómo y de que manera se mide. Debe reducirse un fenómeno a una definición operacional, en la búsqueda de definir algo en sus operaciones objetivamente medibles. Se sugiere ver sobre el tema a McGuigan (1984) Psicología experimental, Trillas, México, D.F. pp.47-48.

A) COMUNICACION NO VERBAL (CNV)

Cruzar los brazos en una plática, meter los brazos en los bolsillos al encontrarnos a un conocido, bostezar frente a un profesor en un salón de clases, sentarnos frente a un contrincante o bien junto al compañero de trabajo en una junta, etc. son sin duda elementos que expresan sentimientos y emociones que auxilian o interfieren en cualquier situación de comunicación.

Ekman y Friesen en Musitu et al. (Op.cit.) emplean tres criterios para determinar las diferencias básicas entre las distintas formas de conducta no verbal:

- a) El origen: se refiere a cómo ese comportamiento llegó a formar parte del repertorio de una persona.
- b) El código: es la regla que define la relación entre un acto no verbal y su significado.
- c) La utilización: hace referencia a las circunstancias regulares y constantes en las que se utiliza una señal no verbal.

El análisis del comportamiento no verbal es muy complejo, ya que existen variables culturales, emotivas, afectivas, etc. que influyen en su interpretación, sin embargo en esta investigación haremos referencia al concepto de utilización, por tratarse de la expresión comunicativa que por sí misma es analizable en términos sociales organizacionales y que no requiere de estudios individuales como podría ser el caso del origen y el código".

Por la misma razón en esta investigación sólo nos enfocaremos a aquellas conductas que sean susceptibles de identificación visual rápida y con cierta facilidad para su operacionalización, mismas que nos permitirán medirlas.

Knapp en Musitu et al. (Op.cit.) define a la CNV considerando "todas aquellas respuestas humanas que no se describen como palabras explícitamente manifiestas" a las que Argyle en Salazar et al. (Op.cit.) agrega una lista de actos sociales que implican la CNV: Contacto corporal, Proximidad física, Gestos, Movimientos de la cabeza, Expresión facial, Lenguaje, Movimientos oculares, Apariencia física y Aspectos no lingüísticos (llamados por Musitu "paralingüística).

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

---

"Este tipo de análisis es realizado por ejemplo por el Psicoanálisis y la Lingüística. Posteriormente a esta investigación se puede continuar con este tipo de estudios basados en los resultados de relación entre variables sociodemográficas.



grandes categorías:

## 1) LA PROXEMICA:

Propuesta por Hall (según Salazar et al.), quién la define como el estudio de las formas como el hombre utiliza y estructura inconscientemente el microespacio, distancia entre hombres en el proceso de interacción, uso del espacio en el hábitat. La organización del espacio puede ser clasificada en tres categorías:

- 1.1 Aspectos físicos, visibles o no, por ejemplo la organización espacial de las ciudades en un crecimiento natural no planeado.
- 1.2 Semifijos, arreglo de objetos móviles, como mesas, sillas en una habitación, etc.
- 1.3 Informales, refiriéndose a la distancia mantenida en la interacción con otros, tanto a nivel diádico como grupal. Ésta última es la que nos interesa. Según Hall el espacio personal del hombre tiene cuatro zonas: íntima, personal casual, social y pública, la que puede variar en función de normas culturales y/o sociales, basado desde luego en conductas occidentales (esto es una muestra de la importancia de investigación transcultural al respecto).

Pease (1991) realiza una descripción de las cuatro zonas:

- 1.3.1 ZONA INTIMA (15 a 45 cm), es la más importante y es la que una persona cuida como su propiedad. Sólo se permite la entrada a los que están muy cerca de la persona en forma emocional, como los padres, el novio, el cónyuge, los hijos, amigos íntimos y parientes. Hay una zona que llega hasta unos 15 cm. del cuerpo a la que otra persona puede llegar sólo mediante el contacto físico. Es la zona íntima privada.
- 1.3.2 ZONA PERSONAL (entre 46 cm. y 1.22 m.) es la distancia que separa a las personas en una reunión social, o de la oficina, y en las fiestas.
- 1.3.3 ZONA SOCIAL (entre 1.22 y 3.6 m.) esa es la distancia que nos separa de los extraños, del plomero o del carpintero que hace reparaciones en casa, del cartero, de los proveedores, del nuevo empleado en el trabajo y de la gente que no conocemos bien.
- 1.3.4 ZONA PUBLICA (a más de 3.6 m.) es la distancia cómoda para dirigirnos a un grupo de personas.

## 2) LA KINESICA:

Birdwhistell en Salazar et al. (Op.cit.) hace hincapié en los

movimientos corporales como conductas, considerándolas formas de comunicación. Identifica unidades (como en la lingüística) llamadas Kines y Kinemas<sup>88</sup> que se combinan en actos complejos que constituyen los gestos. La descripción e identificación de estas unidades permitirán identificar las distintas modalidades de la comunicación kinésica, pero el significado de los movimientos sólo puede identificarse adecuadamente mediante el conocimiento del contexto.

A continuación analizaremos algunos conceptos según Musitu et al. (Op.cit.) para la identificación de la Kinésica (que convienen a nuestra investigación):

2.1 EL GESTO: si la palabra se ha de exponer con naturalidad y espontaneidad. El gesto es necesaria e involuntariamente espontáneo, sin sujeción a normas objetivas. Dar normas sobre el gesto equivaldría a propugnar la afectación, que podrá estar justificada en el actor de teatro o en algún tipo de político (imaginen que tipo) pero nunca en el que desee expresarse con naturalidad. El gesto más expresivo es el que acierta a expresar con todo el cuerpo o con algún miembro, sobre todo brazos y manos, lo que se desea comunicar, y cuando no puede expresarlo con sólo la ayuda de la palabra, porque si ésta basta, el gesto sobra. Otra cosa sería la gesticulación que es un movimiento anárquico e incontrolado, artificioso e inexpressivo en forma natural. El gesto está animado sobre todo por el mundo afectivo del que habla y es su mejor expresión. Puede llegar a donde la palabra no llega y expresar con fidelidad estados de ánimo que la palabra a veces no puede reflejar. Los gestos, además de su utilidad para reforzar y clarificar las ideas, son muy valiosos para mantener la atención de los oyentes.

Ekman y Friesen en Musitu et al. (Op.cit.) proponen cinco tipos de gestos:

2.1.1 GESTOS EMBLEMATICOS O EMBLEMAS: son señales emitidas intencionalmente con un significado

---

<sup>88</sup>Kine: movimiento gestual pequeño, apenas perceptible. Kinema: unidad básica de CNV que pueden transformarse en Kinemorfemas: agrupaciones de kinemas que adquieren significado dentro del conjunto de patrones de comunicación (ojo cerrado, ceja fruncida, boca descendente = tristeza o dolor). La Macrokinésica Social: es el análisis de los movimientos corporales significativos que acompañan al discurso. Existen muchas clasificaciones, que incluso se contraponen, lo cual no se tratará en este trabajo por no ser el de la clasificación el tema principal.

específico que se traduce directamente en palabras; tal sería el caso de agitar la mano en señal de saludo o de despedida; el pulgar hacia arriba, "OK"; el pulgar o el índice unidos para señalar que algo es correcto, el signo de victoria con los dedos en "V", etc. Muchos emblemas son específicos dependiendo de la cultura. No todos los emblemas se señalan utilizando dedos, manos y brazos. Una nariz arrugada puede utilizarse para expresar disgusto; encoger los hombros, duda; sacudir la cabeza, negación; palmas abiertas, sinceridad, etc.

Según estos autores los signos más fácilmente descifrables son los que:

- a) Indican dirección: Vaya por allí, Ven aquí, Siéntate aquí.
- b) Dan ordenes: Cállate, Estate quieto, Sígueme.
- c) Comportan un estado emocional: Tengo calor, frío, Está loco.
- d) Contienen un insulto: Vete al infierno (o a la ...).
- e) Indican una respuesta: Si, No, Lo prometo
- f) Describen emociones: Estoy enfadado, Me siento triste.
- g) Ofrecen una descripción: Figura delgada, Mujer perfecta o b...
- h) Piden un favor: Dinero, por favor, Dame de comer.

2.1.2 **GESTOS ILUSTRATIVOS O ILUSTRADORES:** se producen durante la comunicación verbal y sirven para ilustrar lo que se está diciendo. Son gestos conscientes que varían en gran medida en función de la cultura. Indican relación, hacer un dibujo en el aire, señalar un suceso e imponer un ritmo a la palabra hablada. A pesar de que a menudo se hacen con las manos y los brazos, cualquier tipo de movimiento del cuerpo que desempeña un papel auxiliar en la comunicación verbal, puede llamarse ilustrador. Culturalmente existen sociedades como la italiana o la árabe, donde atar las manos es como atar la lengua.

2.1.3 **GESTOS QUE EXPRESAN ESTADOS EMOTIVOS:** confieren dinamismo y energía a la charla y ayudan a mantener la atención de los oyentes. Aunque el rostro sea el principal indicador del estado emotivo (sonrisas, muecas de dolor, preocupación, ruborización) emociones como la ansiedad y la tensión se transmiten fácilmente a través de gestos manuales (estrujarse las manos; cerrar los puños; levantar los brazos para triunfo y alegría; golpear la palma con el puño) o corporales (temblor en todo el cuerpo).

- 2.1.4 GESTOS REGULADORES DE LA INTERACCION: son movimientos producidos por quien habla o por quien escucha, con la finalidad de regular las intervenciones en el diálogo. Son signos para tomar el relevo, que tienen también un importante papel al inicio o finalización de un intercambio (darse la mano en el saludo o la despedida). Los reguladores pueden ser utilizados también para acelerar o frenar al interlocutor, indicar que debe continuar o darle a entender que debe ceder su turno a otro (poner la mano tras la oreja para indicar que no se oye; levantar la palma de la mano para indicar espera; mirar el reloj para indicar que se está acabando el tiempo; reunir y ordenar las pertenencias personales para indicar que se ha acabado el tiempo de conversar). Los gestos reguladores utilizados con más frecuencia son las indicaciones de cabeza y la mirada fija. Las inclinaciones rápidas de cabeza llevan el mensaje de apresurarse y acabar de hablar, mientras que las lentas, los movimientos más deliberados, piden que el interlocutor continúe e indican que al oyente le parece interesante y le gusta lo que se está diciendo. Cuando se cede el turno, el que habla no sólo baja su voz, frena el tiempo de su discurso e incluso posiblemente alarga la sílaba final, sino que por regla general también aparta la mirada bajando los ojos, la cabeza, o ambos. Entonces, se toma contacto con el oyente mediante la mirada en una invitación para que continúe la conversación.
- 2.1.5 GESTOS DE ADAPTACION O ADAPTADORES: generalmente, son gestos aprendidos que se utilizan con fines de autorregulación en las distintas situaciones de la vida cotidiana y son parte del inventario comportamental del individuo. Son movimientos, gestos y otras acciones utilizados para manejar nuestros sentimientos o controlar nuestras respuestas. Usualmente tienen lugar en situaciones de tensión y reflejan estadios de aprendizaje en la infancia. Adaptadores comúnmente utilizados son, por ejemplo, el movimiento de cepillado de la cabeza que muchos adultos utilizan en momentos de incertidumbre, o el gesto de taparse la boca cuando alguien dice una mentira o "mete la pata"; acariciarse, rascarse, frotarse, morderse las uñas, mover una pierna, manipular partes de la ropa, etc.\*\*

---

\*\*Los autores recomiendan a Bados, L.A. (1991) Hablar en público, Madrid, Pirámide.

2.2 POSTURA CORPORAL: es la disposición del cuerpo o sus partes en relación con un sistema de referencia que puede ser doble: por una parte, la orientación de un elemento del cuerpo con otro elemento o con el cuerpo en su conjunto, y por otra, la orientación del cuerpo o sus partes en relación a otro cuerpo. La postura comunica información sobre el contenido afectivo (acercamiento o atención; rechazo; expansión o arrogancia; contracción o depresión). Para transmitir energía y entusiasmo y crear una impresión positiva en los demás, podemos adoptar una postura atenta y erguida; una postura con el tronco erecto y sacado hacia afuera, cabeza erguida y hombros hacia atrás, indica arrogancia o desprecio; una postura rígida sugiere incomodidad o nerviosismo, mientras que una postura encogida indica abatimiento. Los comunicantes con posiciones corporales más abiertas son más persuasivos que los de posiciones cerradas. Es decir, se prevé que el comunicante que muestra posiciones abiertas de brazos y piernas producirá, en principio, mayores cambios de opinión que el que mantiene posiciones cerradas. La orientación y el movimiento del cuerpo también son importantes en la postura corporal. La orientación es el ángulo con el que el cuerpo está dirigido a los demás (frente a frente en ángulo recto; lado a lado o de espaldas). Cuanto más de frente se sitúa una persona hacia los demás, mayor será el nivel de implicación. Se puede expresar competencia, cooperación, dinamismo, distracción, formalidad, etc.<sup>87</sup>

2.3 LA MIRADA: con la mirada algunas personas nos hacen sentir cómodos cuando conversan con nosotros, otras pueden hacernos sentir molestos y algunas otras no nos merecen confianza.

Algunas investigaciones pioneras (Moore y Gilliland) encontraron que las personas agresivas eran capaces de mantener el contacto visual durante más tiempo que las no agresivas mientras realizaban una tarea distractora consistente en hacer sumas mentales.

Un indicador de la belleza de la mirada y de la atracción es la dilatación de las pupilas. Era conocido entre las mujeres de hace varias décadas el ingenioso truco de

---

<sup>87</sup>Al respecto se sugiere ver a: Bados (Op.cit.), McGinley et al. (1978) Effects of body position and attitude similarity on interpersonal attraction and opinion change, Psychological Reports, 42, 127-138. y Sommer, R. (1969) Personal space, Nueva York, Prentice Hall.

aplicar unas gotas de belladona<sup>66</sup> en los ojos con el fin de dilatar las pupilas y así lograr captar la atención del hombre que las cortejaba<sup>67</sup>.

El número de veces que se parpadea por minuto es también importante ya que está relacionado con la tranquilidad y el nerviosismo. Mirar a otra persona en mayor o menor medida puede indicar interés-desinterés, agrado-desagrado, franqueza-engaño. La retroalimentación con la mirada es constante en toda conversación, bajar la mirada es percibido como modestia, los ojos muy abiertos son asociados a admiración, franqueza, temor o ingenuidad. Según Musitu et al. (Op.cit.) se pueden diferenciar los siguientes tipos de mirada: (los cuales complementamos con los comentarios de Pease (Op.cit.))

- 2.3.1 MIRADA DE NEGOCIOS, los ojos normalmente se centran en un triángulo formado por líneas imaginarias desde el puente de la nariz hasta los ángulos de cada ojo de la persona a la que vemos. Transmite interés, intensidad, seriedad y confianza en uno mismo. Cuando se está hablando de negocios, imaginemos que hay un triángulo en la frente de la otra persona.
- 2.3.2 MIRADA SOCIAL, se desplaza hacia abajo tomando la nariz, los labios y la barbilla como centro. Comunica deseos de conocer mejor a la otra persona.
- 2.3.3 MIRADA INTIMA, el triángulo visual abarca desde los ojos hasta la cintura. El deseo que transmite es de una relación íntima, sexual. la mirada recorre los ojos, pasa por el mentón y se dirige hacia otras partes del cuerpo. en el dialogo entre dos personas que están cerca una de otra, la mirada pasea por el triángulo formado por los ojos y la zona genital. Tanto los hombres como las mujeres usan esa mirada para demostrar su interés en la otra persona, y si ésta está interesada, devolverá entonces, una mirada del mismo estilo.
- 2.3.4 MIRADA DE REOJO, se utiliza para transmitir hostilidad o interés. Cuando se combinan con una elevación de los ojos o una sonrisa, comunican interés y con frecuencia son señales de interés

---

<sup>66</sup>Del ital. belladonna. Planta solanácea narcótica y venenosa: el fruto de la belladonna se parece a la cereza y es un veneno violento. Contiene un alcaloide, la atropina, utilizada medicinalmente en dosis muy pequeñas. García P.R. (1978) Pequeño Larousse Ilustrado, México.

<sup>67</sup>Se sugiere revisar a: Knackstedt, G. y Kleinke, Ch.L. (1992) Eye contact, gender, and personality judgements, The Journal of Social Psychology, 13(2), 303-304.

amoroso. Si se combinan con las cejas fruncidas o hacia abajo o con las comisuras de la boca hacia abajo, es señal de sospecha o de actitud crítica u hostil.

- 2.3.5 BLOQUEO VISUAL, representa el intento de dejar a la otra persona fuera de la vista-cerrando los ojos-, porque se ha perdido el interés en ella; aburre su conversación. Resulta también comunicativo el hecho de evitar sistemáticamente el contacto ocular.
- 2.3.6 MIRADA DESDE ARRIBA, cuando la persona se siente superior, el bloqueo visual se combina con un gesto de echar la cabeza hacia atrás para llevar a cabo una mirada prolongada.

Menéndez en Musitu et al.(Op.cit.) analiza las siguientes funciones de la mirada:

- a) LA MIRADA COMO REGULADORA DEL ACTO COMUNICATIVO, sólo los ojos pueden permitir que en una situación comunicativa normal se mantenga y crezca el interés de las personas que se comunican cuando los silencios son muy prolongados.
- b) LA MIRADA COMO FUENTE DE INFORMACION, las personas miran mientras escuchan para obtener una información visual que complementa la información auditiva (atención).
- c) LA MIRADA COMO EXPRESION DE EMOCIONES, se asocian diversos movimiento oculares con modestia; cansancio; felicidad; deseos sexuales, etc.
- d) LA MIRADA COMO COMPLEMENTO DE LA CNV, cuando dos personas entablan conversación se miran a los ojos intermitentemente la una a la otra, de ésta forma se complementan los comentarios.
- e) LA MIRADA COMO COMUNICADORA DE LA NATURALEZA DE LA RELACION INTERPERSONAL, se formula la hipótesis de que la persona que no mira da una impresión de rechazo o de indiferencia hacia la otra; por otra parte, quien mira demasiado intensamente al otro, permaneciendo en silencio, da la impresión de ser una persona extraña<sup>90</sup>.
- 2.4 LA SONRISA: Según Hall en Musitu et al (Op.cit.) existen diferencias sexuales entre hombres y mujeres en relación a la sonrisa, bajo situaciones de poder. El poder, el status, el rol, el sexo, etc. son elementos que sin duda pueden determinar el nivel y el tipo de sonrisa expresada en una relación, así como su utilización en términos de frecuencia y utilización.

---

<sup>90</sup>Al respecto se sugiere revisar a: Exline, R.V. (1971). Visual interaction: The glances of power and preference. En J.K. Cole (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation (Vol.19). Lincoln, University of Nebraska Press.

Para poder analizar lo anterior, podemos distinguir los siguientes tipos de sonrisa:

- 2.4.1 SONRISA SENCILLA: en ella existe el deseo de un acercamiento amistoso acompañado de un sentimiento de ansiedad. Aquí el mensaje transmitido es de inseguridad, cierta duda y falta de confianza.
- 2.4.2 SONRISA SENCILLA DE ALTA INTENSIDAD: transmite confianza y calor. Se produce una retracción más pronunciada de las comisuras de la boca y éstas suben más. Los labios se separan ligeramente de modo que una pequeña parte de los dientes superiores pueden entreverse.
- 2.4.3 SONRISA SUPERIOR: el labio superior se retrae lo suficiente como para descubrir todos o casi todos los dientes superiores. El mensaje transmitido es de cierta complacencia por el encuentro.
- 2.4.4 SONRISA SUPERIOR DE ALTA INTENSIDAD: se produce una intensidad adicional al descubrir más cantidad de dientes, abrir más la boca y cerrar los ojos ciñendo la mirada. Transmite alegría.
- 2.4.5 SONRISA AMPLIA: tanto los dientes superiores como los inferiores se descubren y la mirada se estrecha ligeramente. Expresa la más alta intensidad de felicidad, alegría y placer. Más allá de esta sonrisa está la risa.
- 2.4.6 SONRISA ANSIOSA: de naturaleza indecisa y fugaz. Es una sonrisa simple, de poca intensidad que no involucra el resto del rostro. No se muestran los dientes.
- 2.4.7 SONRISA FALSA: es una sonrisa caída. Los dientes inferiores están parcialmente cubiertos mientras que la hilera superior permanece oculta. Los ojos están normalmente muy abiertos, la mirada es intensa y las cejas mantienen el mismo nivel.

### 3) LA PARALINGÜÍSTICA:

El comportamiento lingüístico está determinado por dos factores: el código y el contenido (ambos factores lingüísticos) no determinan al 100% el comportamiento verbal; existen otras formas de expresarse en función del estado de ánimo, del contexto social, etc.

Según Musitu el al. (Op.cit.) comentan que en el lenguaje existen, por un lado, variaciones lingüísticas entre las que se puede citar la elección del idioma, la utilización de un lenguaje simple o elaborado, la elección de los tiempos verbales, etc. y existen, por otro lado, unas variaciones no lingüísticas como las variaciones en la calidad de la voz, el ritmo (modulado o átono), el tono (agudo o grave) y el volumen (fuerte o débil), etc. En lo que se refiere al tono, todo deslizamiento hacia el agudo es síntoma de una inhibición de la emoción. La excesiva emocionalidad ahoga la voz y,



repentinamente, una palabra o una sílaba se pronuncian en una nota mucho más aguda que la precedente. El volumen es también importante, pues quién inicia una conversación en un estado de tensión mal adaptado a la situación habla o demasiado alto (da muestras de autoridad y dominio) o demasiado bajo (tendencia a la introversión, la persona no puede o no quiere hacer el esfuerzo de ser oída). El ritmo se ha estudiado en los medios psiquiátricos pues uno de los síntomas más fiables de la tendencia al repliegue neurótico o psicótico, de la ruptura con la realidad y con los demás, es precisamente un ritmo de elocución átono, monótono, entrecortado o lento. En la vida cotidiana normal este ritmo vocal revela claramente un rechazo al contacto, un mantenerse a cubierto, un deseo de retirada, frialdad. En el lado opuesto, existe el ritmo cálido, vivo, modulado, animado, vinculado a la persona que está presta para el contacto y la conversación. Estos aspectos no lingüísticos del lenguaje conformarán una segunda división de las señales no verbales, la paralingüística.

El estudio del paralenguaje se ha desarrollado fundamentalmente en dos direcciones: una que considera el paralenguaje como indicador de la personalidad, y otra que lo entiende como una manifestación del estado de la interacción.

#### B) COMUNICACION VERBAL (CV)

Según Rangel (1992) el diálogo es un proceso de intercambio de información, a través de la comunicación oral, en una relación cara a cara entre dos personas, donde el éxito se puede deber a dos factores: el externo (ruido, espacio o lugar), el interno (emociones, tensiones o problemas) tanto en el emisor como en el receptor. El reconocimiento de estos dos factores es de vital importancia en la creación de un clima positivo en la comunicación. Para alcanzar este ambiente se deben considerar las siguientes condiciones:

1.-Disposición a Cambiar: es necesario considerar las necesidades humanas. Entre ellas, se distingue el deseo del hombre de poder influir o persuadir a otras personas. Esta necesidad se satisface a través del diálogo eficaz, si un individuo no está dispuesto a ver las cosas de otra manera y sólo acepta su visión personal, nuestra necesidad de persuadirlo se ve frustrada y procuraremos evitar el diálogo. Estar dispuesto a cambiar de opinión no implica que uno sea voluble. Adoptar una actitud abierta no significa que tengamos que cambiar radicalmente de ideas y conducta; sólo supone la posibilidad de cambiar si se encuentran los argumentos válidos para hacerlo.

2.-Código Común: la necesidad de utilizar una misma terminología. En algunos casos, resulta imprescindible explicar los términos, ya que es posible que, al estar conversando, utilicemos palabras con acepciones distintas de las que maneja el otro participante. La solución es ajustar

los términos, tener una codificación común y continuar con la comunicación, evitando las discusiones inútiles por palabras que desvían del propósito fundamental del diálogo.

3.-Marco de referencia recíproco: los sistemas de valores, las suposiciones básicas y los propósitos deben ser respaldados, aceptados y, todavía mejor, compartidos por ambos participantes si es posible. Un ejemplo de esto es el uso del "Usted" ya que se puede bloquear el diálogo con alguien que parta de que la suposición de que el respeto se manifiesta en la actitud. Otro problema que se presenta consiste en los diferentes propósitos que los participantes pueden tener al entablar un diálogo. Si el propósito de alguno de ellos es, básicamente, obtener información objetiva y el otro participante no comparte dicho propósito informativo, sino que tiene uno de tipo emotivo-subjetivo, la comunicación estará desfasada. Para evitarlo, ambos tienen que llegar a un acuerdo y compartir el mismo propósito.

Por otra parte, también pueden surgir problemas comunicativos cuando se sostienen puntos de vista impregnados de subjetividad. Por ejemplo un fanático religioso no podrá ser imparcial en un juicio respecto a sus creencias. Cuando una persona sostiene una opinión cargada de emotividad, no resiste la crítica y generalmente se enfurece cuando alguien no comparte su opinión.

4.-Interés mutuo: aunque obvia, es importante tenerla en cuenta, pues sin ella resulta inútil cualquier iniciativa por establecer una comunicación.

5.-Respuesta o retroalimentación: cuando los participantes se enfrentan a una situación de interacción cara a cara, la respuesta, también llamada retroalimentación, representa el único medio para corregir o corroborar la interpretación que la otra persona se formó a partir de nuestro mensaje. Así pues, el requisito fundamental de un diálogo es la respuesta congruente y apropiada del otro participante. Si la respuesta es apropiada, se establecerá una interacción más efectiva.

5.-La libertad de expresión: el participante en un diálogo tiende a reconocer primero el terreno, o sea, la capacidad de aceptación y respeto entre él y el interlocutor. Si la actitud es abierta y comprensiva por parte del receptor, el emisor se sentirá con más libertad para expresarse, sin temor a ser rechazado o menospreciado. Ambos participantes deberán proveer el refuerzo necesario para fomentar un clima de confianza y seguridad.

6.-Repetición y formulación de los datos, indispensable para transmitir y recibir información: en términos técnicos a esto se le llama "redundancia". Permite que el mensaje llegue a pesar de ruidos u otras interferencias, como puede ser el límite de la memoria para recordar todos los detalles con precisión. Los emisores tienen la necesidad de asegurarse de que el contenido del mensaje se comprenda en toda su magnitud, por lo que las ideas básicas deben formularse de diferentes formas para asegurar la comprensión de la información emitida.

## PROBLEMAS CON INTERFERENCIAS CON EL EMISOR:

1.-Emotividad excesiva o limitada: este factor puede ocasionar la destrucción del mensaje, ya que el receptor se concentrará en las manifestaciones exteriores (puede ser el mensaje no verbal), más que en el contenido del mensaje. Esto provoca la pérdida total o parcial de la información transmitida. El receptor simplemente no recibe la totalidad del mensaje, debido al factor emotividad que desvía su atención. Cuando nos enfrentamos a una persona que defiende una posición anarquista y, en un diálogo, se enfurece ante nuestro argumento, su nivel de emotividad y apasionamiento provocará que nuestra atención se desvíe hacia sus gestos, sus movimientos o su tono de voz, de manera que el mensaje esencial no alcanzará a ser captado por la intensidad con que éste es emitido.

La emotividad limitada: también la situación contraria provoca la pérdida del interés por captar el mensaje. En algunas ocasiones, el emisor al transmitir información parece no tener emociones, sentimientos, ni interés acerca de lo que se comunica. Como consecuencia, el receptor simplemente se aburre, pues la falta de interés del emisor induce a la pérdida de la atención por parte del receptor.

2.-Sincronización del tiempo: es un factor importante en cualquier relación humana. Nuestra sensibilidad a la percepción del momento adecuado para hacer un comentario al receptor debería determinar cuando hablar y cuando callar, pero no siempre es así. A menudo hablamos cuando ya es demasiado tarde o cuando lo que queremos decir ya no es pertinente. Son reveladoras las expresiones como: "Si me lo hubieras dicho antes".

De la misma manera, el hecho de hablar antes de tiempo provoca que el mensaje no se capte. Así, en una conversación puede suceder que una persona esté hablando sobre la organización administrativa y otra haga el comentario de que la próxima junta será dentro de un mes.

3.-El emisor extraviado: la asociación libre de ideas es útil en algunas ocasiones; sin embargo, el emisor extraviado (aquel que se aleja del mensaje esencial mediante asociaciones que pueden o no ser pertinentes al asunto en cuestión) convierte su actitud en una seria barrera para la comunicación. La falta de concentración en el mensaje básico provoca un bloqueo en la comunicación. En México este emisor es conocido como el estilo "cantinflesco".

4.-La velocidad del mensaje: quien habla demasiado rápido pasa de una idea a otra, hasta que el receptor se pierde por la cantidad de mensajes que su cerebro debe analizar en muy poco tiempo. Este puede ser el caso del maestro que sabe mucho pero es tan rápido que los alumnos no lo entienden.

La situación contraria ocurre cuando el proceso es demasiado lento. Esto también constituye una barrera, pues el explayarse excesivamente en un solo punto cuando éste ya ha sido entendido, conduce a la pérdida de interés.

Los temas desconocidos, el vocabulario técnico y la información reciente requieren tiempo para ser asimilados. Como emisores deseosos de comunicarnos, debemos ofrecer la oportunidad a nuestros receptores de absorber la información. Generalmente, las ideas complejas deben ser repetidas en palabras diferentes y, cuando sea posible, desde dos o más puntos de vista distintos antes de explicar la siguiente idea o concepto. Por otra parte, también es importante no repetir la información que ya ha sido comprendida o detenerse en la explicación cuando percibimos que ésta ya ha sido captada. Para saber si la información no está siendo presentada rápida o lentamente, es necesario observar no sólo en un diálogo, sino también conferencias y discusiones.

#### PROBLEMAS CON INTERFERENCIAS EN EL RECEPTOR<sup>21</sup>:

- 1.-Actitudes contrarias: basadas la mayoría de las veces en experiencias o en posiciones heredadas, impiden percibir adecuadamente el mensaje y de este modo bloquean el diálogo. Todos tenemos actitudes, prejuicios o predisposiciones; y algunas veces, en una interacción nos encontramos con personas que defienden exactamente la posición contraria a la nuestra. Para sobrepasar este obstáculo se necesita un alto grado de tolerancia (sin olvidar la posibilidad de cambiar de opinión justificadamente), comprensión y calma. El receptor debe evaluar con cuidado sus actitudes y tratar de hacerlas a un lado si verdaderamente desea escuchar y comprender lo que la otra persona pueda opinar en contraposición con sus ideas.
- 2.-Establecer conjeturas: los oyentes no podrán comprender la totalidad del mensaje si de antemano deciden lo que van a escuchar. Si el escucha no está dispuesto a oír y revisar los hechos y sólo hace juicios a priori de lo que se va a decir, no podrá captar el mensaje básico. Todos tendemos a establecer conjeturas antes de conocer todos los hechos, aventurando un juicio que sólo puede ser parcial mientras no se capte la totalidad de lo que se quiere comunicar.
- 3.-Suspiciencia o falta de aceptación hacia el emisor: uno de los obstáculos más sutiles es el relacionado con la aceptación personal del emisor. Las formas de suspiciencia y desconfianza

---

<sup>21</sup>Muchas de los temas que se tocan en esta sección son más complejos en la explicación del fenómeno que en la medición del mismo. Sobre la explicación del fenómeno, se recomienda profundizar en temas psicológicos de tipo cognoscitivos y conductuales relacionadas a la persuasión (actitudes, disonancia cognoscitiva, roles, opinión, afectividad, reforzamiento, emoción, etc.). Para introducirse en estos amplios y complejos temas se sugiere el texto de Elliot McGinnies denominado Enfoques cognoscitivos y conductuales de la persuasión. The American University citado en Silverstein (1985) Comunicación Humana, Exploraciones teóricas, edit. Trillas.

son muchas y muy variadas y frecuentemente están ocultas o las ignora el receptor. Si éste es suspicaz hacia el emisor y no confía en él, se le opone y lo hostiliza o simplemente siente que el mensaje podría ser prejuicioso, no está en la mejor disposición para oír lo que aquel está diciendo. En muchas ocasiones creemos más en la opinión de un médico con experiencia que en la de un recién egresado.

Cuando nos referimos al punto once de las Formas de Comunicación, hicimos referencia a la Comunicación Verbal, sin embargo para efectos de nuestra investigación realizaremos la medición de dicha comunicación en grupos pequeños, de acuerdo a que está orientada a la medición organizacional. Específicamente nosotros mediremos la comunicación verbal en términos de discusión en grupo<sup>2</sup>.

Rangel (Op.cit.) dice que por medio de la interacción de pequeños grupos de personas, se pueden identificar problemas comunes, soluciones viables, sugerencias para el bienestar personal, familiar, organizacional o de la comunidad. Por lo anterior, es obvia la necesidad de aprender acerca de la conducta comunicativa en grupos pequeños. Frecuentemente nuestro éxito y satisfacción como personas, maestros, padres, jefes, etc. depende del conocimiento y habilidades con que podemos participar y guiar la comunicación en grupos pequeños. A este tipo de comunicación se le llama también dinámica de grupos, discusión en grupo e interacción grupal.

Monroe y Ehninger en Rangel (Op.cit.) definen a la discusión como "el proceso relativamente sistematizado, mediante el cual un grupo de personas intercambia y evalúa ideas e información con el propósito de entender un asunto o resolver un problema, en una atmósfera esencialmente cooperativa".

Según Rangel (Op.cit.) todo miembro de un grupo de discusión que desee actuar con eficiencia en su comunicación verbal debe tener las siguientes características:

1. Conocimiento sobre el tema.
2. Información pertinente sobre cada integrante del grupo.
3. Habilidad para pensar clara y rápidamente.

---

<sup>2</sup>No se realizará un análisis individual de la conducta verbal, ya que el análisis del discurso para fines de comunicación organizacional debe ser de acuerdo a fines grupales organizacionales. En términos individuales existen diferentes metodologías para sus estudio, por ejemplo el análisis del discurso lingüístico y/o psicoanalítico utilizado por la Filosofía y el Psicoanálisis. Este tipo de estudios pueden ser complementarios al estudio organizacional para comprender como un sujeto se desenvuelve en los planos individual y social-organizacional.

4. Capacidad para escuchar y prestar atención.
5. Habilidad para presentar, aclarar y apoyar ideas nuevas.
6. Capacidad para aceptar las críticas.
7. Habilidad para analizar, evaluar y relacionar las opiniones y puntos de vista expuestos.
8. Disposición para aceptar ideas razonables, aunque sean distintas de las propias.
9. Capacidad para disentir con diplomacia.
10. Habilidad para preguntar.
11. Habilidad para resumir los puntos o el progreso de la discusión.
12. Habilidad para guiar la discusión hacia el objetivo primordial del grupo.
13. Capacidad para diferenciar la información pendiente de los detalles superfluos.
14. Disposición para compartir las responsabilidades.
15. Paciencia.

De la lista anterior no sólo están incluidas habilidades de comunicación oral, sin embargo para efectos de medición podemos listar las siguientes características:

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

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

#### C) COMUNICACION ESCRITA

En nuestra investigación no tenemos la intención de analizar el grado de conocimientos en relación a las habilidades de escritura literaria (ortografía, gramática, sintaxis, etc.). Sin embargo para la comprensión de un texto en una situación organizacional las bases mínimas a conocer son las relacionadas a las de la Composición, ya que como dice González (1980) para redactar es necesario conocer las distintas maneras como pueden relacionarse las palabras para integrar los párrafos de una composición, y las cualidades de ésta para transmitir ideas y sentimientos con la mayor precisión posible.

El Párrafo, entendido como unidad de pensamiento y unidad de sentimiento está integrado por dos elementos: el enunciado principal y los enunciados secundarios, los cuales complementan al principal.

Según González (Op.cit.) para el análisis de un párrafo se

deben considerar las siguientes características:

- 1.-Detalles concretos: proporcionan a los lectores la información necesaria para que éstos sientan y piensen tal como el emisor lo desea.
- 2.-Longitud: la extensión debe adecuarse al propósito de la composición. Por lo general, la descripción y la narración emplean párrafos extensos, mientras que la exposición y la argumentación emplean párrafos breves.
- 3.-Métodos de razonamiento: Inductivo, Inductivo-deductivo, Deductivo-inductivo y Deductivo.

Para desarrollar un párrafo es conveniente tener en cuenta:

- 1.-Los detalles pictóricos: selección de los detalles que ayuden al lector a formarse una imagen precisa del objeto que se va a describir.
- 2.-El orden cronológico de los acontecimientos: es la narración de los acontecimientos siguiendo el mismo orden en que sucedieron, y procurando, por medio del lenguaje, interesar al lector.
- 3.-Los ejemplos: selección de los ejemplos que fundamenten y complementen el enunciado principal.
- 4.-Las definiciones: Precisión en cuanto al significado del término que forma parte del enunciado principal.
- 5.-La enumeración: presentación de todas las cuestiones que se van a tratar en la composición, así como la relación que éstas guardan entre sí.
- 6.-Las razones: es la exposición de todos los argumentos que fundamentan al enunciado principal.
- 7.-La relación causal: señalamiento de la relación que existe entre los hechos y sus consecuencias.
- 8.-La comparación y la analogía: sustentación de lo dicho, buscando similitudes con hechos u objetos ya conocidos tanto por el emisor como por el receptor.

La composición según González (Op.cit.) es el conjunto de párrafos relacionados conforme a un método, ya sea inductivo o deductivo, o ambos, da origen a la composición. Sus cualidades esenciales son:

- A) La Unidad:
- Se ha dicho que el párrafo está formado por un enunciado principal y varios enunciados complementarios. La unidad, en este caso, consiste en la referencia directa que tienen los enunciados secundarios con respecto al tema principal.
- Una idea, aunque sea muy interesante, no debe formar parte del párrafo a menos que permita ampliar la información central. En un momento dado es muy difícil determinar lo superfluo, pero si no se aprende a hacerlo, se corre el riesgo de hablar mucho y no decir nada. Ahora bien, esto es también válido para la composición.

Los párrafos deben ser unitarios en su relación con el tema central del escrito; cada párrafo debe ser un eslabón de la cadena que conforma la composición, sea cual sea la forma de expresión lingüística empleada.

- B) La Coherencia:  
Se refiere a la relación lógica, tanto entre los enunciados como entre los párrafos de una composición. Para expresar claramente lo que se dice o lo que se escribe es preciso ordenar los pensamientos antes de manifestarlos y, una vez listos para la trasmisión, exponerlos siguiendo el orden más conveniente, de acuerdo con el mensaje y según el propósito que se persiga. Para que una composición sea coherente, es preciso relacionar los párrafos a fin de manifestar con claridad una secuencia. Existen algunas expresiones de transición que ayudan a relacionar los párrafos; ellas son: sin embargo, entonces, además, en cambio, como consecuencia, a su vez, también por otro lado, etc.
- C) El Enfasis:  
Tiene tres subdivisiones:  
1.-Enfasis por posición: se refiere al lugar que debe ocupar la idea en el párrafo para que resulte más enfática.  
2.-Enfasis por proporción: en este caso se le asigna un espacio mayor a la idea más importante.  
3.-Enfasis por repetición: la repetición de algunas palabras provoca un mayor impacto en la recepción del mensaje.
- D) El estilo:  
Si bien es cierto que el estilo es el hombre y por lo mismo se tiene el ingenio de manera natural, el estudio de la lingüística en general y de la gramática en particular, ayuda en gran medida a desarrollar un buen estilo. Dicho en otras palabras, la elegancia en el uso del lenguaje puede adquirirse a través del estudio y la práctica constantes. Estudio de todas aquellas disciplinas que de una u otra manera tienen relación en el uso y la estructura del lenguaje; y la práctica diaria de la redacción. El estilo puede desarrollarse, por ejemplo, con la lectura analítica de los grandes literatos de todos los tiempos, y con el ejercicio diario de la redacción, procurando imitar a los mejores poetas y prosistas.

Resumiendo, la comunicación es una habilidad inherente al ser humano. Hoy en día cualquier persona establece sistemas de comunicación sin necesidad de pensar en todo lo que implica histórica y evolutivamente. Por ejemplo mantener una conversación puede no ser tan difícil, pero explicar los



mecanismos individuales y sociales dificultan una definición.

Sin embargo, la investigación interactiva se presenta como una alternativa para conocer e intentar explicar algunos elementos que conforman los sistemas de comunicación social, específicamente en las organizaciones. Y es mediante su vinculación con factores sociodemográficos como pueden ser descritas algunas relaciones con habilidades como la comunicación verbal, los movimientos y la gesticulación, la mirada, la paralingüística y la comunicación escrita, así como su percepción global.

El método de assessment center por sus características metodológicas, éticas y principalmente de observación, se presenta como una herramienta de medición con las cualidades suficientes para medir una variable tan importante y delicada por dos razones:

- 1) La comunicación es difícil de medir por su complejidad. El AC permite la observación de conductas complejas.
- 2) El impacto social (ambiental y/o interactivo) de las habilidades de comunicación requieren de un método que reúna la posibilidad de medirlo considerando su complejidad. El AC metodológicamente permite una evaluación responsable (metodológica y holísticamente).

Los anteriores comentarios son desarrollados en nuestra investigación, esperando que los resultados colaboren en beneficio del conocimiento para las áreas y personas interesadas en la unión de dos temas apasionantes: la comunicación y su relación con factores sociodemográficos evaluada con el método de assessment center.

CAPITULO 6

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

6.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación es un proceso dinámico de interacción social que representa aspectos culturales, permitiendo conocer variables y reacciones para conocer cambios. La interacción entre dos o más personas en un sistema organizacional nos permite abordar el problema de la comunicación para conocer las condiciones de la interacción en términos de variables.

Existen diversas ciencias, formas y metodologías para abordar el fenómeno de la comunicación, empero es en el campo de las ciencias del comportamiento donde encontramos aproximaciones propias al estudio de la comunicación organizacional.

Son tres las grandes alternativas que las ciencias del comportamiento ofrecen al estudio de la comunicación: El comportamiento como disposición individual; el comportamiento como función del ambiente y el comportamiento como una postura interactiva.

Es en el rubro de las corrientes ambientalistas donde encontramos un tema de investigación. Las corrientes ambientalistas sociales proporcionan teorías, postulados, hipótesis generales, como si los mecanismos sociales y de conducta fueran homogéneos, a veces de carácter incuestionable donde al parecer se permanece ante los problemas en forma contemplativa.

Es la investigación una de las formas de explorar los problemas sociales, a veces con lucha ideológica y otras con colaboración sistémica.

Es bajo este concepto sistémico, gestáltico o interactivo donde ubicamos la utilidad de nuestra investigación.

Considerando que los alumnos de un posgrado como el de la Facultad de Contaduría y Administración son miembros en su mayoría económicamente activos de organizaciones públicas y privadas en el ámbito productivo y académico el estudio de sus habilidades de comunicación organizacional es importante. Es punto de unión entre una de las tantas relaciones universidad-empresa como organizaciones sociales.

Ante la carencia de investigación sobre este tema y sobre métodos para evaluar habilidades de comunicación organizacional surgió el interés de esta investigación

por proporcionar elementos de tipo exploratorio en una investigación no experimental sobre las conductas sociodemográficas y su relación con habilidades de comunicación organizacional en alumnos de posgrado. Dichas relaciones evaluadas con una metodología también poco conocida en el ámbito mexicano como es el assessment center.

Las explicaciones ambientalistas sociales proporcionan postulados generales y homogéneos como si fueran reglas infranqueables, rígidas y determinantes. Las excepciones sólo son utilizadas para confirmar las reglas generales sin mayor explicación.

En nuestra posición interactiva, las excepciones ambientalistas son estudiadas para conocer y complementar o rechazar en su caso las reglas generales, demostrando de esta forma la importancia de la investigación interactiva para no caer en su rechazo por sólo razones ideológicas o por el desconocimiento en su uso o la incorrecta aplicación de metodologías.

## **6.2 OBJETIVOS**

Como pudo apreciarse en la revisión teórica, en México se carece de investigación específica en relación a la evaluación de la comunicación.

Es aún más notorio la falta de investigación académica con métodos de evaluación como el AC en nuestro país.

La importancia de contribuir con esta investigación para el conocimiento de algunos temas nos ha permitido plantear para este trabajo los siguientes objetivos<sup>23</sup>:

---

<sup>23</sup>De alguna forma con estos objetivos se puede contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué? Se trata de una investigación no experimental exploratoria. ¿Porqué? Por tratarse de un tema cultural, con determinación sociodemográfica denominado comunicación. ¿Cómo? utilizando una metodología con características de validez, confiabilidad y estandarización. ¿Donde? En la DEP de la Facultad de Contaduría y Administración. ¿Quiénes? Alumnos de posgrado, debido a la importancia que tienen por su impacto laboral y/o académico. ¿Para qué? para la comprensión del fenómeno de la comunicación organizacional en un estudio que vincule a la universidad-empresa. ¿A quién beneficia? Al campo del conocimiento relacionado con evaluación, selección, desarrollo, comunicación, cultura, lingüística, etc.. Todas estas preguntas son ampliamente desarrolladas por los capítulos 4,5 y 6.

- 1.- Realizar una investigación bajo un enfoque interactivo para conocer y comprender el tipo de relación entre las habilidades de comunicación organizacional y factores sociodemográficos de estudiantes de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Siendo una investigación que sirva de retroalimentación para la comprensión del vínculo universidad-empresa en búsqueda de excelencia educativa
- 2.- Realizar una investigación precursora en México con el método de Assessment Center, con información que reúna características metodológicas que permitan ser reproducidas en investigaciones posteriores buscando niveles de confiabilidad y validez científica. Para alcanzar este objetivo se llevó a cabo una investigación de referencias en el extranjero que fueron analizadas para poder reproducir la metodología en la medición de habilidades de comunicación.
- 3.- En el campo de las ciencias del comportamiento y de la administración de recursos humanos proporcionar una investigación que sirva como base para elaborar criterios de medición en áreas como la selección de personal, el desarrollo de recursos humanos, la evaluación, la capacitación, la productividad, etc. lo cual puede contribuir al mejoramiento y conocimiento de condiciones laborales, productivas y evaluativas en las organizaciones.
- 4.- Que los resultados del trabajo en general colaboren al campo del conocimiento interdisciplinario, ya que pueden ser de gran utilidad para diferentes áreas como la administración de organizaciones, la psicología, sociología, antropología, pedagogía, lingüística, Comunicación, Educación, etc.

### 6.3 HIPOTESIS

La comunicación definida por Gerbner en Blake y Haroldsen (Op.cit.) como la interacción social por medio de mensajes que pueden que representan algún aspecto compartido de una cultura y considerando el enfoque interactivo como el que proponen Ricci y Cortesi (Op.cit.) para el estudio del comportamiento de la comunicación con una aplicación de carácter funcional cualitativa como la propuesta por Gómez, C.V.(Op.cit.) para el estudio de la vinculación universidad-

organización convierten al grado de influencia relativa" de factores sociodemográficos sobre habilidades de comunicación un tema a investigar.

De estos conceptos se derivan las siguientes hipótesis:

**HIPOTESIS NULA (H0):**

No se encontrarán grados de influencia relativa significativos estadísticamente entre factores sociodemográficos y el nivel de habilidad de comunicación organizacional evaluada a los sujetos de investigación por medio del método de assessment center.

**HIPOTESIS ALTERNATIVA (H1):**

Se encontrarán grados de influencia relativa significativos estadísticamente entre factores sociodemográficos y el nivel de habilidad de comunicación organizacional evaluada a los sujetos de investigación por medio del método de assessment center.

Si se rechaza nuestra hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna, se procederá a probar las siguientes características de relación:

Los postulados ambientalistas son aplicables de manera general y homogénea a todas las relaciones entre factores sociodemográficos y las habilidades de comunicación organizacional, por no mostrar al menos una excepción a las reglas, demostrando que el enfoque interactivo no favorece la comprensión de dichas relaciones.

Los postulados ambientalistas no son aplicables de manera general y homogénea ya que al menos una relación entre factores sociodemográficos y las habilidades de comunicación organizacional tiene excepción a las reglas, demostrando que el enfoque interactivo favorece la comprensión de dichas relaciones.

---

"El término "relativo" significa...con relación respecto de..., es decir una regla general de tipo ambientalista es relativa. Considerando que bajo una visión interactiva un fenómeno específico puede ser relativo a otros fenómenos. Einstein fue el genio que marcó la demostración de la "Calidad de lo relativo" en la física, al demostrar que la duración del tiempo no es la misma para dos observadores que se mueven uno con respecto al otro. El relativismo es una teoría filosófica fundada en la relatividad de los conocimientos. García, P.R. (1978) Pequeño Larousse Ilustrado. México.

De la comprobación de la hipótesis fue posible determinar si el conocer la influencia relativa entre nuestras variables es importante a nivel exploratorio en el estudio del fenómeno de la comunicación en relación a teorías ambientalistas y al mismo tiempo demostrar que el modelo interactivo es una alternativa de investigación válida para las ciencias sociales.

#### 6.4 TIPO DE INVESTIGACION

Con base en las características de los propósitos planteados y a una clasificación proporcionada por Kerlinger (Op.cit.), se puede definir como un estudio no experimental o ex-post-facto debido a que es una indagación empírica y sistemática en la cual el investigador no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes. La búsqueda de esas relaciones también lo hacen exploratorio, al descubrir relaciones entre variables.

#### 6.5 DEFINICION DE VARIABLES

##### **VARIABLES INDEPENDIENTES:**

Son los diferentes factores sociodemográficos que sólo fueron medidos y no manipulados por lo que son de tipo atributivos. Existen variables de tipo continuo y categórico. Se obtuvieron por medio de un cuestionario sociodemográfico. Dichos factores serán descritos en la parte correspondiente a instrumentos y analizados en la parte correspondiente a estadísticos.

##### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Es la calificación que se asignó a cada sujeto evaluado con el AC y que representó el grado de habilidad de comunicación organizacional. Son de tipo atributivo y continuo ya que tomaron un conjunto ordenado de valores dentro de cierto rango. Dichas calificaciones serán descritas en la etapa correspondiente a procedimiento y analizadas en la parte correspondiente a estadísticos.

#### 6.6 POBLACION Y MUESTRA

La muestra estuvo constituida por 46 sujetos, 23 mujeres y 23 hombres, obteniéndose en un muestreo no probabilístico accidental, ya que fueron evaluados de acuerdo a su

disponibilidad y a la facilidad proporcionada por sus profesores en horas de clase. La población de donde se obtuvo la muestra fue de estudiantes activos de la Maestría en Administración de Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. Mayor información al respecto se proporciona en la etapa correspondiente a la estadística descriptiva.

#### 6.7 INSTRUMENTOS

Para la obtención de los factores sociodemográficos, se elaboró un cuestionario con 27 reactivos con respuestas de opción múltiple conteniendo las siguientes áreas:

- a) Personal
- b) Familiar
- c) Académica
- d) Laboral
- e) Otras actividades
- f) Autopercepción de comunicación.

El lo referente a la forma de elaborar las preguntas, así como las opciones de respuesta fueron inspirados por el cuestionario utilizado por Arias et al. (Op.cit.) para su investigación sobre éxito académico en estudiantes universitarios.

Dicho cuestionario cumple también con los requisitos propuestos por Gómez, C.V. (Op.cit.) para la investigación de vinculación académica con mercado de trabajo, los que incluyen conocer el nivel jerárquico de los puesto de trabajo, el nivel de ingresos, el nivel académico y algunas características profesionales.

El cuestionario fue piloteado con 25 alumnos de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM para identificar problemas de interpretación de cada reactivo, así como captar sugerencias en su interpretación.

Lo anterior nos permitió conocer algunos problemas referentes a la sintaxis del instrumento y su presentación.

El último reactivo fue una pregunta de autopercepción de comunicación para corroborar resultados específicos de correlación con el método de assessment center como los reportados por Schmitt, Ford y Stults (1986) y los de George y Smith (1990) quienes señalan que la autopercepción no correlaciona con resultados reales.



COMPOSICION DEL CUESTIONARIO  
Tabla 6.7.1

AREAS SOCIODEMOGRAFICAS A EXPLORAR	REACTIVOS, NUMERO Y CONTENIDO TEMATICO
PERSONAL	1 Nombre 2 Edad 3 Sexo 4 Lugar de Nacimiento 5 Estado civil
FAMILIAR	6 Número de hijos 8 Con quién vive
ACADEMICA	9 Carrera de licenciatura 10 Tipo de institución de licenciatura 11 Promedio de lic. 12 Promedio posgrado 13 Otros estudios 14 Otro idioma
LABORAL	15 Ha trabajado 16 Edad de inicio 17 Actividad 18 Jerarquía de puesto 19 Núm. Subordinados 20 Años experiencia 21 Horas de trabajo 22 Ingresos 23 Desempleo 24 Núm. veces desemp.
OTRAS ACTIVIDADES	7 Tipo de actividades 25 lectura 26 horas de lectura
AUTOPERCEPCION DE COMUNICACION	27 comunicación

Se sugiere observar el cuestionario (ANEXO 2)

### 6.8 PROCEDIMIENTO

Se realizaron 4 etapas para llevar a cabo la investigación, las cuales se describen a continuación relacionándolas con diferentes actividades:

ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO  
Tabla 6.8.1

ETAPAS	ACTIVIDADES ESPECIFICAS
1.- Análisis y descripción de dimensiones.	En base a una investigación teórica se definieron 5 dimensiones de comunicación para ser evaluadas con el método de assessment center, obteniéndose un manual con las definiciones de las dimensiones.
2.- Elaboración de un ejercicio para medir habilidades de comunicación organizacional verbal y no verbal.	Se llevó a cabo un análisis de diferentes dinámicas de grupo conformándose una denominada comité de compensaciones. Este ejercicio fue piloteado con alumnos de licenciatura de la facultad de Psicología de la UNAM.
3.- Modelos, procesos de assessment center, capacitación y control de variables.	Se llevó a cabo la planeación de los modelos de AC a utilizarse para conocer el número de sujetos, el número de evaluadores, el número de dimensiones y ejercicios. Se planeó el control de algunas variables durante los procesos para homogeneizar los procesos de evaluación como sugieren algunos autores y según el Task Force de 1979.
4.- Evaluaciones	Previo a la evaluación se aplicó el cuestionario sociodemográfico. Se llevó a cabo la aplicación y utilización de lo planeado y preparado para las evaluaciones.

Al finalizar estas cuatro etapas, se procedió al análisis estadístico de los resultados y a su interpretación.

## ETAPA 1

### ANALISIS Y DESCRIPCION DE DIMENSIONES

#### DIMENSIONES DE COMUNICACION PARA UN ASSESSMENT CENTER

En base al capítulo de comunicación, se desarrolló una clasificación de las diferentes conductas de comunicación organizacional, contemplando los requisitos de medición establecidos por un AC, con el objetivo de detectar el comportamiento de la comunicación durante un ejercicio vivencial mediante la técnica de observación y el análisis de lo observado<sup>96</sup>.

Sin embargo Kerlinger (Op.cit.) dice en relación al método observacional de conducta, que decidir sobre qué unidades se deben utilizar al medir el comportamiento humano es aún un problema no resuelto. Y que el investigador se encuentra con el conflicto de las exigencias de confiabilidad y validez. Teóricamente, se puede obtener un alto grado de confiabilidad usando unidades pequeñas observables y registrables con facilidad<sup>96</sup>. Se puede tratar de definir el comportamiento en una forma muy operacional listando un alto número de actos de comportamiento, y de este modo se suele tener un alto grado de precisión y confiabilidad. Sin embargo, al hacer esto, el comportamiento se puede reducir a tal grado, que deje de tener mucho parecido con el comportamiento que se pretende observar. Por lo tanto, se puede perder la validez.

Considerando la observación de Kerlinger, se elaboraron cinco dimensiones en una clasificación de tal forma que se puedan detectar durante la observación del comportamiento, pero considerando un contexto organizacional para conservar la validez y utilizando comportamientos operacionalmente identificables con el objeto de mantener confiabilidad.

---

<sup>96</sup>Con la elaboración de las dimensiones, reunimos tres conceptos anteriormente expuestos. El primero, es el uso del método observacional del comportamiento mencionado en el capítulo 3, el segundo, es la conformación ideal de un análisis de puesto en comunicación como lo mencionamos en el capítulo 4 y el tercero, es la evaluación misma de la comunicación en base a conductas comunicativas como lo expusimos en el capítulo 5. Todo lo anterior es con el objetivo de mantener la integración de un proceso como el AC.

<sup>96</sup>Las anteriores clasificaciones de la conducta de comunicación, son un tipo de unidades pequeñas de observación.

DIMENSIONES EVALUADAS  
 Tabla 6.8.2

DIMENSION	DEFINICION CONCEPTUAL
1.- COMUNICACION VERBAL	Aportar ideas, expresar opiniones y escuchar a los demás durante el proceso de discusión.
2.- MOVIMIENTOS Y GESTICULACION	Utilización de gestos, movimientos de cercanía o alejamiento con respecto a los otros participantes así como posturas durante el proceso de discusión.
3.- MIRADA	Utilización de miradas de interés, de bloqueo o rechazo en relación a los demás durante el proceso de discusión.
4.- PARALINGÜÍSTICA	Calidad de voz basada en el tono, volumen y ritmo en la adaptación a la conversación durante el proceso de discusión.
5.- COMUNICACION ESCRITA	Análisis de la unidad, coherencia, énfasis, estilo y sintaxis de un texto escrito.

Las dimensiones anteriormente expuestas fueron definidas con base en un marco teórico de comunicación y criticadas por 2 jueces expertos". Al finalizar el proceso se elaboró un "Manual" con las calificaciones correspondientes a las diferentes habilidades de comunicación que se observaron.

Las calificaciones utilizadas estuvieron en una escala de 0 a 5, siendo 0 la "no" observación de la dimensión, 1 la más "baja" calificación de la dimensión y 5 la más alta (de acuerdo a lo sugerido en el capítulo 4).

El manual se denominó "Manual de dimensiones de comunicación para un assessment center" (ANEXO 3), el cual fue utilizado para la capacitación de los observadores y como marco de referencia o apoyo durante los procesos de evaluación y consensos.

---

\*Fueron el Director de la tesis y un profesor de psicología social de la Facultad de Psicología de la UNAM.

## ETAPA 2

### ELABORACION DE UN EJERCICIO VIVENCIAL PARA MEDIR HABILIDADES DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL DE TIPO VERBAL Y NO VERBAL

Después de una búsqueda bibliográfica de diferentes dinámicas de grupo, así como de ejercicios vivenciales con diferentes objetivos, se decidió utilizar un ejercicio denominado Comité de Compensaciones, el cual, está inspirado en los comités que realizan algunas organizaciones para tomar diferentes decisiones respecto al otorgamiento de beneficios económicos en un proceso de consenso y discusión<sup>98</sup>.

Dicho comité consiste en reunir a diferentes representantes de una organización (por ejemplo: diferentes departamentos), donde la decisión final o el acuerdo al que se llegue después de someter un problema determinado a consenso será también resultado del grado de comunicación organizacional durante el proceso.

Nuestro ejercicio consiste de 4 etapas principales:

- 1.- Se plantea a un grupo de 6 personas un problema de distribución de una cantidad económica determinada en función de sus logros y desempeño.
- 2.- Cada persona realiza un análisis de cada caso y se responsabiliza de su representación ante el comité.
- 3.- Se realiza un comité o grupo de discusión donde cada persona expondrá de acuerdo a su análisis y habilidad de comunicación sus razones para llegar a una solución satisfactoria de acuerdo a su punto de vista en un marco de tiempo establecido.
- 4.- La solución final se alcanza cuando el grupo completo llega a una decisión que realmente refleje el ejercicio de comunicación entre los participantes en el tiempo requerido.
- 5.- Al final del ejercicio se les solicita que escriban en una hoja blanca tamaño carta una opinión sobre el desarrollo de la dinámica que vivieron, tomando en cuenta que esta opinión será leída por el Director General de la Cia. Se aclara que no deberán extenderse más de una cuartilla. (Esta es la prueba escrita).

La presentación se hace dando a cada participante del grupo una hoja de información sobre el objetivo y mecánica del

---

<sup>98</sup>Tal vez uno de los comités más frecuentemente usados en el área de Recursos Humanos y con el objetivo de compensaciones, es el realizado para determinar la valuación de los puestos con el método de puntos. Uno de los más conocidos es el denominado sistema "Hay".

comité. En otra hoja se le proporciona información sobre la persona que representará ante el grupo.

El tiempo es importante en este ejercicio, ya que mientras más rápido se llegue a un acuerdo global, mejor comunicación se supone. Para efectos de nuestro ejercicio se utilizaron 5 minutos para la explicación del proceso y 55 minutos más fueron para todo el proceso de comunicación que los integrantes del comité requirieron.

La forma como ellos decidan organizarse y comunicarse durante este período no deberá ser dirigida, ya que esto es resultado de el proceso natural que cada grupo sigue dentro de su dinámica de organización, comunicación y toma de decisiones.

El ejercicio, tal y como se proporcionó a los participantes<sup>99</sup> se muestra en el (ANEXO 4).

#### ETAPAS 3 Y 4

#### MODELOS, PROCESOS DE ASSESSMENT CENTER, CAPACITACION Y CONTROL DE VARIABLES. LAS EVALUACIONES.

Se realizaron en total 8 evaluaciones de assessment center, 6 fueron con un modelo de 6 x 3 x 5 x 2 (6 sujetos, 3 evaluadores, 5 dimensiones y 2 ejercicios), las otras 2 evaluaciones fueron bajo un modelo de 5 x 3 x 5 x 2 (5 sujetos, 3 evaluadores, 5 dimensiones, 2 ejercicios). El autor de esta investigación es quién fungió como administrador de los AC.

La variación de los modelos se debió a disposición de los sujetos evaluados, ya que no siempre se contó con 6 personas juntas con las características requeridas, tiempo y disposición para ser evaluados. Para la evaluación se requirieron 3 fases:

- FASE A) El proceso de evaluación con el método de AC se llevó a cabo durante el "Ejercicio" de comunicación descrito en la etapa 2 (ANEXO 4), utilizándose como marco de referencia para calificar las habilidades de comunicación el "Manual" de dimensiones de comunicación para un AC descrito en la etapa 1 (ANEXO 3).  
En esta etapa se utilizó, el método de observación por parte de los observadores.  
Cada evaluador otorgó una calificación en la escala

---

<sup>99</sup>Nuestro ejercicio fue inspirado, por uno que es utilizado para assessment centers en una empresa del sector bancario en México. Las variación en nuestro caso son las dimensiones evaluadas durante el ejercicio.

de 0 a 5 a cada sujeto observado. Cada sujeto recibió 2 calificaciones, una por lo primeros 25 minutos del ejercicio por un evaluador y la segunda por los siguientes 25 minutos por otro evaluador. En esta fase cada evaluador utilizó el formato denominado "Reporte para clasificación de dimensiones de comunicación" donde además realizaron comentarios específicos durante cada periodo de observación (ANEXO 5).

La asignación de los observadores o evaluadores fue de acuerdo a la siguiente combinación de éstos con los sujetos como se muestra en la siguiente tabla:

COMBINACION DE EVALUADOS-OBSERVADORES  
Tabla 6.8.3

EVALUADO (1,2,3,4,5 Y 6)	OBSERVADORES (A, B Y C)	
	TIEMPO (* PRIMEROS 25 MINUTOS) (** SEGUNDOS 25 MINUTOS)	
UNO	A *	B **
DOS	B *	A **
TRES	C *	A **
CUATRO	A *	C **
CINCO	B *	C **
SEIS	C *	B **
En los casos donde hubo únicamente 5 sujetos se eliminó la combinación correspondiente al sujeto 6. Cada observador evaluó a 4 sujetos en una combinación de 6.	En los diferentes grupos evaluados, se observó que el tiempo utilizado para el ejercicio fue en promedio 50 minutos por lo que en ocasiones los periodos fueron de más menos 10 minutos.	

En esta etapa no hubo consenso, sólo se registró una calificación de acuerdo a lo observado y a la escala establecida en el manual. El consenso se inició en la segunda fase.

FASE B) Después de haber otorgado calificaciones de acuerdo a la fase A, cada evaluador expuso sus razones para haber asignado una calificación al observador que calificó a su mismo evaluado en los otros 25 minutos.

Cada evaluador escuchó sin discutir las razones de su compañero y tuvo la opción de reconsiderar la calificación otorgada para cada dimensión.

En esta fase se trata de escuchar otras apreciaciones sobre el mismo sujeto y tener la opción de reconsiderar libremente la calificación asignada. Se trató de un primer consenso sin discusión. Además se otorga una calificación final por cada evaluador a cada sujeto. La exposición de calificaciones se realizó de acuerdo a la misma combinación utilizada para la fase A.

FASE C) En esta tercera fase se inició el proceso de discusión y consenso. Los tres observadores tuvieron que ponerse de acuerdo para otorgar los tres una sola calificación a cada dimensión y una calificación final. Hubo oportunidad de discutir los tres diferentes puntos de vista para cada uno de los seis sujetos evaluados. Estas calificaciones son las que se consideraron definitivas.

El tiempo aproximado para las fases B y C fue de 60 minutos para cada grupo. En esta tercer etapa fue de gran utilidad el formato denominado "Reporte de consensos" (ANEXO 6). Al finalizar el período de observación, se solicitó el reporte escrito y se aplicó el cuestionario sociodemográfico sin límite de tiempo.

Durante esta etapa se planeó el control de algunas constantes para la homogeneización de las evaluaciones tales como: el sexo de los observadores, decidiéndose que fueran mujeres, la capacitación de las mismas se llevó a cabo para las tres en un período de una semana y al mismo tiempo y en el mismo lugar, explicando el procedimiento a ejecutar con ejemplos y utilizando el manual previamente elaborado (ANEXO 3) así como el ejercicio a utilizar descrito en el (ANEXO 4). Hubo un ejercicio piloto ejecutado con alumnos de licenciatura en la Facultad de Psicología de la UNAM.

Hubo también especificidad situacional, ya que todas las evaluaciones se llevaron a cabo en salones de clase con mobiliario y dimensiones similares, además de controlar un número de 5 dimensiones para todas las evaluaciones. Todos estos controles fueron considerados de acuerdo a las recomendaciones de Gaugler, Rosenthal, Thornton III y Bentson (1987); Walsh, Weiberg y Fairfield (1987) y Lowry (1991).



Además se cumple con los "Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations" publicados en el Task Force de 1979 según More y Unsinger (1987) (ANEXO 1).

Finalmente, ya con los resultados obtenidos de comunicación, se llevó a cabo un análisis de confiabilidad para observar consistencia interna entre las puntuaciones asignadas por los evaluadores, utilizándose la prueba estadística Alpha de Cronbach, encontrándose coeficientes mayores a .71, con una correlación general entre todas las calificaciones de comunicación de .80, la que se puede considerar aceptable.

El apoyo teórico obtenido de la investigación de referencias, la opinión obtenida de expertos para la elaboración de las dimensiones, así como la teoría de donde se derivaron dichas dimensiones, proporcionaron al proceso validez de contenido. Es importante considerar para investigaciones futuras la posibilidad de correlacionar con otros instrumentos para conocer validez concurrente. El control de algunas variables dió a esta investigación un factor importante para la validez de constructo, que es el control de variables extrañas, Kerlinger (Op.cit.).

Además al encontrarse algunas relaciones predichas por el marco teórico, puede decirse que existe validez de constructo. Por otra parte la evaluación por su control de variables desde un punto de vista metodológico permite asegurar que tenemos un AC con características estandarizadas para la evaluación de alumnos de posgrado en México.

## 6.9 PROCESAMIENTO DE DATOS Y MODELOS ESTADISTICOS

### PROCESAMIENTO DE DATOS

La tabulación de los datos obtenidos del cuestionario y de las habilidades de comunicación observadas con el método de assessment center se llevó a cabo en un formato de filas y columnas para facilitar el manejo de los mismos. Posteriormente la información fue capturada en dos ocasiones en el paquete denominado Microsoft Excel versión 5.0 para Windows con el fin de detectar errores de captura por medio de la instrucción "compare" y así corregir de acuerdo a las respuestas contenidas en los cuestionarios y a los registros de habilidades de comunicación observados en los casos donde se encontraron diferencias.

Posteriormente la información se trasladó al paquete estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para Windows versión 5.0.1, instalado en la red del Centro de Computo de la Facultad de Psicología de la UNAM.

## MODELOS ESTADISTICOS EMPLEADOS

Debido a que se obtuvieron datos relativos a las características de un grupo de estudiantes (muestra) y no se analizó a la población o universo, se utilizaron dos tipos de estadística; la estadística descriptiva y la inferencial. La primera con el fin de describir y analizar la información obtenida y la segunda con el objetivo de encontrar indicadores que ayuden a explicar en términos estadísticos las respuestas a las hipótesis planteadas para inferir a la población estudiada con las restricciones de un muestreo no probabilístico accidental, el cual carece de fortaleza inferencial al no ser probabilístico, lo que puede compensarse con un análisis crítico de la información, Kerlinger (Op.cit.),

Nuestras variables independientes (factores sociodemográficos) fueron principalmente de tipo nominal, ordinal y algunas intervalares, la variable dependiente fue de tipo intervalar por lo que se decidió utilizar la prueba "t" de student, el análisis de varianza "One-Way" y la prueba de "Scheffe" como método post hoc de comparación de medias para controlar estrictamente el error tipo I. Para conocer el grado de asociación entre variable intervalares (dependientes e independientes) el coeficiente de Pearson.

El criterio de selección de los modelos anteriormente descritos se tomó a partir de la decisión de la medida de tendencia central seleccionada, la cual fue la "media".

Las tres medidas existentes de tendencia central (modo, mediana y media), proporcionan mayor información cuando se combinan con la escala de la variable (nominal, ordinal, intervalar y de razón) y la medida de variabilidad (rango, semi-intercuartil o desviación estándar) utilizadas, Young y Veldman (1991).

Según estos autores si tenemos una variable independiente de tipo intervalar en una distribución simétrica se pueden utilizar la media y la mediana, sin embargo para realizar inferencias recomiendan utilizar la media por tratarse de una medida más estable ya que los cambios de algunas calificaciones tienen poca influencia sobre su valor y porque la fórmula del cálculo de la media permite mayor manipulación algebraica para pruebas posteriores (como la de Scheffe). La decisión final fue a favor de la media.

La selección de los modelos fue buscando a aquellos que permitieran el uso de una variable dependiente intervalar y en función de medias como medida de tendencia central.

Con la finalidad de identificar diferencias significativas de varianza con una variable independiente con dos categorías se decidió utilizar la prueba "t" basada en la distribución t de Gosset, también conocida como "t de student" donde los principales requisitos son: que la muestra sea tomada de una población normalmente distribuida y con una media y una desviación estándar no requiriendo información específica de la población (lo anterior se conoce como ventaja con la distribución Z), Nie, et al. (1975).

Cuando se buscó identificar diferencias significativas de varianza con una variable independiente con más de dos categorías se decidió utilizar el modelo "One-Way Analysis of Variance" también conocido como one-factor ANOVA o simplemente "ANOVA". Este modelo estadístico compara las medias entre dos o más grupos considerando el error de variabilidad y los efectos de un factor, los que pueden representarse como variación sistemática a partir de una variable independiente. Sus requisitos son similares a los de la prueba "t", Nie, et al. (Op.cit.).

Según Hair, et al. (1992) el poder de una prueba se puede medir por la posibilidad de no cometer el error tipo I para lo cual existen métodos a priori y post-hoc de comparación de medias. Es en las segundas donde cruzando todas las posibilidades en forma conservadora o estricta se informan las categorías que muestran diferencias. Bajo este principio se decidió utilizar la prueba conocida como Scheffe. De acuerdo al paquete estadístico utilizado (SPSS) la prueba de Scheffe se pudo obtener únicamente en los ANOVA.

Con el objetivo de conocer en términos predictivos la asociación entre variables intervalares (cuando las variables independientes cumplieron con este requisito) se utilizó "El Coeficiente de Correlación de Producto Momento de Pearson" conocida también como "r" donde el nivel perfecto de correlación es 1 o -1 es decir, diferente de cero, Young y Veldman (Op.cit.).

Algunas variables fueron recodificadas para obtener mayor información al unir o separar rangos, utilizándose el comando "Recode" de SPSS. También se utilizó el comando de "Missing cases" para los valores perdidos por omisión de respuesta en los cuestionarios por parte de los evaluados. En algunos reactivos se perdieron de 1 a 2 casos debido a que un evaluado no entregó el cuestionario y otras personas omitieron reactivos.

## 6.10 RESULTADOS

### ESTADISTICA DESCRIPTIVA

En esta sección se hace referencia en primer lugar a las estadísticas descriptivas; primero de las variables independientes y posteriormente de las dependientes. Todas fueron descritas con la información de su distribución en términos de frecuencia, utilizándose tablas para las correspondientes a las variables del área personal por considerarse necesario en la descripción de la muestra y en los casos de variables que se presentaron como factores para rechazar nuestras hipótesis nulas fueron complementadas con información de tendencia central y de dispersión (en este caso se encuentran todas las variables dependientes). Lo anterior fue una decisión sustentada en la importancia de las variables como resultado de la investigación.

La estadística descriptiva de la variables independientes se presentan de acuerdo a las áreas de exploración contenidas en el cuestionario.

#### AREA PERSONAL

Los sujetos investigados se encontraron ubicados principalmente entre los 30 y 35 años de edad, aunque existieron sujetos de hasta 29 años y de 36 años en adelante. Esta distribución se puede apreciar mejor en la siguiente tabla:

EDAD  
Tabla 6.10.1

RANGOS DE EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
HASTA 29 AÑOS	15	33.3
30 A 35 AÑOS	20	44.5
36 O MAS AÑOS	10	22.2
TOTAL	45	100 %

La variable sexo fue cuantitativamente homogénea como lo muestra la siguiente tabla:

SEXO  
Tabla 6.10.2

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
FEMENINO	23	50
MASCULINO	23	50
TOTAL	46	100 %

Inicialmente el lugar de nacimiento fue dividido en tres:

D.F., provincia y el extranjero, uniéndose los últimos dos debido a que los nacidos en el extranjero solo fueron 3 casos (Cuba), quedando la clasificación como lo muestra la siguiente tabla:

LUGAR DE NACIMIENTO  
Tabla 6.10.3

LUGAR DE NACIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
D. F.	36	80
PROVINCIA O EXTRANJERO	9	20
TOTAL	45	100 %

El Estado civil de los sujetos inicialmente tuvo 6 opciones en el cuestionario, sin embargo por la existencia de pocos casos fue reestructurado solo en dos grupos como lo muestra la siguiente tabla:

ESTADO CIVIL  
6.10.4

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SOLTERO	23	51
CASADO	22	49
TOTAL	45	100 %

#### AREA FAMILIAR

Del total de los sujetos investigados el 69.6 % no tenía hijos, el 21.7 % tenían 1 o 2 hijos y el 8.7 % tuvo 3 o más hijos. Relacionando el cuadro correspondiente al estado civil, se puede deducir que algunas personas casadas no tenían hijos.

Ante la pregunta: Vives Con; el número de casos nos hizo recodificar, mostrando que el 36 % de los sujetos vive con sus padres, el 44 % con su pareja y el 20% restante sólo o con otras personas.

#### AREA ACADEMICA

Una característica de los Posgrados es que éstos pueden ser estudiados por diferentes profesionistas, y en el caso de los de Contaduría y Administración ésta es una variable constante. Lo cual muestra que la Maestría en Administración de Organizaciones tiene mucha demanda entre profesionistas que no son administradores, ya que según nuestros datos el 67 % de

los estudiantes de este posgrado pertenecen a otras profesiones. Después de una recodificación nuestra variable quedó con la siguiente clasificación:

CARRERA DE LICENCIATURA  
6.10.5

CARRERA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
ADMINISTRACION	15	33
CONTADURIA PUBLICA	12	27
INGENIERIAS	8	18
OTRAS CARRERAS: ECONOMIA, VETERINARIA, PEDAGOGIA Y PSICOLOGIA	10	22
TOTAL	45	100 %

Las carreras previamente estudiadas por los sujetos investigados, fueron realizadas en el 84 % de los casos en instituciones públicas y el 16 % restante en escuelas privadas.

Un aspecto sin duda importante en estudiantes de cualquier nivel es el rendimiento académico. En esta investigación se consideró valioso conocer el promedio de licenciatura y del posgrado que se estaba cursando, observándose un cambio notorio al desaparecer en el caso del posgrado los promedios inferiores a 8.1. Esta información se observa en la siguiente tabla:

PROMEDIOS  
6.10.6

PROMEDIO	FRECUENC. LIC.	PORCENT. % LIC.	FRECUENC. POSGRADO	PORCENT. POSGRADO
9.1 a 10	11	25	29	66
8.1 a 9	25	56.8	15	34
7.1 a 8	8	18.2		
TOTAL	44	100 %	44	100 %

De la muestra estudiada, el 41.3 % no contó con otros estudios diferentes, el 13 % sí contaba con otra carrera profesional o técnica, sin embargo un dato interesante es que 45.7 % sí contaba con otros estudios de posgrado como especialidades, diplomados o maestrías.

Se puede considerar que se trató de una muestra casi bilingüe ya que el 82 % dominaba el idioma inglés, un 9 % otro idioma y tan sólo un 9 % ningún otro idioma diferente al español. Si juntamos el inglés y otro idioma tenemos que el 91 % de los sujetos al menos comprendían un idioma extranjero.

#### AREA LABORAL

Ante las preguntas relacionadas con los aspectos laborales; el 100% de los sujetos contestó haber trabajado en el momento de la investigación, con respecto a la edad en la que iniciaron a trabajar formalmente, se observó una distribución interesante debido a que se trató de una muestra donde el 58% de los sujetos empezaron a trabajar a una edad inferior a los 21 años y el 29 % a una edad inferior a la mayoría de edad. Esta información se muestra en la siguiente tabla:

EDAD DE INICIO A TRABAJAR  
6.10.7

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
MENOS DE 18 AÑOS	13	29
18 A 20 AÑOS	13	29
21 O MAS AÑOS	19	42
TOTAL	45	100 %

Las principales actividades laborales en los últimos dos años de los sujetos fueron para el 69 % de los sujetos en actividades de oficina relacionadas a su carrera, para el 29% actividades académicas relacionadas con su carrera y para un 2 % actividades de oficina no relacionadas con sus profesiones. De lo anterior se puede deducir que se trata de una población económicamente activa, donde el 98% trabajan en actividades relacionadas con sus carreras profesionales, donde además un sector especializado (29%) se dedica a actividades docentes.

El nivel jerárquico de un puesto puede ser determinante para conocer el grado de impacto en diferentes organizaciones, por lo que de manera genérica se consideró importante este nivel en los sujetos investigados, observándose una concentración del 60 % (coordinación, supervisión y jefatura) en los puestos

denominados como intermedios. Esta información podemos analizarla en la siguiente tabla:

NIVEL JERARQUICO DE PUESTO  
6.10.8

NIVEL	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
ADMINISTRATIVO	7	16
COORDINACION SUPERVISION	17	38
JEFATURA	10	22
GERENCIA DIRECCION	5	11
DUEÑO, SOCIO O PROFESIONISTA INDEPENDIENTE	6	13
TOTAL	45	100 %

Para considerar el impacto en las decisiones de una empresa el número de personas a cargo de un puesto puede ser también un elemento importante. Al respecto se encontró que el 20 % de la muestra no tenía personas a su cargo, el 38 % entre 1 y 5 personas, el 15% entre 6 y 15 personas, el 16% entre 16 y 25 personas y finalmente el 11% tuvo 26 o más personas.

Si consideramos que con base en datos como la edad de los sujetos así como la edad de inicio a trabajar era de suponerse que los años de experiencia laboral tuvieran también una distribución amplia. El 29 % de los sujetos tenían de 1 a 5 años de experiencia laboral, el 22% de 6 a 9 años y como era de esperarse el 49 % tuvo 10 o más años.

En forma complementaria también se preguntó el número de horas al día que aproximadamente habían dedicado al trabajo en los últimos dos años, encontrando que el 33.3 % de los sujetos habían dedicado hasta 8 horas, mientras que un 66.7 % habían dedicado 9 o más horas. Tal parecía hasta este momento que en esta muestra los sujetos a pesar de dedicar muchas horas al trabajo contaban en su mayoría con un nivel jerárquico de puesto de nivel medio. Por esta razón se considera importante analizar también el nivel de ingresos.

La pregunta específica respecto al nivel de ingresos fue cuanto ganaban aproximadamente en forma mensual y después de impuestos (ingresos netos), debido a que las deducciones varían entre las diferentes organizaciones donde laboraban y



en el estudio piloto causó confusión el solicitar ingresos brutos o totales considerando los impuestos. Esta información se analiza en la tabla siguiente:

INGRESOS NETOS  
6.10.9

INGRESO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
HASTA N \$3,000.00	13	29
DE N \$3,001.00 A N \$5,000.00	21	47
DE N \$5,001.00 EN ADELANTE	11	24
TOTAL	45	100 %

El 44.4 % de los sujetos investigados habían estado al menos una vez desempleado, mientras el 55.6 % nunca lo había estado.

OTRAS ACTIVIDADES

En esta sección del cuestionario, se encontró que el 18 % de los sujetos investigados practican de manera adicional a su labor diaria actividades relacionadas con arte, el 47 % practica algún deporte, un 20 % actividades religiosas y un 15% otro tipo de actividades. Adicionalmente se encontró que el 53.3 % dijo dedicar su tiempo de lectura a libros, el 26.7 % a revistas y un 20 % a periódicos.

La estadística descriptiva de las variables dependientes se describe con detalle a continuación, y en el orden en que se calificaron en los anexos 4 y 5., anexando al final la calificación de auto-concepto de comunicación del último reactivo del cuestionario y la calificación de comunicación final otorgada por los evaluadores.

AREA COMUNICACION

Las variables de comunicación serán descritas en cuadros para su mejor apreciación, sin embargo su mejor interpretación se realizará con los modelos paramétricos al relacionarlas con las variables independientes.

A continuación se presenta la distribución de frecuencias y los porcentajes equivalentes para cada dimensión de comunicación:

COMUNICACION VERBAL  
6.10.10

ESCALA O CALIF. DE LA DIMENSION	EQUIVALENTE A LA ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0	No se observó	1	2.2
1	Bien al 10%*	2	4.3
2	Bien al 30%	4	8.7
3	Bien al 50%	16	34.8
4	Bien al 80%	18	39.1
5	Bien al 100%	5	10.9
TOTAL		46	100 %

\* La palabra "Bien" indica que la conducta (dimensión) fue observada y calificada según la definición del manual (ANEXO 3) en un determinado porcentaje del tiempo de observación (%).

MOVIMIENTOS Y GESTICULACION  
6.10.11

ESCALA O CALIF. DE LA DIMENSION	EQUIVALENTE A LA ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0	No se observó		
1	Bien al 10%	2	4.3
2	Bien al 30%	8	17.4
3	Bien al 50%	19	41.3
4	Bien al 80%	9	19.6
5	Bien al 100%	8	17.4
TOTAL		46	100 %

MIRADA  
6.10.12

ESCALA O CALIF. DE LA DIMENSION	EQUIVALENTE A LA ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0	No se observó		
1	Bien al 10%		
2	Bien al 30%	1	2.2
3	Bien al 50%	21	45.6
4	Bien al 80%	17	37
5	Bien al 100%	7	15.2
TOTAL		46	100 %

PARALINGÜISTICA  
6.10.13

ESCALA O CALIF. DE LA DIMENSION	EQUIVALENTE A LA ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0	No se observó	1	2.2
1	Bien al 10%		
2	Bien al 30%	6	13
3	Bien al 50%	16	34.8
4	Bien al 80%	13	28.3
5	Bien al 100%	10	21.7
TOTAL		46	100 %

COMUNICACION ESCRITA  
6.10.14

ESCALA O CALIF. DE LA DIMENSION	EQUIVALENTE A LA ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0	No se observó	2	4.3
1	Bien al 10%	1	2.2
2	Bien al 30%	8	17.4
3	Bien al 50%	18	39.2
4	Bien al 80%	14	30.4
5	Bien al 100%	3	6.5
TOTAL		46	100 %

AUTOCONCEPTO DE COMUNICACION  
6.10.15

ESCALA O CALIF. DE LA DIMENSION	EQUIVALENTE A LA ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0	No se observó	1	2.2
1	Bien al 10%		
2	Bien al 30%		
3	Bien al 50%	6	13
4	Bien al 80%	31	67.4
5	Bien al 100%	8	17.4
TOTAL		46	100 %

COMUNICACION ORGANIZACIONAL FINAL  
6.10.16

ESCALA O CALIF. DE LA DIMENSION	EQUIVALENTE A LA ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
0	No se observó		
1	Bien al 10%	1	2.2
2	Bien al 30%	9	19.6
3	Bien al 50%	16	34.8
4	Bien al 80%	13	28.3
5	Bien al 100%	7	15.1
TOTAL		46	100 %

a continuación se presentan las medidas de tendencia central y de dispersión importantes para cada una de las variables de comunicación:

TENDENCIA CENTRAL Y DISPERSION EN LAS VARIABLES DEPENDIENTES  
(HABILIDADES DE COMUNICACION)  
6.10.17

MEDIDAS HABIL. COMUNIC	MEDIA	MODA	MEDIANA	DESV. ESTAND.	ERROR ESTAND.	VARIANZA
COMUN. VERBAL	3.37	4	3.5	1.082	.16	1.171
MOVS. Y GESTIC.	3.283	3	3	1.089	.161	1.185
MIRADA	3.652	3	4	.766	.113	.587
PARA-LINGÜ.	3.522	3	3.5	1.11	.164	1.233
COMUN. ESCRITA	3.087	3	3	1.112	.164	1.237
AUTO-CONCEP. COMUN.	3.957	3	3	.815	.12	1.171
COMUN. ORGAN. FINAL	3.348	3	3	1.037	.153	1.076

### ESTADISTICA INFERENCIAL

Como ya se comentó anteriormente, la estadística inferencial fue la herramienta que sirvió para realizar la prueba de hipótesis.

A continuación se muestran tres análisis según los modelos estadísticos (pruebas "t" de Student, ANOVA y correlación Pearson) utilizados para las pruebas de hipótesis y para conocer grado de asociación entre variables.

Posteriormente se realizó un análisis de la información de acuerdo a las áreas tal y cómo se utilizaron en el cuestionario.

Se utilizó la prueba "t" para identificar diferencias significativas de varianza con una variable independiente con dos categorías.

Las variables que cumplieron con ese requisito fueron: sexo, tipo de institución donde realizaron la licenciatura, el número de horas de trabajo, lugar de nacimiento, estado civil, promedio de posgrado, principal actividad laboral y la pregunta sobre si ha estado desempleado.

Se utilizó la prueba de análisis de varianza "One-Way Analysis of Variance" para identificar diferencias significativas de varianza para variables independientes que tuvieron más de dos categorías.

Las variables que cumplieron con ese requisito fueron todas las demás variables sociodemográficas no contempladas en el modelo "t" de Student anteriormente descrito.

#### CLAVES UTILIZADAS EN LOS CUADROS DE PRUEBA "t" y "ANOVA" PARA HABILIDADES DE COMUNICACION

HABILIDAD DE COMUNICACION	CLAVE UTILIZADA EN LOS CUADROS
COMUNICACION VERBAL	CV
MOVIMIENTOS Y GESTICULACION	MYG
MIRADA	M
PARALINGÜISTICA	PL
COMUNICACION ESCRITA	CE
AUTO-CONCEPTO DE COMUNICACION	ACC
COMUNICACION ORGANIZACIONAL FINAL	COF

AREA PERSONAL

VARIABLE: EDAD  
6.10.18

HABIL. AÑOS EDAD	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
<= 29							
n	15	15	15	15	15	15	15
media	3.66	3.40	3.80	3.86	3.20	4.00	3.53
F	1.2458	1.4977	.3281	1.1081	.2318	1.8229	.6858
30-35							
n	20	20	20	20	20	20	20
media	3.10	3.00	3.60	3.30	3.15	4.20	3.15
F	1.2458	1.4977	.3281	1.1081	.2318	1.8229	.6858
36 ó +							
n	10	10	10	10	10	10	10
media	3.50	3.70	3.60	3.50	2.90	3.80	3.50
F	1.2458	1.4977	.3281	1.1081	.2318	1.8229	.6858

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: SEXO  
6.10.19

HABIL. SEXO	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
FEMENI							
n	23	23	23	23	23	23	23
media	3.52	3.21	3.6	3.56	3.52	4.21	3.39
F	.457	.976	.005	.653	.84 **	.023	.009
MASCUL							
n	22	22	22	22	22	22	22
media	3.22	3.36	3.72	3.5	2.68	3.86	3.31
F	.457	.976	.005	.653	.84 **	.023	.009

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: LUGAR DE NACIMIENTO  
6.10.20

HABIL. LUGAR	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
D.F.	36	36	36	36	36	36	36
n							
media	3.30	3.19	3.58	3.47	3.16	4.11	3.30
F	1.784	.005	.039	.000	.000	.118	.075
PROV.ó EXTRAN							
n	9	9	9	9	9	9	9
media	3.66	3.66	4.00	3.77	2.88	3.77	3.55
F	1.784	.005	.039	.000	.000	.118	.075

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: ESTADO CIVIL  
6.10.21

HABIL. EDO.C.	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
SOLT.	23	23	23	23	23	23	23
n							
media	3.04	3.17	3.69	3.47	3.04	4.04	3.30
F	.006*	.295	.308	.599	.119	1.971	.814
CASADO	22	22	22	22	22	22	22
n							
media	3.72	3.40	3.63	3.59	3.18	4.04	3.40
F	.006*	.295	.308	.599	.119	1.971	.814

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001



AREA FAMILIAR

VARIABLE: NUMERO DE HIJOS  
6.10.22

HABIL. HIJOS	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
SIN	32	32	32	32	32	32	32
n	3.34	3.28	3.71	3.5	3.12	3.96	3.34
media	1.1374	.1860	.6848	1.5936	1.3562	.1406	1.996
F							
1-2	10	10	10	10	10	10	10
n	3.7	3.4	3.6	3.9	3.30	4.00	3.7
media	1.1374	.1860	.6848	1.5936	1.3562	.1406	1.996
F							
3 ó +	4	4	4	4	4	4	4
n	2.75	3.00	3.25	2.75	2.25	3.75	2.5
media	1.1374	.1860	.6848	1.5936	1.3562	.1406	1.996
F							

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: CON QUIEN VIVE  
6.10.23

HABIL. VIVE CON:	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
PADRES	16	16	16	16	16	16	16
n	2.93	3.06	3.62	3.50	3.06	4.06	3.18
media	2.3138	.8652	1.1053	.0764	.1191	.4388	.5916
F							
PAREJA	20	20	20	20	20	20	20
n	3.70	3.30	3.55	3.50	3.20	4.10	3.35
media	2.3138	.8652	1.1053	.0764	.1191	.4388	.5916
F							
OTROS	9	9	9	9	9	9	9
n	3.44	3.66	4.00	3.66	3.00	3.88	3.66
media	2.3138	.8652	1.1053	.0764	.1191	.4388	.5916
F							

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

AREA ACADEMICA

VARIABLE: CARRERA DE LICENCIATURA

6.10.24

HABIL. CARRER	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
C.P. n media F	12 2.66 2.9764 *	12 2.91 .7071	12 3.33 1.1389	12 2.75 3.4853 *	12 3.08 1.1408	12 4.16 .7636	12 2.66 2.689
ADMON. n media F	15 3.46 2.9764 *	15 3.53 .7071	15 3.86 1.1389	15 3.66 3.4853 *	15 3.26 1.1408	15 4.13 .7636	15 3.60 2.689
ING. n media F	8 3.62 2.9764 *	8 3.37 .7071	8 3.75 1.1389	8 3.75 3.4853 *	8 2.50 1.1408	8 3.87 .7636	8 3.50 2.689
PSIC. PEDAG. ECON. VETER. n media F	10 3.90 2.9764 *	10 3.30 .7071	10 3.70 1.1389	10 4.10 3.4853 *	10 3.40 1.1408	10 3.90 .7636	10 3.70 2.689

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

En el anova anterior, la prueba de SCHEFFE es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .7324 entre el grupo 1 y el grupo 4 (Contaduría Pública vs Las profesiones de Psicología, Pedagogía, Economía y Veterinaria juntas) para la variable de paralingüística (PL).

VARIABLE: INSTITUCION DONDE SE REALIZO LA LICENCIATURA  
6.10.25

HABIL. INSTIT	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
PUBLIC							
n	38	38	38	38	38	38	38
media	3.36	3.21	3.63	3.52	3.07	4.05	3.26
F	2.617	8.62	.306	4.168	4.168	.117	1.269
PRIVAD							
n	7	7	7	7	7	7	7
media	3.57	3.71	3.85	3.57	3.57	4.00	3.85
F	4.168	8.62	.306	4.168	4.168	.117	1.269

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: PROMEDIO DE LICENCIATURA  
6.10.26

HABIL. PROMEDIO	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
7.1-8							
n	8	8	8	8	8	8	8
media	2.75	2.62	3.12	2.50	3.00	4.00	2.37
F	1.9668	5.3580**	3.2809*	5.1123*	.0717	1.0326	6.235**
8.1-9							
n	25	25	25	25	25	25	25
media	3.44	3.16	3.68	3.72	3.16	4.00	3.44
F	1.9668	5.3580**	3.2809*	5.1123*	.0717	1.0326	6.235**
9.1-10							
n	11	11	11	11	11	11	11
media	3.72	4.09	4.00	3.90	3.18	4.27	3.90
F	1.9668	5.3580**	3.2809*	5.1123*	.0717	1.0326	6.235**

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

En el anova anterior, la prueba de SCHEFFE es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .7169 entre el grupo 1 y el grupo 3 (promedio de 7.1 a 8 y el promedio de 9.1 a 10) para la variable de movimientos y gesticulación (MYG).

La prueba de SCHEFFE también es significativa al .05 con una

diferencia entre medias de .5217 entre el grupo 1 y el grupo 3 (promedio de 7.1 a 8 y el promedio de 9.1 a 10) para la variable correspondiente a mirada (M).

La prueba de SCHEFFE también es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .7321 entre el grupo 1 con los grupos 2 y 3 (promedio de 7.1 a 8 con 8.1 a 9 y 9.1 a 10) para la variable de paralingüística (PL).

La prueba de SCHEFFE también resultó significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6712 entre el grupo 1 con los grupos 2 y 3 (promedio de 7.1 a 8 con 8.1 a 9 y 9.1 a 10) para la variable de comunicación organizacional final (COF).

VARIABLE: PROMEDIO DE POSGRADO QUE ESTAN CURSANDO  
6.10.27

HABIL. PROMED	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
8.1-9							
n	15	15	15	15	15	15	15
media	3.2	2.73	3.4	3.33	3.13	4.06	3.06
F	.259	2.479*	1.11	.698	.035	.079	2.976
9.1-10							
n	29	29	29	29	29	29	29
media	3.44	3.51	3.79	3.62	3.06	4.03	3.48
F	.259	2.479*	1.11	.698	.035	.079	2.976

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: OTROS ESTUDIOS  
6.10.28

HABIL. ESTUD.	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
NINGUN							
n	19	19	19	19	19	19	19
media	2.94	2.89	3.57	3.21	3.21	3.89	3.05
F	2.7531	2.1724	.1508	1.3062	2.5262	.2456	1.341
OTRA PROFES							
n	6	6	6	6	6	6	6
media	3.50	3.50	3.66	3.66	3.83	4.16	3.50
F	2.7531	2.1724	.1508	1.3062	2.5262	.2456	1.341
OTRO POSG.							
n	21	21	21	21	21	21	21
media	3.71	3.57	3.71	3.76	2.76	3.95	3.57
F	2.7531	2.1724	.1508	1.3062	2.5262	.2456	1.341

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: COMPRENDE OTRO IDIOMA  
6.10.29

HABIL. IDIOMA	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
NO							
n	4	4	4	4	4	4	4
media	3.25	2.75	4.00	3.25	3.75	4.25	3.25
F	.0501	.5305	.9647	.1961	1.6524	.2879	.0561
INGLES							
n	37	37	37	37	37	37	37
media	3.37	3.35	3.67	3.54	2.97	4.02	3.35
F	.0501	.5305	.9647	.1961	1.6524	.2879	.0561
OTRO							
n	4	4	4	4	4	4	4
media	3.50	3.25	3.25	3.75	3.75	4.00	3.50
F	.0501	.5305	.9647	.1961	1.6524	.2879	.0561

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

AREA LABORAL

VARIABLE: EDAD DE INICIO A TRABAJAR  
6.10.30

HABIL. EDAD ANOS	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
- 18							
n	13	13	13	13	13	13	13
media	3.92	3.84	3.92	3.92	3.07	4.07	3.92
F	2.4821	2.5086	1.6507	1.3062	1.0112	.0985	2.924
18-20							
n	13	13	13	13	13	13	13
media	3.23	3.07	3.38	3.23	3.46	4.07	3.15
F	2.4821	2.5086	1.6507	1.3062	1.0112	.0985	2.924
21 ó +							
n	19	19	19	19	19	19	19
media	3.10	3.05	3.68	3.47	2.89	4.00	3.10
F	2.4821	2.5086	1.6507	1.3062	1.0112	.0985	2.924

\* p <= .05  
 \*\* <= .01  
 \*\*\* <= .001

VARIABLE: PRINCIPAL ACTIVIDAD LABORAL  
6.10.31

HABIL. ACTIV.	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
ACADEM							
n	13	13	13	13	13	13	13
media	3.84	3.61	3.76	4.00	3.07	4.07	3.61
F	1.921	.144	.754	2.84	.133	.372	.228
OFIC.							
n	31	31	31	31	31	31	31
media	3.19	3.19	3.67	3.35	3.09	4.03	3.29
F	1.921	.144	.754	2.84	.133	.372	.228

\* p <= .05  
 \*\* <= .01  
 \*\*\* <= .001

VARIABLE: JERARQUIA DE PUESTO EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS  
6.10.32

HABIL. JERARQUIA	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
ADMVO n media F	7 3.42 1.1922	7 3.00 2.8738 *	7 4.00 2.0283	7 3.57 .8272	7 3.00 .9784	7 4.00 .6671	7 3.42 2.976 *
COORD. SUPERV n media F	17 3.29 1.1922	17 3.23 2.8738 *	17 3.64 2.0283	17 3.52 .8272	17 2.76 .9784	17 3.94 .6671	17 3.35 2.976 *
JEFE n media F	10 2.90 1.1922	10 2.80 2.8738 *	10 3.20 2.0283	10 3.10 .8272	10 3.40 .9784	10 4.10 .6671	10 2.80 2.976 *
GCIA. DIRECC n media F	5 4.00 1.1922	5 4.60 2.8738 *	5 4.20 2.0283	5 4.20 .8272	5 3.20 .9784	5 4.40 .6671	5 4.60 2.976 *
DUEÑO SOCIO INDEP. n media F	6 3.83 1.1922	6 3.50 2.8738 *	6 3.66 2.0283	6 3.66 .8272	6 3.66 .9784	6 4.00 .6671	6 3.16 2.976 *

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

En el anova anterior, la prueba de SCHEFFE es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .7190 entre el grupo 3 y el grupo 4 (nivel de jefatura vs nivel de gerentes y directores) para la variable de movimientos y gesticulación (MYG).  
La prueba de SCHEFFE también es significativa al .05 con una diferencia entre medias de .6822 entre el grupo 3 y el grupo 4 (nivel de jefatura vs nivel de gerentes y directores) para la variable de calificación organizacional final (COF).

VARIABLE: NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO  
6.10.33

HABIL. PERSON	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
NINGUN							
n	9	9	9	9	9	9	9
media	3.11	2.77	3.77	3.22	3.11	4.11	3.22
F	1.9710	2.3359	1.6741	1.5002	1.2877	.1623	1.836
1-5							
n	17	17	17	17	17	17	17
media	3.58	3.47	3.76	3.70	2.76	4.00	3.41
F	1.9710	2.3359	1.6741	1.5002	1.2877	.1623	1.836
6-15							
n	7	7	7	7	7	7	7
media	4.00	3.85	3.85	4.14	3.85	4.00	3.71
F	1.9710	2.3359	1.6741	1.5002	1.2877	.1623	1.836
16-25							
n	7	7	7	7	7	7	7
media	2.57	2.57	3.00	2.85	3.28	4.00	2.57
F	1.9710	2.3359	1.6741	1.5002	1.2877	.1623	1.836
26 ó +							
n	5	5	5	5	5	5	5
media	3.40	3.80	3.80	3.60	3.00	4.20	4.00
F	1.9710	2.3359	1.6741	1.5002	1.2877	.1623	1.836

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001



VARIABLE: AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL  
6.10.34

HABIL. AÑOS	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
1-5							
n	13	13	13	13	13	13	13
media	3.30	3.23	3.84	3.69	3.07	4.00	3.46
F	.0873	.2873	.5954	.1827	.1816	1.3779	.3816
6-9							
n	10	10	10	10	10	10	10
media	3.50	3.10	3.50	3.50	3.30	4.30	3.10
F	.0873	.2873	.5954	.1827	.1816	1.3779	.3816
10 ó +							
n	22	22	22	22	22	22	22
media	3.36	3.40	3.63	3.45	3.04	3.95	3.40
F	.0873	.2873	.5954	.1827	.1816	1.3779	.3816

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: NUMERO APROXIMADO DE HORAS DE TRABAJO AL DIA  
6.10.35

HABIL. HORAS	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
8 HRS.							
n	15	15	15	15	15	15	15
media	3.6	3.2	3.86	3.6	3.2	4.13	3.53
F	.084	.109	.569	.539	1.042	.009	.062
9 ó +							
n	30	30	30	30	30	30	30
media	3.26	3.33	3.56	3.5	3.06	4.00	3.26
F	.084	.109	.569	.539	1.042	.009	.062

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: INGRESOS DESPUES DE IMPUESTOS (O DEDUCCIONES)  
6.10.36

HABIL. N \$	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
3000 n media F	13 3.15 .3740	13 3.00 .9970	13 3.76 .2438	13 3.53 .0709	13 3.30 .4276	13 4.00 .4231	13 3.23 .2683
3001 a 5000 n media F	21 3.47 .3740	21 3.28 .9970	21 3.66 .2438	21 3.47 .0709	21 2.95 .4276	21 4.00 .4231	21 3.33 .2683
5001 ó + n media F	11 3.45 .3740	11 3.63 .9970	11 3.54 .2438	11 3.63 .0709	11 3.18 .4276	11 4.18 .4231	11 3.54 .2683

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: HA ESTADO DESEMPLEADO  
6.10.37

HABIL. SI-NO	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
SI n media F	20 3.25 .067	20 3.20 .911	20 3.6 .220	20 3.5 .091	20 3.3 .048	20 4.15 .88	20 3.3 .046
NO n media F	25 3.48	25 3.36 .911	25 3.72 .220	25 3.56 .091	25 2.96 .048	25 3.96 .88	25 3.4 .046

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: NUMERO DE VECES DE DESEMPLEADO  
6.10.38

HABIL. NUMERO	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
NINGUN							
n	25	25	25	25	25	25	25
media	3.40	3.32	3.64	3.48	2.96	3.76	3.32
F	.1005	.3981	.1660	.3899	.4036	1.6490	.1968
1 vez							
n	12	12	12	12	12	12	12
media	3.41	3.41	3.75	3.75	3.16	4.16	3.50
F	.1005	.3981	.1660	.3899	.4036	1.6490	.1968
2 ó +							
n	9	9	9	9	9	9	9
media	3.22	3.00	3.55	3.33	3.33	4.22	3.22
F	.1005	.3981	.1660	.3899	.4036	1.6490	.1968

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

AREA OTRAS ACTIVIDADES

VARIABLE: TIPO DE ACTIVIDADES QUE PRACTICA  
6.10.39

HABIL. ACTIV.	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
ARTE							
n	8	8	8	8	8	8	8
media	3.00	3.75	3.75	3.62	2.75	3.87	3.62
F	.7595	.5859	.0629	.5625	.4083	1.1730	.7257
DEPORT							
n	21	21	21	21	21	21	21
media	3.38	3.19	3.61	3.42	3.23	3.95	3.14
F	.7595	.5859	.0629	.5625	.4083	1.1730	.7257
RELIG.							
n	9	9	9	9	9	9	9
media	3.38	3.11	3.66	3.42	3.22	4.22	3.33
F	.7595	.5859	.0629	.5625	.4083	1.1730	.7257
OTROS							
n	7	7	7	7	7	7	7
media	3.38	3.28	3.71	3.33	3.00	4.28	3.71
F	.7595	.5859	.0629	.5625	.4083	1.1730	.7257

\* p <= .05  
\*\* <= .01

\*\*\* <= .001

VARIABLE: QUE ACOSTUMBRA LEER MAS  
6.10.40

HABIL. LEE	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
REVIST	12	12	12	12	12	12	12
n	3.25	2.75	3.33	3.16	3.16	3.75	2.91
media	1.6424	2.1938	1.7500	.9349	.9169	2.5012	2.006
F							
LIBROS	24	24	24	24	24	24	24
n	3.62	3.54	3.83	3.70	3.25	4.12	3.62
media	1.6424	2.1938	1.7500	.9349	.9169	2.5012	2.006
F							
PERIOD	9	9	9	9	9	9	9
n	2.88	3.33	3.66	3.55	2.66	4.22	3.22
media	1.6424	2.1938	1.7500	.9349	.9169	2.5012	2.006
F							

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

VARIABLE: TIEMPO DE LECTURA (HORAS)  
6.10.41

HABIL. HORAS	CV	MYG	M	PL	CE	ACC	COF
1-3	18	18	18	18	18	18	18
n	3.27	3.22	3.61	3.50	3.27	4.16	3.27
media	.2104	1.2181	.6471	.0155	.3264	1.2648	.1114
F							
4-7	13	13	13	13	13	13	13
n	3.53	3.00	3.53	3.53	3.00	3.84	3.46
media	.2104	1.2181	.6471	.0155	.3264	1.2648	.1114
F							
8 ó +	14	14	14	14	14	14	14
n	3.35	3.64	3.85	3.57	3.00	4.07	3.35
media	.2104	1.2181	.6471	.0155	.3264	1.2648	.1114
F							

\* p <= .05  
\*\* <= .01  
\*\*\* <= .001

ANALISIS DE CORRELACION

Como se comentó anteriormente en la sección de modelos estadísticos, existieron variables independientes de tipo intervalar, las cuales fueron sometidas por una análisis de correlación con las variables dependientes para conocer el grado de asociación entre ellas.

De manera específica se correlacionaron las variables dependientes (comunicación) con la variable dependiente de autoconcepto de comunicación, la cual fue obtenida por un medio diferente al proceso de assessment center.

Para facilitar su análisis se elaboró la siguiente tabla:

CORRELACION DE ALGUNAS VARIABLES CON COMUNICACION  
6.10.42

HABIL. VAR. SOCIO-DEMOGR	COMUN. VERBAL	MOVMS. Y GESTIC	MIRADA	PARA-LINGÚ.	COMUN. ESCRI-TA.	COMUN ORGAN FINAL
EDAD n r	44 -.0769	44 .0790	44 -.1243	44 -.1325	44 -.0621	44 -.024
PROM. LIC. n r	44 .2816	44 .4465 **	44 .3637 *	44 .3849 **	44 .0503	44 .4622 **
PROM. POSG. n r	43 .1145	43 .3540 *	43 .2375	43 .1308	43 -.011	43 .1960
EDAD INICIO TRABAJ n r	44 -.2987 *	44 -.2854	44 -.1174	44 -.1401	44 -.0667	44 -.308 *

SUBORD n r	44 -.0719	44 .0971	44 -.1569	44 -.0274	44 .0857	44 .0369
AÑOS EXPER. LABOR. n r	44 .0220	44 .0874	44 -.1128	44 -.0796	44 -.0022	44 .0023
INGRES n r	44 .0976	44 .2087	44 -.0960	44 .0154	44 -.0819	44 .1011
LECTUR n r	44 .0484	44 .1610	44 .1174	44 .0423	44 -.0825	44 .0475
AUTO CONCEP COMUN. n r	44 .0711	44 .2728	44 .2760	44 .0514	44 .3677 *	44 .1172

\* p <= .05  
 \*\* <= .01  
 \*\*\* <= .001

DISCUSSION

## DISCUSION

Al encontrar relaciones significativas entre variables, rechazamos la hipótesis nula general y aceptamos la alterna. Por lo anterior se procedió a analizar los tipos de relación para demostrar que la investigación interactiva complementa o contradice las posiciones ambientalistas.

Las teorías ambientalistas sociales plantean según Gómez, C.V.(1983) que el sistema organizacional educativo cumple una selección social y cultural y coincidiendo con Bourdieu y Passeron (1977) contempla que la habilidad de comunicación es un elemento cultural que las organizaciones utilizan para seleccionar a sus empleados. Llevándose a cabo de esta manera una selección aparentemente "natural" por parte de un sistema cultural.

En este sentido se vuelve un factor importante el conocer dentro de un grupo de estudiantes que también son trabajadores cuáles son sus características sociodemográficas y sus niveles de comunicación organizacional en un contexto de estudio interactivo, donde un postulado general ambiental es analizado para contestar a preguntas como: ¿será una regla general? o ¿qué fenómenos específicos existen dentro de esa regla?

Autores clásicos en el tema de la comunicación como Bernstein (1970); Jensen (1967); Brown y Gilman (1960); Hall (1970); Efron (1970), plantean que la clase social, la cultura y el contexto son variables de habilidad de comunicación y que deben estudiarse.

Por lo anterior se hizo un análisis de cinco áreas sociodemográficas investigadas para conocer bajo un enfoque interactivo exploratorio las características de estudiantes de posgrado de la UNAM, al mismo tiempo se realizó una discusión con el marco teórico. Los hallazgos se comentan a continuación:

En el área personal variables como edad (tabla 6.10.18) y lugar de nacimiento (tabla 6.10.20) no mostraron diferencias significativas, a pesar de tener una muestra distribuida en tres diferentes rangos de edad (tabla 6.10.1) con un 80% de sujetos originarios del D.F. y un 20% del interior de la república o el extranjero (tabla 6.10.3). Al parecer en estas variables no se encontraron diferencias culturales medidas a partir de la comunicación.

Contrario a lo anterior las variables de sexo y estado civil mostraron diferencias significativas (tablas 6.10.19 y 21). El sexo mostró una  $p$  (probabilidad) significativa al .01 y con una media a favor del sexo femenino de 3.52 en comparación con el sexo masculino de 2.68 específicamente en la habilidad de comunicación escrita. Por otro lado la variable de estado



civil mostró diferencias significativas con la variable de comunicación verbal con una media a favor de los casados de 3.72, mientras que los solteros tuvieron una media de 3.04 con una p significativa al .05.

Tal parece que en el área personal sí se cumple un hallazgo general en relación a una variable culturalmente determinada como el sexo de acuerdo con Endres y Wearden (1991); Morley, Shockley y Pamela (1985), donde las mujeres pueden ser socialmente seleccionadas por mantener al menos la habilidad de comunicación escrita superior a la de los hombres. Sin embargo una contradicción a las teorías ambientalistas se presenta con el estado civil, considerando que se trata de una variable cultural donde el individuo tiene diferentes alternativas entre el tiempo y el tipo de relación con su pareja pero independientemente de lo anterior sí mejora las habilidades de comunicación.

Si el estado civil fue importante, el conocer el número de hijos y con quién se habita también lo fue. En estas variables consideradas para el área familiar (tablas 6.10.22 y 23) no se encontraron diferencias significativas, tal parece que la habilidad de comunicación se incrementa con el hecho de relacionarse con una pareja (estado civil) y no con el hecho de tener hijos o vivir con otras personas.

El área académica es sin duda uno de los factores culturales y sociales más determinantes para el cambio social. Entre alumnos de posgrado se puede decir que por pertenecer a ese nivel universitario ya han tenido éxito académico bajo una teoría credencialista. Nuestra muestra se considera heterogénea ya que contenía 7 diferentes carreras profesionales (tabla 6.10.5) cursadas en un 84% en escuelas públicas y un 16% en escuelas privadas.

Al comparar las diferencias de habilidad de comunicación entre carreras profesionales (tabla 6.10.24), nos encontramos diferencias significativas con una p al .05 para las habilidades de comunicación verbal y paralingüística, donde la carrera de contador público obtuvo los puntajes más bajos (2.66 para comunicación verbal y 2.75 en paralingüística), seguida de la carrera de administración (3.46 y 3.66), después de ingeniería (3.62 y 3.75) y finalmente el grupo que contenía a psicología, pedagogía, economía y veterinaria con las puntuaciones más altas (3.90 y 4.10).

Las teorías ambientalistas como la de Bourdieu y Passeron (Op.cit.) sugieren que la carga cultural más fuerte está concentrada en carreras no sociales como ingenierías. Sin embargo ingeniería quedó en nuestra muestra en un término medio junto con administración. Otro razonamiento es que carreras como contaduría y administración conocidas como

carreras que se debaten entre la ciencia y la técnica (Díaz, 1995) son curiosamente las carreras que al menos en comunicación verbal y paralingüística obtuvieron calificaciones inferiores, probablemente su orientación a la tarea resta el desarrollo de algunas habilidades.

El conocer el tipo de institución donde se estudió la carrera profesional mostró que no influye significativamente a la comunicación, al menos en un nivel de posgrado para el desarrollo de habilidades (tabla 6.10.25), sin embargo hay que tener presente que de la muestra sólo el 16% provenía de escuelas privadas, mientras el 84% provenía de escuelas públicas.

Como comenta Arias et.al. (1992) uno de los parámetros para medir éxito académico más reconocidos, a pesar de las controversias alrededor de él es el promedio escolar. Una opinión similar es la de Tálamo (1978).

En esta variable se encontró un cambio a nivel descriptivo importante. Dicho cambio consistió en la modificación de los rangos de promedio entre licenciatura y posgrado (tabla 6.10.6). En licenciatura existieron 3 rangos entre 7.1 y 10, reduciéndose a 2 para posgrado entre 8.1 y 10. Pueden existir explicaciones de selección, ya que a los posgrados sólo ingresan estudiantes con "buenos promedios", la calidad de enseñanza se supone superior al de licenciatura así como la exigencia y grado de compromiso por parte de los estudiantes, sin embargo no deja de ser relevante por ser una variable que mostró diferencias estadísticas.

El promedio de licenciatura (tabla 6.10.26) mostró diferencias significativas en la habilidad de movimientos y gesticulación con una  $p$  al .01 con una tendencia de medias, donde a mayor promedio mayor habilidad de comunicación en movimiento y gesticulación, la prueba de Scheffe indicó que las diferencias se encontraron entre el promedio bajo (7.1-8) y el promedio alto (9.1-10).

También se encontró diferencia significativa en la mirada con una  $p$  al .05 y con una tendencia similar a la anterior, la prueba de Scheffe mostró que las diferencias se concentran en el grupo alto y bajo.

De igual forma la habilidad de paralingüística mostró una diferencia significativa con una  $p$  al .05 y con las tendencias de las anteriores y finalmente la habilidad de comunicación organizacional final mostró las mismas tendencias con una  $p$  significativa al .01.

En relación al promedio de posgrado (tabla 6.10.27) se observó un fenómeno de cambio, ya que el rendimiento medio (8.1-9) fue significativo con una  $p$  al .05 para la habilidad de movimiento y gesticulación cambiando por completo (invirtiendo) la

relación con el promedio de licenciatura.

Según Gómez, C.V.(Op.cit.) muchos de los criterios de selección empresarial se hacen bajo criterios de credencialización académica. Sin duda los promedios escolares son en las áreas de reclutamiento y selección un indicador importante, sin embargo parece ser que se trata de una regla ambientalista aplicable para licenciatura, con sus reservas para alumnos de posgrado. Si la comunicación es un elemento de selección social, el promedio disminuye de importancia como indicador de carga cultural en términos de comunicación. Coincidiendo con Relly y Diangelo (1990); Jain, Kanungo y Goldhaber (1980) y Koike et al. (1988) respecto a que las diferencias culturales deben ser consideradas en términos de comunicación en un contexto organizacional.

Las variables de otros estudios (tabla 6.10.28) y si se comprende algún otro idioma (tabla 6.10.29) no mostraron diferencias significativas. Es importante mencionar que el 91% de los sujetos al menos comprendía otro idioma, indudablemente se trata de una muestra que culturalmente es privilegiada.

Descriptivamente el área laboral mostró una tendencia importante (tabla 6.10.7) ya que el 58% de los sujetos comenzaron a trabajar en una edad inferior a los 21 años de edad, de los cuales el 50% empezó a trabajar en una edad inferior a la mayoría de edad legal en México (18 años). Lo anterior no mostró diferencias estadísticamente significativas (tabla 6.10.30) sin embargo es un indicador de que un alto porcentaje de los estudiantes de posgrado han trabajado y estudiado desde antes de finalizar sus carreras de licenciatura. Otro descriptor importante fue el de la actividad laboral (tabla 6.10.31) donde a pesar de no haber mostrado diferencias significativas se observó descriptivamente que se trató de una muestra donde el 69% de los sujetos trabajaban en el sector productivo relacionado con su carrera, un 29% trabajaban en actividades académicas relacionadas con su carrera, concluyéndose que el 98% de los investigados son profesionistas activos y con incursión en los sectores académicos y productivos, confirmando que sus habilidades de comunicación son importantes si se considera que una de las razones de estudiar posgrados es impactar a estos dos importantes sectores de la sociedad.

Hottenstein (1978); Henley (1977); Dovidio et al. (1988); encontraron diferencias en habilidades de comunicación con la sonrisa relacionada con factores sociodemográficos como el status y el poder que bajo un postura interactiva demostraron variaciones.

El status y el poder formal en las organizaciones están relacionados al poder de decisión en las mismas, por lo tanto

el nivel jerárquico de un puesto y el número de subordinados que se supervisan en el mismo son una forma de conocer la relación relativa del status y el poder organizacional, ya que implican un impacto jerárquico también en las empresas. Al mismo tiempo como dice Gómez, C.V. (Op.cit.) es una forma de conocer el comportamiento de los profesionistas en un mercado laboral.

La variable relacionada a la jerarquía de puesto (tabla 6.10.32) indicó diferencias significativas en las habilidades de comunicación de movimientos y gesticulación y la comunicación organizacional final, ambas con una  $p$  al .05. Para movimientos y gesticulación las medias fueron: jefatura (2.8); administrativo (3.0); coordinador o supervisor (3.23); dueño socio o profesionista independiente (3.83) y gerencia o dirección (4.6). Para comunicación organizacional final el comportamiento fue: jefatura (2.8); dueño, socio o profesionista independiente (3.16); coordinador o supervisor (3.35); administrativo (3.42) y finalmente gerencia o dirección (4.6). La prueba de Scheffe mostró diferencias específicas entre jefatura y nivel de gerencia.

De esta información se observan dos cuestiones importantes; la primera los gerentes o directores son los de mayor habilidad de comunicación, confirmando que son las áreas gerenciales las que más requieren de ese tipo de habilidades como comentan Davis y Newstrom (1991) y la segunda es que entre puestos operativos, mandos intermedios y dueños, socios o profesionistas independientes las habilidades de comunicación no necesariamente son las más desarrolladas. Tal vez para ser dueño de una empresa no sea necesario comunicarse habilidosamente, siempre y cuando se tengan gerentes o directores que lo hagan bien. Sin embargo las jefaturas mostraron estar inclusive por abajo de los puestos operativos, en este caso pareciera ser que los jefes son los que más requieren de aprender a comunicarse o desarrollar estas habilidades. ¿Será una razón por lo que no han escalado a gerentes o directores?.

Contra una postura ambientalista social como la de Gómez, C.V. (Op.cit.) se observa que no existe una relación lineal entre nivel jerárquico y habilidades de comunicación, aunque parece confirmar que sí se cumple la selección cultural en términos de puesto (al excluir a los dueños, socios o independientes por no ser empleados), ya que los de mayor jerarquía organizacional sí son los que poseen mayores habilidades.

Ante variables laborales como años de experiencia en el trabajo (tabla 6.10.34); número aproximado de horas de trabajo al día (tabla 6.10.35); ingresos después de impuestos (tabla 6.10.36) y si había estado o no desempleado (6.10.37) y el número de veces de desempleado (6.10.38) no mostraron

diferencias significativas. Dos explicaciones pueden existir al respecto; una que la heterogeneidad de las empresas no permitió analizar comparativamente los sueldos, ya que en el mercado de trabajo es imposible homologar puestos con sueldos (Guzmán, 1994), la segunda que el estar desempleado no siempre depende de la capacidad o habilidades del trabajador sino de otros factores.

En relación a la variable de número de personas a cargo (tabla 6.10.33) contra los pronósticos no resultó ser una variable significativa.

En relación a otro tipo de actividades desarrolladas (tabla 6.10.39); tipo de lectura (tabla 6.10.40) y tiempo de lectura (6.10.41), no se presentaron diferencias significativas, sin embargo según Bourdieu y Passeron (Op.cit.) propician una mayor carga cultural, difícil negarlo, pero no para la comunicación en términos culturales.

Como se explicó en la sección correspondiente a estadísticos se aplicó un análisis de correlación para las variables numéricas, con dos objetivos principales: a) para conocer el grado de asociación entre variables sin olvidar que como dicen Downie y Heat (1973) estas relaciones no implican necesariamente que una de las variables sea la causa de la otra. En algunos casos dos variables están relacionadas porque ambas están a una tercera o son causa de ella. Y b) con estas asociaciones podemos despertar interés por conocer en futuras investigaciones bajo análisis de correlación parcial o múltiple las relaciones posibles. Un análisis de trayectorias sería interesante.

En la tabla 6.10.42 observamos una correlación interesante entre el promedio de licenciatura con movimientos y gesticulación (.44 con una p al .01); con mirada (.36 con una p al .05); con paralingüística (.38 con una p al .01) y con comunicación final organizacional (.46 con una p al .019). El que una variable sociodemográfica como el promedio de licenciatura tan controvertido pero tan recurrido en cuatro medidas de habilidades de comunicación parece indicar que estamos ante un predictor para seguir investigando a diferencia del promedio de posgrado, el cual sólo fue significativo con movimientos y gesticulación (.35 con una p al .05).

La edad de inicio para trabajar a pesar de no haber sido significativa en los análisis de varianza, obtuvo una correlación negativa de -.29 con una p al .05 con comunicación verbal y -.30 con una p al .05 con comunicación final podría significar que existe una relación negativa con alguna otra variable. ¿Tendrá que ver con la situación familiar o económica de sus familias de origen? recordemos que estos sujetos reportaron haber iniciado a trabajar antes de los 21

años. Sin duda es un cuestionamiento interesante.

De acuerdo a los postulados interactivos de Schmitt, Ford y Stults (1986) y de Smith (1990), quienes plantean que con el método de assessment center la autopercepción no corresponde con los resultados provenientes de observadores externos se cumplió en 5 de las habilidades medidas al no encontrarse correlación significativa entre ellas, sin embargo la comunicación escrita fue la excepción con una correlación de .36 con una  $p$  al .05. Lo anterior puede significar que para esa habilidad exista un mejor autoconcepto de comunicación, por tratarse de algo que los sujetos conocen y pueden observar objetivamente con sólo escribir un texto, de esa manera existe retroalimentación, lo que no puede suceder tan evidentemente con el resto de las habilidades, sin embargo es un indicador importante saber que el autoconcepto de comunicación general está relacionado con su habilidad de comunicarse vía escritura.

Finalmente con esta investigación, puede decirse que se logró una pesquisa que reúne las condiciones metodológicas necesarias para una investigación, tales como confiabilidad en los resultados obtenidos (coeficiente de Cronbach de .80), validez de contenido (soporte teórico y crítica interjueces), validez de constructo (al encontrar relaciones predichas por el marco teórico), además el control de algunas variables; como el sexo de los evaluadores, el número de dimensiones y especificidad situacional como lo sugieren algunos antecedentes de investigación (Gaugler, Rosenthal, Thornton III y Bentson (1987); Walsh, Weiberg y Fairfield (1987) y Lowry (1991)) y el apego a las normas dictadas por los "Standards and Ethical Considerations for Assessment Center Operations" publicados en el Task Force de 1979 según More y Unsinger (1987), lo que permite decir con toda seguridad que contamos con el primer Assessment Center estandarizado que fue diseñado en México para estudiantes de posgrado de una universidad.

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

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

En el campo de la teoría organizacional se debate entre la transferencia de tecnología, su utilidad o su desarrollo, preocupándose por rechazarla más por razones ideológicas o de mala aplicación que por razones reales de investigación mediante la adecuación al contexto cultural, regional, económico, etc.

En las ciencias del comportamiento la psicología ha tenido una participación paralela e importante mediante la psicología social organizacional principalmente.

La tecnología desarrollada en la psicología como la medición de la conducta, ha sido tema de debate y controversia, sin embargo su aplicación a las áreas de administración de recursos humanos, específicamente en selección de personal, capacitación, evaluación, desarrollo, etc. es tal vez uno de los elementos más importantes con los que cuentan las organizaciones para la administración de personal.

La medición de la conducta ha sido históricamente un problema universal, por lo que las aproximaciones para llevarla a cabo han requerido de un acercamiento que van desde lo filosófico hasta los modelos matemáticos sin olvidar que estos están unidos en la filosofía de la ciencia.

Esta búsqueda de la medición de la conducta ha llevado a la psicología a elaborar metodologías e instrumentos de medición, que además son ampliamente usados por la administración de organizaciones en hospitales, reclusorios, empresas, escuelas para múltiples fines. Quienes utilizan esta tecnología pueden hacer un buen o mal uso de las mismas, lo que ha beneficiado y a veces perjudicado a sus usuarios pero también a las metodologías e instrumentos.

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



el assessment center entre otros.

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

"Es un método objetivo para la medición de conductas, llamadas dimensiones, que debe tener confiabilidad y validez, así como el control de variables en forma estandarizada. Debe utilizarse más de una técnica de medición y más de un evaluador para otorgar calificaciones, mismas que se obtendrán después de un proceso de consenso. Las técnicas de medición pueden variar en la fidelidad de su ejecución. Los evaluadores serán supervisados por un administrador y su aplicación debe llevarse a cabo en términos éticos".

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

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

El investigar a los que conforman a la organización y/o a los que de alguna manera transmiten información toma importancia al comprender la siguiente definición de comunicación en las organizaciones proporcionada por Musitu et al (1993):

"La comunicación en las organizaciones constituye la producción, transmisión e interpretación de símbolos por los miembros de la organización, los cuales se perciben como parte o representantes de una estructura de individuos formalmente interconectados e interdependientes. La función primordial de la comunicación es coordinar las acciones de los miembros de manera que se logren las metas de la organización y el de crear consenso respecto de la producción. Esta función puede a su vez categorizarse en tres subprocesos: descubrimiento, implementación y mantenimiento de conductas eficientes

orientadas a la tarea".

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

Existen dos tipos de ambientalistas: los sociales y los utilitaristas. Son los ambientalistas sociales quienes realizan una serie de postulados generales que tienden a homogeneizar reglas que aplican sin distinción de contradicciones en los grupos que estudian, quedando muchas veces sin explicación.

Considerando un enfoque interactivo como el que proponen Ricci y Cortesi (1980) para el estudio del comportamiento de la comunicación con una aplicación de carácter funcional cualitativa como la propuesta por Gómez, C.V. (1983) para el estudio de la vinculación universidad-organización convierten al grado de influencia relativa de factores sociodemográficos sobre habilidades de comunicación un tema interesante a investigar. La búsqueda de estas relaciones conformaron nuestras hipótesis de investigación. Estas relaciones son indicadores para conocer el comportamiento de los estudiantes en un mercado de trabajo, como elementos de reclutamiento y selección organizacional así como comparativos de apreciación entre postulados ambientalistas y aproximaciones interactivas.

Cinco habilidades de comunicación organizacional fueron evaluadas con el método de assessment center. Participaron 46 alumnos de la Maestría en Administración de Organizaciones de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

La información obtenida fue analizada en el paquete estadístico SPSS, utilizando análisis de varianza con las pruebas "t" de student y "One-Way ANOVA" así como análisis de correlación de Pearson para conocer el grado de asociación entre algunas variables. Hubo tres casos perdidos.

Inicialmente, al encontrarse relaciones entre factores sociodemográficos y las habilidades de comunicación, se rechazó nuestra hipótesis nula, aceptándose la alterna. Posteriormente se procedió a analizar las relaciones específicas, donde se encontraron más de una relación ambientalista que no aplica de manera general y homogénea, demostrándose que la investigación interactiva favorece la comprensión del problema.

En el área personal se cumple un postulado ambiental con la

variable sexo, ya que tal parece que culturalmente las mujeres están determinadas a desarrollar la habilidad de comunicación escrita en grado superior a los hombres. Sin embargo una contradicción a las teorías ambientalistas se presenta con el estado civil ya que tratándose de una variable cultural donde el individuo decide cuando y con quién mantener una relación que modifique su estado civil, no se puede considerar que está estrictamente predeterminada. Nuestros resultados indicaron que la habilidad de comunicación se incrementa con el hecho de relacionarse con una pareja y no con el hecho de tener hijos o vivir con otras personas. Los casados tuvieron mejores habilidades de comunicación que los solteros.

Las diferencias de habilidad de comunicación entre profesionistas contradujo las teorías ambientalistas como la de Bourdieu y Passeron (1977) sugieren que la carga cultural más fuerte está en carreras no sociales como las ingenierías. Sin embargo en nuestra investigación las carreras de ingeniería y administración estuvieron en el nivel medio, siendo las carreras sociales las que más altos puntajes obtuvieron y la carrera de contador público la de más bajo puntaje. Un razonamiento que sin duda debe comprobarse en investigaciones posteriores es que las profesiones con orientación a la "tarea" restan el desarrollo de algunas habilidades de comunicación.

Un polémico pero utilizado parámetro para medir rendimiento académico es el promedio escolar.

Según Gómez, C.V. (Op.cit.) muchos de los criterios de selección empresarial se realizan bajo criterios de credencialización académica, es decir en los departamentos de selección de personal los promedios escolares son un indicador de selección. Ambientalistamente este criterio predictivo aplica para el promedio de licenciatura, dejando de aplicar con los promedios de posgrado. Bajo un enfoque interactivo, se trata de una regla que se rompe y deja de ser homogénea.

Una información descriptiva importante es que el 98% de los investigados fueron profesionistas activos y con incursión en los sectores académicos y productivos, confirmando que sus habilidades de comunicación son determinantes si se considera que una de las razones de estudiar posgrados es impactar a estos dos importantes sectores de la sociedad.

El status y el poder formal en las organizaciones están relacionados al nivel jerárquico de los puestos que se ocupan. Los resultados nos mostraron que los gerentes o directores son los de mayor habilidad de comunicación, confirmando que son las áreas gerenciales las que más requieren de este tipo de habilidades, sin embargo en puestos operativos, de mandos intermedios y dueños, las habilidades de comunicación no son las más desarrolladas. Tal vez para ser dueño de una empresa

no sea necesario comunicarse habilidosamente, siempre y cuando se tengan gerentes o directores que lo hagan bien.

Contra una postura ambientalista social como la de Gómez, C.V. (Op.cit.) se observa que no existe una relación lineal entre nivel jerárquico y habilidades de comunicación, aunque parece confirmar que sí se cumple la selección cultural en términos de puesto (al excluir a los dueños), ya que los de mayor jerarquía organizacional sí son los que poseen mayores habilidades.

Existen algunas relaciones entre variables sociodemográficas y las de comunicación como son los promedios, la edad para iniciar a trabajar y el autoconcepto que invitan a futuras investigaciones con cuestionamientos complejos pero interesantes por su asociación estadística.

Nuestra indagación bajo un estudio no experimental o ex-post-facto cumplió con su carácter exploratorio al buscar y encontrar relaciones entre variables.

En relación a los objetivos planteados para nuestra investigación se puede comentar lo siguiente:

Se cumplió con el primer objetivo de investigación al realizar una investigación interactiva para la comprensión del vínculo universidad-empresa.

Al reunir una serie de información y datos relacionados con un método poco estudiado en México como es el Assessment Center y llevarlos al terreno de la investigación se convierte también en una investigación precursora en este campo, donde se obtiene por primera vez un diseño de assessment center con confiabilidad, validez y estandarización para estudiantes de posgrado en una universidad, cumpliendo con el segundo de los objetivos.

En el campo de las ciencias del comportamiento y de las administración de recursos humanos y conforme a nuestro tercer objetivo, se trató de una investigación que aporta diversos criterios teóricos, metodológicos y de investigación para las áreas de selección de personal, desarrollo de recursos humanos, evaluación, capacitación, productividad y comunicación, etc.. Esperando sean de utilidad para el mejoramiento y conocimiento de las condiciones académicas, laborales y productivas de los estudiantes y trabajadores en las organizaciones. Específicamente para las organizaciones mexicanas.

Finalmente y de acuerdo a nuestro cuarto objetivo los resultados del trabajo en general son tan sólo una gota de agua en el mar del conocimiento. Que pensando en la

participación interdisciplinaria nos permitimos invitar a cualquier persona interesada en los temas de este trabajo a continuar, criticar, utilizar y beneficiarse de él en el amplio sentido de la ética y de la ciencia.

REFERENCIAS

## REFERENCIAS

- Altink, W. M. Roe, R.A. and Greuter, M.A. (1991). Recruitment and selection in the Netherlands. European review of applied psychology, 41, (1), 35-45
- Alvarez, G. y Molina, J. (1981). Psicología e historia (1a.ed.). México: UNAM.
- Argyle, M. (1972). Non verbal communication in human socialinteraction. En R.A. Hinde (Ed.). Non verbal communication. Cambridge, Cambridge University Press.
- Arias, et al. (1992). Factores e incidentes sobre el éxito o el fracaso en estudios y en docencia a nivel universitario. Investigación longitudinal en proceso. División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Arias, G. F. (1995). ¿Su empresa invierte o desperdicia en la evaluación de personal?. Administrare hoy, 13, 64-68
- Bahena, G. (1987). Instrumentos de investigación (1a.reimpresión). México: Editores Mexicanos Unidos.
- Bastin, G. (1965). Los tests sociométricos (1a.ed.). Argentina: Editorial Kapelusz.
- Bernstein, B. (1970). Social class, language and socialization. En Giglioli, P., Language and social context, Londres, Penguin.
- Beach, D.S. (1985). The management of people at work (5th edition). New York: Macmillan Publishing Company.
- Bertalanffy, L.V. (1976). Teoría general de los sistemas (1a.ed.). México: FCE.
- Blake, R. H. y Haroldsen, E.O. (1987). Taxonomía de conceptos de la comunicación (4a.reimpresión). México: Ediciones Nuevomar.
- Blum, M.L. y Naylor, J.C. (1983). Psicología industrial (3a. reimpresión). México: Trillas.
- Botan, C.H. and Frey, L.R. (1983). Do workers trust labor unions and their messages?. Communication Monographs, 50 (3), 233-244
- Bourdieu, P. y Passeron, J.C. (1977). La reproducción, elementos para una teoría del sistema de enseñanza, (2a. ed.), Barcelona: Editorial laia.

Bray, D.W. (1985). Fifty years of assessment centres a retrospective and prospective view. Journal of Management Development, 4, 4-12

Brown, F.G. (1980). Principios de la medición en psicología y educación (2a. reimpresión). México: El Manual Moderno.

Brown, R. y Gilman, A. (1960). The pronouns of power and solidarity. En Sebeok, T.A. (dir.), Language, Massachusetts, MIT Press.

Brooxe, M.O. and Little, A. (1978) Qualifications and employment in Mexico. I.D.S. Research Report. U. of Sussex.

Cascio, W.F. and Awad, E.M. (1981). Human resources management: an information systems approach. (1a.ed). Virginia: Prentice-Hall.

Cascio, W.F. (1991). Applied psychology in personnel management (fourth edition). New Jersey: Prentice Hall.

Cochran, D.S., Hinckle, T.W. and Dusenberry D. (1987) Designing a developmental assessment center in a government agency: a case study. Public Personnel Management, 16, (2), 145-152

Crane, D.P. and Farmer, R.N. (1979). Personnel: the management of human resources. (2a.ed.). California: Wadsworth Publishing.

Crawley, B., Pinder, R. and Herriot, P. (1990) Assessment centre dimensions, personality and aptitudes. Journal of Occupational Psychology, 63, 211-216

Davidoff, I.I. (1979). Introducción a la psicología (1a.ed.). México: McGraw-Hill.

Davis, K. and Newstrom, J.W. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. (8a.ed.). México: McGraw-Hill.

Díaz, A.A. (1995). Algunos problemas de investigación sobre la contaduría pública y la administración. Contaduría y administración. Investigaciones de la FCA-UNAM, 179, 19-21

Díaz, B.A. (1995). Empleadores de universitarios, un estudio de sus opiniones (1a.ed.). México: CESU UNAM.

Dominguez, P. y Casa, J.I. (1979). Introducción a la psicología del trabajo (1a.ed.). Madrid: Pablo del río editor.

Dovidio, J.F., Brown, C., Heltman, K., Ellyson, S.L. and Keatin, C.F. (1988). Power displays between women and men in



- discussions of gender-linked tasks; a multichannel study. Journal of personality and social psychology, 55, 580-587
- Downie, N.M. y Heat, R.W. (1973). Métodos estadísticos aplicados (1a.edición). México: Editorial Harla
- Drakeley, R.J., Herriot, P. and Jones, A. (1988) Biographical data, training success and turnover. Journal of Occupational Psychology, 61, 145-152
- Efron, D. (1970). Gesto, raza y cultura, Buenos Aires: Nueva visión.
- Endres, F.F. and Wearden, S.T. (1991). Personality and perceptions of professional job stress. Journalism educator, 46, (1), 54-73
- Exline, R.V. (1971). Visual interaction: the glaces of power and preference. En J.K. Cole (Ed.), Nebraska Symposium on motivation (vol.19), Lincoln: University of Nebraska Press.
- Faverge, J.M. (1983). El examen del personal y el empleo de tests (2a.ed.). Barcelona: Herder.
- Feltham, R. (1988) Assessment centre decision making: judgemental vs. mechanical. Journal of Occupational Psychology, 61, 237-241
- Fernández, C.C. (1991). La comunicación en las organizaciones (1a.ed.). México: Trillas.
- Fletcher, C. (1991) Candidates' reactions to assessment centres and their outcomes: a longitudinal study. Journal of Occupational Psychology, 64, 117-127
- Forns, M., Buirra, C. y Doménech, J.M. (1980). Psicodiagnóstico y estadística (1a.ed.). Barcelona: Ediciones CEAC.
- Gatewood, R.D. and Feild, H.S. (1990). Human resource selection. (2a.ed.). Florida: Dryden Press.
- Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton III, G.C. and Bentson C. (1987) Journal of applied psychology monograph Meta-analysis of assessment center validity. Journal of Applied Psychology, 72, (3), 493-511
- Gaugler, B.B. and Thornton III, G.C. (1989) Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy. Journal of Applied Psychology, 74, (4), 611-618
- George, D.I. and Smith, M.C. (1990) An empirical comparison of self-assessment and organizational assessment in personnel

- selection. Public Personnel Management, 19, (2), 175-190
- Ginger, S. y Ginger A. (1993). La gestalt; una terapia de contacto. (2a ed.). México: El Manual Moderno.
- Giral, B.J. (1993). Cultura de efectividad. (2a.ed.). México: Grupo editorial Iberoamérica.
- Gómez, R.C. (1981). Presentación y adaptación del material para centros de evaluación. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.
- Gómez, C.V. (1983). Educación superior, mercado de trabajo y práctica profesional. Pensamiento universitario, CESU/UNAM, 6Q, 4-51
- Gómez, R.J. (1983). El método experimental. (1a.ed.). México: Editorial Harla.
- González, R.S. (1980). Manual de redacción e investigación documental (2a.ed.). México: Trillas.
- Grados, E.J. (1988). Inducción, reclutamiento y selección técnica de personal. (1a.ed.). México: El Manual Moderno.
- Griffiths, P. and Allen, B. (1987) Assessment centres: breaking with tradition. Journal of Management Development 6, (1), 18-29
- Gúzman, G.C. (1994). Entre el deseo y la oportunidad: estudiantes de la UNAM frente al mercado de trabajo. (1a.ed.). Morelos: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hair, J.F. et al. (1992). Multivariate data analysis. U.S.A.: Maxwell Macmillan international Editions.
- Hall, E.T. (1970). The antropology of space: an organizing model. En Proshansky, H.M. y colaboradores, Environmental psychology, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston. Edición en español, ed. Trillas, México, 1978.
- Hall, E.T. (1984). Non verbal sex differences: communication accuracy and expressive style. Baltimore, Johns Hopkins University Press.
- Hartley, E.L. and Hartley, R.E. (1961). The importance and nature of communication. Fundamentals of social psychology. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- Henley, N.M. (1977). Body politics: power, sex and nonverbal communication. New York: Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

- Heredia, E.V. (1992). Assessment center Laboral, pp.76-78
- Hottenstein, M.P. (1978). An exploration of the relationship between age, social status, and facial gesturing (Doctoral dissertation, University of Pennsylvania). Dissertation Abstracts International, 38, 5648B-5649B. University Microfilms N° 7806598.
- Ibarra, C. E. y Montaña, H.L. (1991). Ensayos criticos para el estudios de las organizaciones en México (1a.ed.). México: UAM-Porrúa.
- Jain, H.C., Kanungo, R.N. and Goldhaber, G.M. (1980). Attitudes toward a communication system: a comparison of anglophone and francophone hospital employees. Human communication research, 6, (2), 178-184
- Jensen, A. (1967). Clase social y aprendizaje verbal. En Gracia, F., Presentación del lenguaje, Madrid: Taurus.
- Kast, F.E. y Rosenzweig, J.E. (1988). Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias (1a.ed.). México: McGrawHill.
- Kerlinger, F.N. (1988). Investigación del comportamiento (Ja.ed.). México: McGraw-Hill.
- Koike, H., Gudykunst, W.B., Stewart, L.P., Ting, T.S., et al. (1988). Communication openness, satisfaction and length of employment in japanese organizations. Communication research reports, 5, (2), 97-102
- Kuhn, T.S. (1986). La estructura de las revoluciones científicas (9a. reimpresión). México: FCE.
- Lewin, K. (1988). La teoría del campo en la ciencia social. (la reimpresión en español), Barcelona: Paidós.
- Little, K. (1960). Personal space, Journal of experimental social psychology, 1, 237-247
- Livy, B. (1988). Corporate personnel management.(1a.ed.). Great Britain: Pitman Publishing.
- Lowry, P.E. (1991) The assessment center: reducing interassessor influence. Public Personnel Management, 20, (1), 19-26
- Lowry, P.E. (1992) The assesement center: effects of varying consensus procedures. Public Personnel Management, 21, (2), 171-183

- Méndez, L.B. (1995). Construyendo una organización para el aprendizaje. Educación 2001, 5, 52-54
- Merrill, H.F. (1988). Clásicos en administración. (7a. reimp.). México: Edit. Trillas.
- More, H.W. and Unsinger, P.C. (1987). The police assessment center. (1a.ed.). Illinois: Charles C. Thomas Publisher.
- Morley, D.D., Shockley, Z. and Pamela, S. (1985). An exploratory study of the organizational communication patterns of males and females. Communication research reports, 2, (1), 103-111
- Motowidlo, S.J., Dunnette, M.D. and Carter, G.W. (1990) An alternative selection procedure: the low-fidelity simulation. Journal of Applied Psychology, 75, (6), 640-647
- Mumby, D.K. (1987). The political function of narrative in organizations. Communications monographs, 54, (2), 113-127
- Musitu, G. y otros (1993). Psicología de la comunicación humana (1a.ed.). Argentina: Lumen.
- Nie, N.H. et al. (1975) Statistical package for the social sciences. Nueva York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. (1970). Fundamentos de la medición psicológica (1a.ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Ortega, R.M. (1993). Presentación. en Hirose, Solís, Barba, Bueno y Rodil, Estrategias organizacionales, México: UAM.
- Ortega, V.N. (1995). El desempeño laboral del psicólogo bajo el enfoque de sistemas y como parte de un sistema abierto laboral organizacional. Tesis de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.
- Papa, M.J. and Graham, E.E. (1991) The impact of diagnosing skill deficiencies and assessment-based communication training on managerial performance. Communication Education, 40, 368-384
- Pease, A. (1991). El lenguaje del cuerpo (1a. reimpresión). México: Planeta.
- Phillips, J.J. (1990). Handbook of training evaluation and measurement methods. (1a.ed.). Great Britain: Kogan Page.
- Pichot, P. (1986). Los tests mentales (1a. reimpresión). México: Paidós.

- Pynes, J.E. and Bernardin, H.J. (1989) Predictive validity of an entry-level police officer assessment center. Journal of Applied Psychology, 74, (5), 831-833
- Pynes, J.E. and Bernardin, H.J. (1992) Mechanical vs consensus-derived assessment center ratings: a comparison of job performance validities. Public Personnel Management, 21, (1), 17-28
- Ramos, A.M. (1994). Conceptos psicológicos de calidad de servicio bajo un enfoque sistémico. Tesina de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.
- Rangel, H.M. (1992). Comunicación oral (2a. reimpresión). México: Trillas.
- Reilly, B.J. and Diangelo, J.A., Jr. (1990). Communication: a cultural system of meaning and value. Human relations, 43, (2), 129-140
- Ricci, B.P. y Cortesi, S. (1980). Comportamiento no verbal y comunicación. (1a. Impresión). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Richardson, M. and Liggett, S. (1993). Power relations, technical writing theory and workplace writing. Journal of Business and technical communication, 7, (1), 112-137
- Robertson, I., Gratton, L. and Sharpley, D. (1987) The psychometric properties and design of managerial assessment centres: dimensions into exercises won't go. Journal of Occupational Psychology, 60, 187-195
- Rodriguez, A. (1987). Psicología social (2a.ed.). México: Trillas.
- Sahakian, W.S. (1992). Historia de la psicología (1a. reimpresión). México: Trillas.
- Salazar, J.M., Montero, M., Muñoz, C.C., Sánchez, E., Santoro, E. y Villegas, J.F. (1982). Psicología social (3a. reimpresión). México: Trillas.
- Shechtman, Z. (1992) A group assessment procedures as a predictor of on the job performance of teachers. Journal of Applied Psychology, 77, (3), 383-387
- Schmitt, N., Ford, J.K. and Stults, D.M. (1986) Changes in self-perceived ability as a function of performance in an assessment centre. Journal of Occupational Psychology, 59, 327-335

Sherer, S.E. (1974). The influence of linguistic style: interpersonal distance and gaze on attitude acquisition (Doctoral dissertation, University of Toronto, 1975). Dissertation Abstract International, 38, 4479B.

Simón, D.N. (1995). Marco conceptual para el estudio de las organizaciones. Contaduría y Administración. investigaciones de la FCA-UNAM., 179.3-17

Stephens, L.F. (1977). Recruiting and retaining the citizen soldier: an organizational communication approach. Armed forces and society, 4, (1), 29-39

Tálamo, B.G. (1978). El rendimiento estudiantil universitario. (1a.edición). Venezuela: Universidad Simón Bolívar.

Thornton III, G.C. and Byham, W.C. (1982) Assessment centers and managerial performance(1a.ed.), Florida: Academic Press.

Uribe, P.J. (1989). Aspectos importantes en la planeación de recursos humanos. Tesina de licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.

Uribe, P.J. (1994, mayo). La metodología científica de los assessment centers, la diferencia entre ciencia y ficción. Trabajo presentado en el 5° Congreso nacional y 2° Iberoamericano de Psicología Industrial y de Recursos Humanos, Guanajuato, México.

Uribe, P.J. (1995, mayo). Selección de dimensiones para un proceso de assessment center a partir del análisis de puesto en la industria química. Trabajo presentado en el 6° Congreso Nacional y 3er Iberoamericano de Psicología Industrial y de Recursos Humanos, Zacatecas, México.

Van Hoof, (1972). A comparative approach to the phylogeny of laughter and smiling. En Hinde, R., Non verbal communication, Cambridge, Cambridge University Press.

Watzlawick, O.M., Beavin, J.H. y Jackson, D.D. (1971). Teorías de la comunicación humana, (1a.ed.), Buenos Aires: Ed.Tiempo Contemporáneo.

Walsh, J.P., Weinberg, R.M. and Fairfield, M.L. (1987) The effects of gender on assessment centre evaluations. Journal of Occupational Psychology, 60, 305-309

Wieby, M.M. Altink, Robert A. Roe & Martin A.M. Greuter (1991). Recruitment and selection in the Netherlands. European Review of Applied Psychology, 41, 35-45

Wolman, B.B. (1987) Diccionario de ciencias de la conducta

(1a.ed.), México: Trillas.

Young, R.K. y Veldman, D.J. (1991). Introducción a la estadística aplicada a las ciencias de la conducta.(8a. reimpresión). México: Trillas.

Zacharis, J.C. y Coleman, C.B. (1978). Comunicación oral (1a.ed.). México: Limusa.

**ANEXOS**



## Appendix D

STANDARDS AND ETHICAL CONSIDERATIONS FOR  
ASSESSMENT CENTER OPERATIONS

## Task Force on Assessment Center Standards

**A. Background**

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

Recent developments concerning Federal guidelines related to testing, as well as professional experience with the original standards suggested that the standards should be evaluated and revised. The revised standards do include the essential items from the original standards. The changes made have been in the direction of:

1. Further definitions
2. Clarification of impact on organizations and participants
3. Expanded guidelines on training
4. Additional information on validation

**B. Purpose**

This document is intended to establish minimum professional standards and ethical considerations for users of the Assessment Center method. Principles which may be adapted to meet both existing and future applications are included. This document is intended as an aid, not a set of restrictive prohibitions. These standards do not prescribe specific practices nor do they endorse a specific format or technique.

**C. References**

The standards have been developed to be compatible with the following documents:

American Psychological Association, American Educational Research Association, and National Council on Measurements in Education. *Standards for Educational and Psychological Tests*. Washington: American Psychological Association, 1974.

Division of Industrial-Organization Psychology (Division 14), American Psychological Association. *Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures*. Dayton, Ohio: The Industrial-Organizational Psychologist, 1975.

Endorsed by the VII International Congress of the Assessment Center Method, New Orleans, June 1979.

**D. Assessment Center Defined**

An Assessment Center consists of a standardized evaluation of behavior based on multiple inputs. Multiple trained observers and techniques are used. Judgements about behavior are made, in part, from specifically developed assessment simulations.

These judgements are pooled by the assessors at an evaluation meeting during which assessment data are reported and discussed, and the assessors agree on the evaluation of the dimensions and any overall evaluation that is made.

The following are the essential elements which are necessary for a process to be considered an Assessment Center:

1. Multiple Assessment techniques must be used. At least one of these techniques must be a simulation.

A simulation is an exercise or technique designed to elicit behaviors related to dimensions of performance on the job requiring the participants to respond behaviorally to situational stimuli. The stimuli present in a simulation parallel or resemble stimuli in the work situation. Examples of simulations include group exercises, In-Basket exercises, interview simulations, Fact Finding exercises, etc.

2. Multiple assessors must be used. These assessors must receive thorough training prior to participating in a center.
3. Judgements resulting in an outcome (i.e., recommendation for promotion, specific training or development) must be based on pooling information from assessors and techniques.
4. An overall evaluation of behavior must be made by the assessors at a separate time from observation of behavior during the exercises.
5. Simulation exercises are used. These exercises are developed to tap a variety of predetermined behaviors and have been pretested prior to use to insure that the techniques provide reliable, objective and relevant behavioral information for the organization in question. The simulations must be job related.
6. The dimensions, attributes, characteristics, qualities, skills, abilities or knowledge evaluated by the Assessment Center are determined by an analysis of relevant job behaviors.
7. The techniques used in the Assessment Center are designed to provide information which is used in evaluating the dimensions, attributes or qualities previously determined.

The following kinds of activities *do not* constitute an Assessment Center:

1. Panel interviews or a series of sequential interviews as the sole technique.
2. Reliance on a specific technique (regardless of whether a simulation or not) as the sole basis for evaluation.
3. Using only a test battery composed of a number of pencil and paper measures, regardless of whether the judgements are made by a statistical or judgemental pooling of scores.
4. Single assessor assessment (often referred to as individual assessment)—measurement by one individual using a variety of techniques such as pencil and paper tests, interviews, personality measures or simulations.
5. The use of several simulations with more than one assessor where there is no pooling of data; i.e., each assessor prepares a report on performance in an exercise, and the individual reports (unintegrated) are used as the final product of the center.
6. A physical location labeled as an "Assessment Center" which does not conform to the requirements noted above.

### E. Organizational Policy Statement

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

1. *Objective* -- This may be selection, development, early identification, affirmative action, evaluation of potential, evaluation of competency, or any combination of these.
2. *Assessee* -- The population to be assessed, the method for selecting assesseees from this population, procedures for notification, and policy related to re-assessing should be specified.
3. *Assessors* -- The assessor population, limitations on use of assessors, number of times assigned, evaluation of assessor performance and certification requirements where applicable should be specified.
4. *Use of Data* -- The flow of assessment reports, who receives reports, restrictions on access to information, procedures and controls for research and program evaluation purposes, feedback procedures to management and employee, and the length of time data will be maintained in files should be specified.
5. *Qualification of Consultant(s) or Assessment Center Developer(s)* -- The internal or external consultants responsible for the development of the center should be identified and their professional qualifications and related training listed.
6. *Validation* -- There should be a statement specifying the validation model being used. There should be a time schedule indicating when a validation report will be available.

### F. Assessor Training

Assessor training is an integral part of the Assessment Center program. The following are some issues related to training:

1. **Training Content.** Whatever the approach to assessor training, the objective is obtaining accurate assessor judgements. A variety of training approaches may be used, as long as it can be demonstrated that accurate assessor judgements are obtained. The following minimum training goals are suggested:
  - a. Thorough knowledge and understanding of the assessment techniques used, including the kinds of behaviors elicited by each technique, relevant dimensions to be observed, expected or typical behaviors, examples or samples of actual behaviors, etc.
  - b. Thorough knowledge and understanding of the assessment dimensions including definitions of dimensions, relationship to job performance, examples of effective and ineffective performance, etc.
  - c. Skill in behavior observation and recording, including knowledge of the forms used by the center.
  - d. Thorough knowledge and understanding of evaluation and rating procedures, including how data are integrated by the Assessment Center staff.
  - e. Thorough knowledge and understanding of assessment policies and practices of the organization, including restrictions on how assessment data are to be used.
  - f. Thorough knowledge and understanding of feedback procedures where appropriate.
2. **Length of Training.** The length of assessor training may vary due to a variety of considerations that can be categorized into three major areas:
  1. *Trainer and Instructional Design Considerations*
    - The instructional mode(s) utilized
    - The qualification and expertise of the trainer
    - The training and instructional sequence

**2. Assessor Considerations**

- Previous knowledge and experience with assessment
- The use of professional psychologists (i.e., licensed or certified psychologists) as assessors
- Experience and familiarity with the organization and the target position(s) or target level
- The frequency of assessor participation

**3. Assessment Program Considerations**

- The level of difficulty of the target position
- The number of dimensions or skills to be rated
- The anticipated use of the assessment information (immediate selection, broad placement considerations, development, etc.)
- The number and complexity of the exercises
- The division of roles and responsibilities between assessors and others on the assessment staff

It should be noted that length of training and quality of training are not synonymous. Assessor training, however, is an important aspect of an assessment program. The true test of training quality should be provided by the performance standards and certification outlined below.

**3. Performance Standards and Certification.** Each Assessment Center should have clearly stated minimal performance standards for assessors. These performance standards should, as a minimum, include the following areas:

1. The ability to administer the exercises and techniques the assessor uses in the center.
2. The ability to recognize, observe, and report the behaviors measured in the center.
3. The ability to classify behaviors into the appropriate behavior or skill.

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

Each organization should prepare to demonstrate that its assessors can meet minimal performance standards. This may require the development of additional training or other action for assessors not meeting these performance standards.

## **G. Informed Participation**

The organization is obligated to make some form of announcement *prior* to assessment so that participants will be informed as completely as possible about the program. While the actual information provided will vary from organization to organization, the following basic information should be given to all prospective participants before getting their agreement to participate in the program.

Ideally, this information should be made available in writing prior to the center. A second option is to use the material in the opening statement of the center.

1. *Objective*—The objectives of the program and the purpose of the Assessment Center.
2. *Selection*—How individuals are selected to participate in the center.
3. *Choice*—Any options the individual has regarding the choice of participating in the Assessment Center as a condition of employment, advancement, development, etc.

4. *Staff*—General information on the assessor staff to include composition and assessor training.
5. *Materials*—What Assessment Center materials are collected and maintained by the organization.
6. *Results*—How the Assessment Center results will be used. The length of time the assessment results will be maintained on file.
7. *Feedback*—When and what kind of feedback will be given the participants.
8. *Reassessment*—The procedure for reassessment (if given).
9. *Access*—Who will have access to the Assessment Center reports and under what conditions.
10. *Contact*—Who will be the contact person responsible for the records. Where will the results be stored.

## H. Validation Issues

A major factor in the widespread acceptance and use of Assessment Centers is directly related to an emphasis on sound validation research. Numerous studies have been conducted and reported in the professional literature demonstrating the validity of the Assessment Center process in a variety of organizational settings.

The historical record of the validity of this process cannot be taken as a guarantee that a given assessment program will or will not be valid in a given setting.

Ascertaining the validity of an Assessment Center program is a complicated technical process, and it is important that validation research meet both professional and legal standards. Research should be conducted by individuals knowledgeable in the technical and legal issues pertinent to validation procedures.

In evaluating the validity of Assessment Center programs, it is particularly important to document the selection of the dimensions, attributes or qualities assessed in the center. In addition, the relationship of assessment exercises to the dimensions, attributes or qualities assessed should be documented as well.

The technical standards and principles for validation appear in "Principles for the Validation and Use of Personnel Selection Procedures" (Division 14, 1975) and "Standards for Educational and Psychological Tests and Manuals" (APA 1974).

## I. Rights of the Participant

The Federal Government enacted the Freedom of Information Act and Privacy Act of 1974 to insure that certain safeguards are provided for an individual against an invasion of personal privacy. Some broad interpretations of these acts are applicable to the general use of Assessment Center data.

Assessment Center activities typically generate a volume of data on an individual who has gone through an Assessment Center. These assessment data come in many different forms ranging from observer notes, reports on performance in the exercises, assessor ratings, peer ratings, paper and pencil tests, and final Assessment Center reports. This list, while not exhaustive, does indicate the extent of collection of information about an individual.

The following guidelines for use of these data are suggested:

1. Assesseees should receive a comprehensive feedback on their performance at the Center and informed of any recommendations made.
2. For reasons of test security, Assessment Center exercises are exempted from disclosure, but the rationale and validity data concerning dimensions, ratings and recommendations should be made available on request of the individual.

3. If the organization decides to use assessment results for purposes other than those originally announced, the assessees involved must be informed.
4. The organization should inform the assessee what records and data are being collected, maintained, used, and disseminated.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
 DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PROYECTO: PERFIL COMUNICACION  
DATOS INDIVIDUALES

MARCA CON UNA "X" LA OPCION CORRESPONDIENTE Y/O COLOCA EN EL ESPACIO INMEDIATO TU RESPUESTA A CADA PREGUNTA

1.- TU NOMBRE COMPLETO ES:

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
------------------	------------------	------------

2.- TU EDAD ES:

- |                  |                   |
|------------------|-------------------|
| (1) 19 a 24 años | (5) 41 a 45 años  |
| (2) 25 a 29 años | (7) 46 a 50 años  |
| (3) 30 a 35 años | (8) 51 a 60 años  |
| (4) 36 a 40 años | (9) 61 o más años |

3.- TU SEXO ES:

- (1) Femenino
- (2) Masculino

4.- EL LUGAR DONDE NACISTE ES:

- (1) México, D.F.
- (2) Algún Estado dentro de la República Mexicana
- (3) En el Extranjero

5.- TU ESTADO CIVIL ES:

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| (1) Soltera (o)    | (4) Unión libre  |
| (2) Casada (o)     | (5) Viuda (o)    |
| (3) Divorciada (o) | (6) Separada (o) |

6.- ¿CUANTO HIJOS TIENES?

- (0) Ninguno
- (1) Uno
- (2) Dos
- (3) Tres
- (4) Cuatro o más

7.- ¿ACOSTUMBRAS PRACTICAR ALGUNA DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES CON FRECUENCIA?

- (1) Arte
- (2) Deporte
- (3) Religión
- (4) Voluntariado Social
- (5) Otro
- (6) No acostumbro practicarlas

8.- VIVES CON:

- (1) Ambos padres
- (2) Otros estudiantes solos
- (3) Tu pareja
- (4) Un familiar
- (5) Sólo madre
- (6) Sola (o)
- (7) Casa de asistencia
- (8) Sólo padre
- (9) Otro

9.- ¿QUE CARRERA ESTUDIASTE EN LA LICENCIATURA CON LA QUE FUISTE ACEPTADO EN EL POSGRADO?

- (1) Contador Público
- (2) Administración
- (3) Medicina
- (4) Ingeniería
- (5) Ing. Química o Química
- (6) Arquitectura
- (7) Psicología
- (8) Veterinaria
- (9) Biología
- (10) Actuaría
- (11) Matemáticas
- (12) Otra: \_\_\_\_\_

10.- ¿EN QUE INSTITUCION SUPERIOR REALIZASTE TU LICENCIATURA O EQUIVALENTE?

- |                        | Nombre de la Escuela |
|------------------------|----------------------|
| (1) Pública Mexicana   | _____                |
| (2) Pública Extranjera | _____                |
| (3) Privada Mexicana   | _____                |
| (4) Privada Extranjera | _____                |

11.- ¿CUAL FUE TU PROMEDIO EN LA LICENCIATURA O EQUIVALENTE?

- (1) 6.1 a 7
- (2) 7.1 a 8
- (3) 8.1 a 9
- (4) 9.1 a 10

12.- ¿CUAL ES TU PROMEDIO ACTUAL EN EL POSGRADO?  
SI SOLO HAS CURSADO EL PROPEDEUTICO ANOTA ESE PROMEDIO,  
SI YA HAS CURSADO MATERIAS DE POSGRADO NO CONSIDERES EL  
PROPEDEUTICO.



- (1) 6.1 a 7
- (2) 7.1 a 8
- (3) 8.1 a 9
- (4) 9.1 a 10

13.- ¿TIENES OTRO TIPO DE ESTUDIOS CONCLUIDOS (pasante o titulado) ?

- (0) Ninguno
- (1) Otra carrera profesional
- (2) Carrera Técnica (Secretaria, Mecánico, etc.)
- (3) Posgrado de Especialidad o Diplomado
- (4) Posgrado de Maestría
- (5) Posgrado de Doctorado

14.- ¿QUE OTRO IDIOMA PUEDES COMPRENDER EN FORMA ESCRITA APARTE DEL ESPAÑOL?

- (1) Ninguno
- (2) Inglés
- (3) Francés
- (4) Alemán
- (5) Italiano
- (6) Japonés
- (7) Ruso
- (8) Otro

15.- ¿HAS TRABAJADO? EN CASO NEGATIVO, PASA A LA PREGUNTA.....23

- (1) Si
- (2) No

16.- EN CASO AFIRMATIVO, ¿A QUE EDAD EMPEZASTE A TRABAJAR?

- (1) Menos de 18 años
- (2) 18 a 20 años
- (3) 21 a 24 años
- (4) 25 a 30 años
- (5) 31 o más años

17.- ¿CUAL HA SIDO TU PRINCIPAL ACTIVIDAD LABORAL EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS?

- (1) Trabajo Académico relacionado con tu profesión
- (2) Trabajo Académico no relacionado con tu profesión (clases de inglés, fotografía, traducciones, etc.)
- (3) Actividades de oficina relacionadas con tu carrera
- (4) Actividades de oficina no relacionadas con tu carrera
- (5) Oficio (chofer, carpintero, mecánico, etc.)
- (6) Actividades artísticas (música, pintura, etc.)
- (7) Actividades deportivas (profesionalmente)
- (8) Ventas (cuando no se relacione a tu carrera)

18.- ¿EN QUE JERARQUIA DE PUESTO HAS PERMANECIDO PRINCIPALMENTE EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS?

- |                    |                                  |
|--------------------|----------------------------------|
| (1) Obrero         | (6) Gerencia                     |
| (2) Administrativo | (7) Dirección de área            |
| (3) Coordinador    | (8) Dirección General            |
| (4) Supervisor     | (9) Dueño o Socio Capitalista    |
| (5) Jefatura       | (10) Profesionista Independiente |

19.- DE ACUERDO AL PUESTO EN TU RESPUESTA ANTERIOR, ¿CUANTAS PERSONAS TIENES O HAS TENIDO A TU CARGO?

- |                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| (1) Ninguna          | (6) 26 a 35 personas   |
| (2) 1 a 5 personas   | (7) 36 a 50 personas   |
| (3) 6 a 9 personas   | (8) 51 a 99 personas   |
| (4) 10 a 15 personas | (9) 100 o más personas |
| (5) 16 a 25 personas |                        |

20.- ¿CUANTOS AÑOS TIENES DE EXPERIENCIA LABORAL?

- (1) 1 a 2 años
- (2) 3 a 5 años
- (3) 6 a 9 años
- (4) 10 a 15 años
- (5) 16 a 20 años
- (6) más de 20 años

21.- SEÑALA EL NUMERO DE HORAS AL DIA QUE HAS TRABAJADO APROXIMADAMENTE EN LOS DOS ULTIMOS AÑOS

- (1) 1 a 5 hrs.
- (2) 6 a 8 hrs.
- (3) 9 a 12 hrs.
- (4) 13 o más hrs.

22.- ¿CUAL ES EL PROMEDIO MENSUAL DE TUS INGRESOS DESPUES DE IMPUESTOS? SI ESTAS DESEMPLEADO, TU ULTIMO SUELDO.

- (1) menos de 1,000 nuevos pesos mensuales
- (2) de 1,001 a 3,000 nuevos pesos mensuales
- (3) de 3,001 a 5,000 nuevos pesos mensuales
- (4) de 5,001 a 10,000 nuevos pesos mensuales
- (5) de 10,001 a 15,000 nuevos pesos mensuales
- (6) de 15,001 en adelante

23.- ¿ESTAS O HAS ESTADO DESEMPLEADA (O)? EN CASO NEGATIVO, PASA A LA PREGUNTA.....25

- (1) Sí
- (2) No

24.- EN CASO AFIRMATIVO, ¿CUANTAS VECES?

- |             |                   |
|-------------|-------------------|
| (1) 1 vez   | (4) 4 a 5 veces   |
| (2) 2 veces | (5) 6 a 7 veces   |
| (3) 3 veces | (6) 8 o más veces |

25.- ¿QUE LEES MAS?

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| (1) Nada     | (4) Historietas |
| (2) Revistas | (5) Periódicos  |
| (3) Libros   | (6) Otros       |

26.- ¿CUANTO TIEMPO A LA SEMANA LE DEDICAS A LA LECTURA?, DE NO SER TU CASO PASA A LA PREGUNTA SIGUIENTE

- (1) De 1 a 3 hrs.
- (2) De 4 a 7 hrs.
- (3) De 8 a 12 hrs.
- (4) De 13 a más hrs.

27.- DESDE TU PUNTO DE VISTA, ¿CUAL ES EL GRADO DE COMUNICACION QUE MANTIENES EN TUS RELACIONES DE TRABAJO?

- (1) Muy mala
- (2) Mala
- (3) Regular
- (4) Buena
- (5) Excelente

Escribe los siguientes datos:

Domicilio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Teléfonos: \_\_\_\_\_

Núm. de expediente DEP: \_\_\_\_\_

Núm de cuenta UNAM: \_\_\_\_\_

"GRACIAS POR TU COLABORACION" agosto de 1995.

MANUAL DE DIMENSIONES DE COMUNICACION PARA UN ASSESSMENT CENTER

CLASIFICACION CONDUCTUAL DE DIMENSIONES DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL PARA ASSESSMENT CENTER CON ESCALAS (DE 0 A 5)

1.- DIMENSION: COMUNICACION VERBAL

ESCALA: CLASIFICACION:

- |   |   |
|---|---|
| 5 | El participante aportó ideas nuevas y expresó opiniones en forma clara y ordenada, elaborando y contestando preguntas en forma participativa con los demás en el marco de la discusión el 100 % de sus intervenciones. Escuchaba a los demás. Siempre favoreció la discusión.   |
| 4 | El participante aportó ideas y expresó opiniones en forma clara y ordenada, elaborando y contestando preguntas en el marco de la discusión el 80% de sus intervenciones. Solo en ocasiones tuvo dificultades para expresarse o permitir hablar a los demás. Escuchó a sus compañeros y casi siempre favoreció la discusión. |
| 3 | El participante aportó ideas y expresó opiniones en forma clara y ordenada solo el 50% de sus intervenciones. Frecuentemente tuvo dificultades para expresarse y permitir a los demás expresar sus ideas. Retrasaba el proceso de la discusión. A veces escuchaba a los demás. No siempre favorecía la discusión.           |
| 2 | El participante no aportó ideas, ni expresó opiniones en forma clara y ordenada la mayor parte de sus intervenciones (80%). La dificultad para expresarse y permitir a los demás participar no favorecía la discusión. No escuchaba a los demás.  |
| 1 | El participante permaneció en silencio la mayor parte del tiempo (90%), no aportó opiniones y aprobó siempre las participaciones de los demás. Permaneció siempre escuchando.   |
| 0 | No existió oportunidad de observar la dimensión.  |

2.- DIMENSION: DE MOVIMIENTO Y GESTICULACION (PROXEMICA, GESTOS, SONRISA Y POSTURA)

ESCALA: CLASIFICACION:

- |   |  |
|---|--|
| 5 | El participante se dirigió libremente hacia el resto del grupo durante todas sus participaciones (100% del tiempo), con movimientos de cercanía a sus compañeros, adoptando posturas y expresando gesticulaciones expresivas (incluye sonrisas) para |
|---|--|

- apoyar las ideas que estaba comunicando.
- 4 El participante frecuentemente (80% del tiempo) se dirigió hacia el resto del grupo durante sus participaciones con movimientos de acercamiento, posturas y gesticulaciones expresivas para apoyar las ideas que estaba comunicando. Algunas veces permaneció poco expresivo.
- 3 El participante en ocasiones (50% del tiempo) se dirigió al grupo con movimientos de acercamiento, posturas y gesticulaciones favoreciendo la comunicación. El resto del tiempo fue poco expresivo y alejado del grupo, lo que no favorecía la comunicación.
- 2 El participante emitió frecuentemente (80% del tiempo) movimientos, posturas y gesticulaciones de desagrado, con pocas expresiones y de alejamiento que no favorecían la comunicación. Sólo algunas veces logró favorecer la comunicación.
- 1 El participante siempre (100% del tiempo) mostró movimientos, posturas y gesticulaciones de desagrado y alejamiento del grupo, no favoreciendo la comunicación.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

### 3.- DIMENSION: MIRADA

- ESCALA: CLASIFICACION:
- 5 Centró la mirada en la cara de sus compañeros durante sus intervenciones en la discusión (100%), mostrando interés y generando confianza en los demás lo que favorecía la comunicación.
- 4 Centró su mirada en la cara de sus compañeros (80% del tiempo), pero en ocasiones bloqueaba el contacto visual volteando para otros lados durante sus intervenciones.
- 3 Evitó sistemáticamente el contacto visual durante sus intervenciones (80%), utilizó miradas de bloqueo visual constantemente.
- 2 Siempre utilizó miradas que recorrían el cuerpo de los demás en forma intimidatoria, lo que bloqueaba la comunicación.
- 1 Su mirada siempre fue de bloqueo, casi nunca observó a sus compañeros a la cara, desvió su mirada siempre fuera de la discusión.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

### 4.- DIMENSION: PARALINGÜÍSTICA

- ESCALA: CLASIFICACION:
- 5 El 100% del tiempo utilizó una calidad de voz basada en un tono (grave o agudo) y un volumen (fuerte o débil) adaptados a la conversación con un ritmo cálido, vivo y modulado, manteniendo la atención en la conversación.

- 4 El 80% del tiempo se utilizó una calidad de voz, con tono, volumen y ritmo adaptados a la conversación. Mientras que el 20% restante hubo inhibición o excesiva emocionalidad, no hubo esfuerzo por ser oído, en ocasiones no favoreció la comunicación.
- 3 El 50% del tiempo se utilizó una calidad de voz adaptada a la conversación (tono, volumen y ritmo), pero en ocasiones no se le escuchaba o gritaba sin que fuera necesario. Constantemente no favoreció la comunicación.
- 2 Frecuentemente no se le escuchaba o gritaba (80% del tiempo), no favoreciendo la discusión.
- 1 No estableció el más mínimo control sobre tono, volumen y ritmo, lo que hizo que sus intervenciones no se entendieran, además causó rechazo y no favoreció la comunicación.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

**5.- DIMENSION: COMUNICACION ESCRITA**

**ESCALA: CLASIFICACION:**

- 5 El 100% de la composición reúne unidad, coherencia, énfasis y estilo de tal forma que las ideas son excelentemente presentadas en una secuencia lógica y organizada, usando términos apropiados (claros, sencillos y concisos) además sin errores de gramática u ortografía.
- 4 El 80% de la composición es con secuencia lógica y organizada, usando términos apropiados, pero el 20% restante contiene fallas de unidad, coherencia, énfasis, estilo, gramática u ortografía.
- 3 El 50% del texto es apropiado en unidad, coherencia, énfasis y estilo, y su otro 50% presenta fallas de lo anterior, de gramática u ortografía.
- 2 El 80% del texto presenta fallas de unidad, coherencia, énfasis, estilo, gramática u ortografía.
- 1 El 90% del texto no contiene elementos de unidad, coherencia, énfasis, estilo, gramática u ortografía.
- 0 No existió oportunidad de observar la dimensión.

UN EJERCICIO DE COMUNICACION  
PARA ASSESSMENT CENTERINFORMACION PARA EL PARTICIPANTE

Usted representa a un departamento de la compañía química más importante de la región, ante el COMITE DE COMPENSACIONES para determinar un incremento extraordinario a un grupo de 6 empleados que han sido recomendados por sus jefes. Este incremento es especial porque es otorgado en circunstancias extraordinarias con el propósito de reconocer el trabajo o motivar a los empleados. Es independiente a la revisión anual de sueldos en la compañía.

Aún y cuando le gustaría dar incrementos a todos los candidatos, las ganancias de la organización no lo permiten. Por lo que la Dirección General asignó para este fin N\$11,000 mensuales y responsabilizando al comité de compensaciones del cual ahora Usted forma parte su distribución en base a un análisis.

Uno de los candidatos es de su departamento. Se le proporciona una carta de recomendación y algunos datos del mismo. Usted lo ha comentado con su jefe y está convencido de que ella (él) merece un incremento. También ha sido presionado por su departamento para que obtenga la mayor cantidad de dinero posible para su compañero.

"SU TAREA DURANTE LA REUNION DEL COMITE, ES PRESENTAR ARGUMENTOS EN FAVOR DE SU CANDIDATO Y AL MISMO TIEMPO AYUDAR AL COMITE A DECIDIR SOBRE LA MEJOR DISTRIBUCION DE LOS FONDOS DISPONIBLES".

Cada miembro del comité tiene un candidato de su propio departamento. El comité deberá tomar una decisión en una hora o ninguno de los 6 candidatos recibirá aumento alguno. La fecha de hoy es septiembre 20 y es la última junta del Comité de Compensaciones del presente año. Sus objetivos son:

- 1.- Obtener la mayor cantidad de dinero para su candidato
- 2.- Ayudar al comité a la adecuada distribución de los fondos.

EXPEDIENTE: 1  
DE: JOSE CABRERA  
PARA: COMITE DE COMPENSACIONES  
INFORMACION DE: ROSA ELENA GUTIERREZ  
DEPARTAMENTO: LABORATORIO

A la Srta. Gutiérrez se le concedió un permiso con goce de sueldo el año pasado, para que completara su tesis y obtuviese el grado de maestría. Cuando regresó en junio, recomendé que se le concediera el aumento de sueldo que le correspondía. En ese tiempo, los Directivos decidieron no dárselo, debido a que ella había desempeñado su trabajo sólo por tres meses, a diferencia de otros candidatos que sí recibieron aumento. Argumentaron también que ella había recibido sueldo durante el tiempo que estuvo ausente.

Como ya lo he dicho antes, no puedo estar de acuerdo con una política que motiva a un empleado a superarse académicamente, y al mismo tiempo lo ignora en cuanto a sueldo se refiere. La lealtad y afecto de Rosa Elena Gutiérrez hacia nosotros, disminuyen las probabilidades de que nos deje, pero creo que es justo que ella ahora reciba un aumento "normal", retroactivo a la fecha en que debió haberlo recibido. Además, creo que también debe recibir un aumento adicional como premio a su logro académico. Cabe mencionar que su reciente superación académica, además de su gran experiencia, la convierte en una persona que puede ser fácilmente empleada por nuestros competidores, en caso de que ella decidiera dejarnos.

DATOS SOBRE EL SUELDO DE ROSA ELENA GUTIERREZ

- 1.- Sueldo actual..... NS6,000
- 2.- Relación con empleados del mismo nivel en la compañía con responsabilidades y experiencias similares..... 20% arriba
- 3.- Relación con empleados del mismo nivel, pero en otras compañías..... entre \$N6,800 y \$N13,000
- 4.- Fecha y cantidad del último aumento.... Ene 94. NS1,600
- 5.- Fecha de Ingreso..... 8/Ene/93
- 6.- Sueldo inicial..... NS4,400
- 7.- Escolaridad..... Maestría
- 8.- Experiencia..... 6 años
- 9.- Fecha de revisión..... vencida



EXPEDIENTE: 2  
DE: LUIS MONTERO  
PARA: COMITE DE COMPENSACIONES  
INFORMACION DE: SEBASTIAN GARCIA  
DEPARTAMENTO: PRODUCCION

Es un ingeniero joven, que salió de la Universidad hace dos años y que entró a la empresa casi recién egresado.

Es muy brillante, pues en el poco tiempo que lleva en la empresa, ha realizado algunas mejoras en el diseño de flujo y aprovechamiento de equipos, permitiendo notables incrementos en producción.

Ingresó a la empresa con un sueldo muy bajo, motivado más por aprender y por el potencial de desarrollo que veía en la empresa, que por ganar dinero. Ahora que ha adquirido experiencia, ha tenido la oportunidad de participar en algunas reuniones técnicas de la asociación profesional a la que pertenece y ha llamado la atención por su capacidad y preparación. Esto ha provocado que se le presentaran algunos ofrecimientos de trabajo, en los cuales incluso le prometieron duplicar su sueldo. No ha hecho comentarios sobre esto a la empresa, pero un amigo de su jefe se enteró y lo informó al respecto.

DATOS SOBRE EL SUELDO DE SEBASTIAN GARCIA

- 1.- Sueldo actual.....NS4,000
- 2.- Relación con empleados del mismo nivel en la cia. con responsabilidades y experiencias similares.....En el promedio
- 3.- Relación con empleados del mismo nivel, pero en otras compañías.....Entre NS3,000 y NS6,000
- 4.- Fecha y cantidad del último aumento...Mzo. 95. NS800
- 5.- Fecha de Ingreso.....2/Mzo./94
- 6.- Sueldo inicial.....NS3,200
- 7.- Escolaridad.....Ingeniería
- 8.- Experiencia.....1 año 6 meses
- 9.- Fecha de revisión.....Mzo. 96

EXPEDIENTE: 3  
DE: CARLOS BECERRA  
PARA: COMITE DE COMPENSACIONES  
INFORMACION DE: BRUNO RUIZ  
DEPARTAMENTO: SISTEMAS

Recomiendo a Bruno Ruíz para que se le otorgue un aumento especial en reconocimiento al incremento de sus responsabilidades en el Centro de Computo de nuestra empresa, durante los últimos tres meses. Cuando se contrató al Sr. Ruíz, éste fue una ganga para nosotros. Había trabajado como analista programador para Banconex y desde luego, nuestro ofrecimiento fue superior al sueldo que él tenía entonces. Curiosamente la entrevista de nuestra empresa fue la primera y la única que tuvo el Sr. Ruíz, quién aceptó el puesto de inmediato.

La información sobre sueldos demuestra que el sueldo de Bruno Ruíz es inferior al que debería recibir, de acuerdo a su trabajo, el cual ha ido aumentando últimamente en cantidad y responsabilidad. Bruno Ruíz ha demostrado ser competente en su puesto, el cual desempeña mucho mejor que algunos de los analistas de más antigüedad. Un candidato con la misma preparación, que actualmente está solicitando trabajo similar al del Sr. Ruíz, pide N\$9,000 de sueldo.

DATOS SOBRE EL SUELDO DE BRUNO RUIZ

- 1.- Sueldo actual.....N\$6,000
- 2.- Relación con empleados del mismo nivel en la compañía con responsabilidades y experiencias similares.....50% abajo
- 3.- Relación con empleados del mismo nivel, pero en otras compañías.....40% abajo
- 4.- Fecha y cantidad del último aumento...No ha recibido
- 5.- Fecha de ingreso.....abr. 95
- 6.- Sueldo inicial.....N\$6,000
- 7.- Escolaridad.....Universitario
- 8.- Experiencia.....2 años
- 9.- Fecha de revisión.....abr. 96

**EXPEDIENTE:** 4  
**DE:** ADRIAN BATUS  
**PARA:** COMITE DE COMPENSACIONES  
**INFORMACION DE:** RAFAEL SOLIS  
**DEPARTAMENTO:** SERVICIOS IMPRESOS

Rafael no recibió aumento durante la última revisión de sueldo, principalmente porqué el mismo ya ha llegado casi al tope de su escala, lo cual me parece injusto. Rafael es el único jefe que no está en la escala de sueldo inmediatamente inferior al tope (promedio de N\$10,000 a N\$14,000). Su puesto debe ser reclasificado pero no se cuando. Mientras tanto, su clasificación ha sido prolongada para que Rafael permanezca por ahora al 80% de su escala.

Existen varias buenas razones por las cuales Rafael Solis debió haber recibido aumento. La calidad de su trabajo es sobresaliente. Su departamento ha ganado un promedio nacional en los materiales preparados para la nueva compañía de Químicos Industriales. El trato injusto que ha recibido El Sr. Solis con referencia a su sueldo, ha llegado al conocimiento del Director General, lo cual lo ha molestado. Hace algunos meses, Rafael Solis suspendió sus vacaciones para venir a trabajar en un reporte especial de accionistas. Trabajando día y noche, formuló un excelente folleto que tuvo mucho éxito dentro y fuera de nuestra organización, lo cual ocasionó que el Director General le diera una carta de felicitación y le dijera personalmente lo indispensable que era para la compañía. El Sr. Solis dijo, que si así era, tenían una manera muy peculiar de demostrárselo. No concediéndole su aumento anual, aun cuando el costo de la vida en el área ha aumentado considerablemente. El Director le dijo que iba a investigar y se ha comunicado conmigo para que yo se los haga saber a ustedes.

**DATOS SOBRE EL SUELDO DE RAFAEL SOLIS**

- 1.- Sueldo actual.....N\$9,000
- 2.- Relación con empleados del mismo nivel en la compañía con responsabilidades y experiencias similares.....20% abajo
- 3.- Relación de empleados del mismo nivel pero en otras compañías.....40% abajo
- 4.- Fecha y cantidad del último aumento...jul. 94 N\$1000
- 5.- Fecha de ingreso.....oct. 92
- 6.- Sueldo inicial.....N\$2,500
- 7.- Escolaridad.....Técnico
- 8.- Experiencia.....16 años
- 9.- Fecha de revisión.....oct. 95

EXPEDIENTE: 5  
DE: ENRIQUE ROCHA  
PARA: COMITE DE COMPENSACIONES  
INFORMACION DE: KARINA CARMONA  
DEPARTAMENTO: INVESTIGACION DE OPERACIONES

Desde que Karina Carmona ingresó en nuestra compañía, ha superado continuamente su trabajo habiendo completado cuatro proyectos antes de las fechas programadas. A pesar de su edad (27) y de su poca experiencia, su preparación académica y el enfoque analítico que da a los problemas, han aportado resultados sorprendentes, los cuales nunca había visto a nivel de analistas en mis muchos años de experiencia. Ella no sólo ha recibido felicitaciones por parte de algunos de los compañeros de más experiencia, sino que ha recibido ofertas muy tentadoras por parte de algunos de nuestros competidores, los que ya en otras ocasiones se han llevado personal valioso.

Mientras que la señorita Carmona recibe el mismo sueldo que dos de nuestros empleados con mayor antigüedad pero menor escolaridad, el nivel de su trabajo no es inferior, ni mucho menos, a ninguno del de ellos. Además, ha demostrado tener dotes de líder. No podemos, por ahora, ofrecerle trabajo de Jefe de Departamento, aunque está capacitada para desempeñarlo. Espero poder ofrecerle un ascenso dentro de un año. Mientras tanto, creo que debemos de premiarla con un buen aumento, para demostrarle que sabemos apreciar sus esfuerzos y su trabajo. Debemos en esta forma, rebatir la oferta de sueldo (N\$8,000) y de puesto (Líder de Proyecto) que le ofrecen nuestros competidores.

DATOS SOBRE EL SUELDO DE KARINA CARMONA

- 1.- Sueldo actual.....N\$6,500
- 2.- Relación con empleados del mismo nivel en la compañía con responsabilidades y experiencias similares.....60% abajo
- 3.- Relación con empleados del mismo nivel, pero en otras compañías.....40% abajo
- 4.- Fecha y cantidad del último aumento....mzo. 95 N\$2,000
- 5.- Fecha de ingreso.....abr. 94
- 6.- Sueldo inicial.....N\$4,500
- 7.- Escolaridad.....Maestría
- 8.- Experiencia.....5 años
- 9.- Fecha de próxima revisión.....abr. 96

EXPEDIENTE: 6  
DE: EVELIA RODRIGUEZ  
PARA: COMITE DE COMPENSACIONES  
INFORMACION DE: JORGE AMEZQUITA  
DEPARTAMENTO: SEGURIDAD INSTITUCIONAL

El puesto de Jefe de Seguridad tradicionalmente ha sido subestimado en nuestra empresa, pero el mes pasado, por recomendaciones de consultores externos, el puesto fue clasificado en un grado inferior al tope, dentro de la escala de sueldos. Personalmente creo que las contribuciones de Jorge Amézquita a la empresa también han sido subestimadas. A pesar de que su carácter es modesto y tranquilo, su trabajo lo dice todo. El señor Amézquita desarrolló nuestro nuevo sistema automático de seguridad, el cual ha funcionado casi sin errores desde su instalación. Como resultado directo de ello, los empleados de seguridad han sido reducidos de quince a cinco y los incidentes con respecto a robos, también han disminuido notablemente. Durante el año pasado, Jorge Amézquita desempeño un trabajo sobresaliente como jefe de grupo en la seguridad del Programa de Procesamiento de Materias Primas. Su solución innovadora, redujo en un 74% el costo del programa inicial propuesto por la empresa. Porque el señor Amézquita estaba al tope de su escala anterior antes de ser reclasificado, fue pasado por alto la última vez que le correspondía aumento de sueldo. En vista de su nueva clasificación y del excelente desempeño de su trabajo, lo recomiendo sin reservas para un buen aumento.

DATOS SOBRE EL SUELDO DE JORGE AMEZQUITA

- 1.- Sueldo actual..... NS8.000
- 2.- Relación con empleados del mismo nivel en la compañía con responsabilidades y experiencias similares..... No existe
- 3.- Relación con empleados del mismo nivel, pero en otras compañías..... 25% abajo
- 4.- Fecha y cantidad del último aumento..... abr. 94 NS1.000
- 5.- Fecha de ingreso..... abr. 85
- 6.- Sueldo inicial..... NS2.000
- 7.- Escolaridad..... Bachillerato
- 8.- Experiencia..... 16 años
- 9.- Fecha de revisión ..... abr. 96

REPORTE PARA CLASIFICACION DE DIMENSIONES DE COMUNICACION

DIMENSION	Nombre Evaluado	máxima	ESCALAS *	mínima	NOTAS Y/O COMENTARIOS POR DIMENSION
<b>1 COMUNICACION VERBAL</b> Aportar ideas, expresar opiniones, participación y escuchar a los demás, durante el proceso de discusión.		5	4 3 2 1 0	0	
		5	4 3 2 1 0	0	
<b>2 MOVIMIENTOS Y GESTICULACION</b> Utilización de gestos, movimientos de cercanía o alejamiento y posturas en relación a los demás, durante el proceso de discusión.		5	4 3 2 1 0	0	
		5	4 3 2 1 0	0	
<b>3 MIRADA</b> Utilización de miradas de interés, de bloqueo o de rechazo en relación a los demás durante el proceso de discusión.		5	4 3 2 1 0	0	
		5	4 3 2 1 0	0	
<b>4 PARALINGÜÍSTICA</b> Calidad de voz, basada en el tono, volumen y ritmo en la adaptación a la conversación, durante el proceso de discusión.		5	4 3 2 1 0	0	
		5	4 3 2 1 0	0	
<b>5 COMUNICACION ESCRITA</b> Es un análisis de la unidad, coherencia, énfasis, estilo, gramática y ortografía, del texto escrito.		5	4 3 2 1 0	0	
		5	4 3 2 1 0	0	

\* PARA EL VALOR DE CADA ESCALA UTILIZAR LA CLASIFICACION CONDUCTUAL DE DIMENSIONES POR ESCALA ANEXA.

NOTAS FINALES

EVALLIADOR:

FECHA:

JESUS FELIPE URIBE PRADO

ANEXO 5

ANEXO 5

REPORTE DE CONSENSOS

FASE A

EVALUADO	OBSER- VADORES	DIMENSIONES				
		1	2	3	4	5
1	A*					
	B**					
2	B*					
	A**					
3	C*					
	A**					
4	A*					
	C**					
5	B*					
	C**					
6	C*					
	B**					

\* PRIMEROS 25 MINUTOS \*\* SEGUNDOS 25 MINUTOS

FASE B (PRIMER CONSENSO) NO NECESITAN ESTAR DE ACUERDO EN LAS CALIFICACIONES

EVALUADO	DISCUSION OBSER- VADORES	DIMENSIONES PRELIMINAR					CALIF. FINAL
		1	2	3	4	5 B 1	
1	A						
	B						
2	A						
	B						
3	A						
	C						
4	A						
	C						
5	B						
	C						
6	B						
	C						

FASE C (SEGUNDO CONSENSO Y CALIF. FINAL) TODOS DE ACUERDO EN LAS CALIFICACIONES

EVALUADO	DISCUSION OBSER- VADORES	DIMENSIONES FINALES (C 1)					CALIF. FINAL
		1	2	3	4	5 C 2	
1	ABC						
2	ABC						
3	ABC						
4	ABC						
5	ABC						
6	ABC						

JESUS FELIPE URIBE PARRA

INSTRUCCIONES

\* CADA EVALUADOR OTORGA UNA CALIFICACION EN LA ESCALA (0 A 5) A CADA DIMENSION

\* SE REGISTRA LA CALIFICACION DE LOS PRIMEROS 25 MINUTOS POR UN EVALUADOR Y LA CALIFICACION DE LOS SEGUNDOS 25 MINUTOS POR OTRO EVALUADOR

\* EN ESTA ETAPA NO HAY PROCESO DE CONSENSO

INSTRUCCIONES

\* CADA EVALUADOR COMENTA SUS OBSERVACIONES CON OUN OBSERVIO A SU MISMO SUJETO

\* DESPUES DE CONSIDERAR OTRAS OPCIONES RELEVANTES SE PROPORCIONA UNA CALIFICACION PRELIMINAR POR DIMENSION

\* SE LLEVA A UNA CALIF. FINAL (B 1) PARA CADA SUJETO

INSTRUCCIONES

\* SE ESTABLECE UN PROCESO DE CONSENSO PARA OTORGAR UNA CALIF. DEFINITIVA A CADA SUJETO POR DIMENSION (C 1)

\* SE ESTABLECE UN PROCESO DE CONSENSO PARA OTORGAR UNA CALIF. DEFINITIVA A CADA SUJETO (C 2)

ANEXO 6