

01921
225



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EL ASSESMENT CENTER COMO HERRAMIENTA EN LA DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE SUPERVISORES.**

Reporte Laboral

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

Erika Alejandra Santamaría Plascencia

Directora del Reporte:

Mtra. Mirna Rocío Valle Gómez

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO.

México, D.F.

Junio de 2003



ZAMENAS PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGÍA.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A



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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcionas.
NOMBRE: ERIKA DANAYABIA PLACENCIA
ALBA ANORA
FECHA: 27 JUN 03
FIRMA: [Signature]

AGRADECIMIENTOS

Gracias Papá por darme la fuerza para continuar y por la gran herencia de lucha y esfuerzo. Gracias a mi Madre y a mis hermanos por ser un ejemplo y apoyarme, a Diego y Edgar por enseñarme una nueva vida.

Gracias a mis amigas Maria José, Erika, Marcela y Nancy por su sinceridad y a Norma por su apoyo y confianza.

Gracias a la Mtra. Mirna Valle por aceptar dirigir el presente reporte, así como a todas las personas que se encuentran detrás del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CONTEXTO LABORAL	9
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	
1.1 Orígenes del Assessment Center.....	14
1.2 Definición de Assessment Center (Centros de Evaluación).....	17
1.2 Usos y objetivos del Assessment Center	20
1.3 Conformación y estilos de Assessment Center	20
1.4 Criterios de aplicación	23
1.5 La participación del psicólogo en el Assessment Center	28
1.6 Conceptos y generalidades de la detección de necesidades	30
1.7 Desarrollo de Personal.....	34
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO	
2.1 Población	37
2.2 Instrumentos.....	37
2.3 Etapa 1. Recopilación de exámenes psicométricos.....	38
2.4 Etapa 2. Asignación de competencias y definiciones	39
2.5 Etapa 3. Aplicación del Assessment Center	40
2.6 Etapa 4. Formación de Programa "Desarrollo de Supervisores".....	41
CAPÍTULO III. ANALISIS Y RESULTADOS	
3.1 Resultados exámenes psicométricos y Assessment Center	44

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 Resultados del programa de capacitación	49
3.3 Programa de seguimiento	54
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	60
ANEXOS	
1. Comparativos de cada supervisor entre puntajes de exámenes psicométricos y el nivel de competencias observadas en el Assesment Center	62
2. Cuestionarios de evaluación del programa de "Desarrollo de supervisores"	63

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

Calidra de Oriente es una de las 15 unidades de negocio perteneciente a Grupo Calidra. Durante el 2001 los directivos de Calidra de Oriente reportaron ante la Dirección de Desarrollo de Personal de Grupo Calidra, problemas con sus supervisores, mencionaron, entre otros, que la planta no producía el nivel de toneladas que debería, que los supervisores eran personas operativas quienes no poseían habilidades administrativas, de liderazgo, planeación, organización y trabajo en equipo; lo que representaba no solo pérdidas económicas, sino un ambiente de trabajo desagradable.

Bajo la problemática con los supervisores, la Dirección de Desarrollo de personal decidió identificar tanto el estilo de trabajo, como las características de personalidad que posee cada uno de los supervisores.

El primer paso, fue el de verificar los exámenes y reportes de entrevista que se realizaron a cada uno de los supervisores cuando fueron seleccionados para ingresar a la empresa. Dichos exámenes sirvieron como marco de referencia sobre las capacidades reales de cada persona y de esta manera no exigir un buen desempeño de habilidades que posiblemente no se poseen.

Una vez identificadas las capacidades reales, se aplicó un Assessment Center a cada participante, la decisión de aplicar un Assessment Center, se tomó ya que es una de las pocas herramientas que permite identificar el estilo de trabajo de cada supervisor, así como la forma en la que toman decisiones. El Assessment Center es una técnica novedosa aplicada dentro del campo de la psicología laboral, utilizada para la evaluación y reconocimiento de estilos de trabajo; en la mayoría de los casos el Assessment Center se realiza a una o varias personas que son observadas por personas capacitadas para desarrollar la evaluación. En el caso de los supervisores de Calidra de Oriente, los evaluadores u observadores fueron,

4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

la Directora de Desarrollo de Personal, su asistente, quien es la responsable del presente reporte laboral, y el Gerente de Operaciones de la planta.

El presente reporte laboral tiene como objetivo demostrar que el Assesment Center puede ser utilizado como detector de necesidades, así como herramienta para la formación de programas de capacitación.

Para la evaluación de los supervisores, el Assesment Center midió competencias tales como: Planeación, organización, control, iniciativa, delegación, independencia, flexibilidad, análisis de problemas, orientación a resultados, juicio objetivo, sensibilidad organizacional, liderazgo, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, manejo de conflictos, creatividad, toma de riesgos, energía, impacto, comunicación y toma de decisiones.

Las competencias arriba señaladas fueron divididas en dos áreas, una administrativa y otra humana, así mismo, definidas operacionalmente para que los tres observadores las estudiaran y pudieran observar, registrar, clasificar, evaluar, reportar y retroalimentar objetivamente a cada participante.

Los supervisores evaluados fueron cinco personas, con una edad promedio de 28 años, profesionistas de áreas mecánicas y eléctricas, con una antigüedad mínima de 3 años trabajando para Calidra de Oriente y a quienes sólo se les había proporcionado capacitación técnica.

Los resultados obtenidos, señalaron deficiencias en competencias tales como: planeación, organización, iniciativa, análisis, trabajo en equipo y manejo de conflictos. Por lo que se llegó a la conclusión de que existía, una falta de desarrollo en cuestiones administrativas y de relaciones laborales. Ante esa problemática la Dirección de desarrollo de Personal asumió la responsabilidad de diseñar una propuesta, por lo que acude a una Institución externa al grupo. El ICAMI (Instituto de Capacitación para Mandos Intermedios) organismo privado

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

perteneciente al Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE), y con el cual se diseñó el "programa de desarrollo de Supervisores" que respondiera a las necesidades de capacitación de los supervisores. El acudir al ICAMI permitió realizar el programa de "Desarrollo de Supervisores" de una manera conjunta, esto con la finalidad de no perder de vista los objetivos de Grupo Calidra así como los valores agregados que otorga el ICAMI como formador de mandos intermedios.

El objetivo del programa de "Desarrollo de Supervisores" fue que los participantes contaran con una visión global de la empresa, asumiendo su responsabilidad dentro de la misma, que les permitiera profundizar acerca de sus funciones y sobre la importancia en el logro de sus objetivos y en la mejora de su producción, así como que comprendieran los conceptos y principios administrativos, la relación entre persona y autoridad, la importancia del liderazgo y trabajo en equipo y los fundamentos humanos que nos mueven como personas.

El programa tuvo una duración de 138 horas las cuales se cubrieron en un periodo de seis meses. Los módulos que contenía fueron: Administración General, Área de operación, de personal, de factor humano, empresa - familia, comercialización, finanzas y entorno económico, aspectos legales y medio ambiente.

Una vez concluido el programa de capacitación existieron varios elementos que comprobaron el éxito del mismo. Un elemento consistió en las evaluaciones otorgadas por el ICAMI en donde se tienen calificaciones de cada módulo. Estas calificaciones en conjunto con cuestionarios dirigidos tanto a supervisores como al jefe y director de Calidra de Oriente vuelven objetivos y cuantificables los resultados de los participantes.

Los resultados indican progresos en dos áreas principales, una en la parte administrativa en donde competencias de planeación, organización, control, administración del tiempo, toma de decisiones, etc; crecieron, haciéndose notorias

y provocando cambio en el estilo de trabajo de los supervisores. Y la segunda en la parte humana, ahora los supervisores comprenden y aplican tanto en su vida privada como en las relaciones con sus compañeros conceptos de comunicación, empatía, trabajo en equipo, entre otros que les permiten tener una mejor relación y un mejor ambiente laboral.

Detrás de los datos cuantificables que nos representan los avances en cada uno de los supervisores, se observó una mejora en la relación entre trabajadores y sindicato, actualmente los supervisores al tener conocimientos legales y de negociación, son capaces de dialogar y llegar a buenos acuerdos.

Por su parte, la producción se elevó en un 30% alcanzando los niveles promedio que debe alcanzar la planta.

El impacto de desarrollo y mantenimiento a los supervisores trajo no solo beneficios económicos, en cuanto a producción se refiere, sino que proporciona las herramientas necesarias para que las personas desarrollen de manera efectiva su trabajo. Esta modalidad de evaluación así como la capacitación otorgada se considera como un modelo piloto, y en base a sus resultados será aplicado a supervisores de plantas como Caleras de la laguna, Cal de Aguascalientes, Cal de Guanajuato, y Cal Química Mexicana.

Definitivamente la capacitación recibida hasta estos momentos no es suficiente para hacer notar un cambio a largo plazo, por lo que se proporcionó, en una segunda fase, el "programa de seguimiento" en donde se pretendió reforzar las áreas en las que hay debilidades o dudas, así como darles practicidad a los temas para que sean aplicables dentro de la organización. El programa de seguimiento tuvo una duración de 36 horas, las cuales se completarán en 6 meses, tocando temas como: Problemas laborales, manejo de personal, toma de decisiones, factor humano, comercialización, evaluación de tareas y negociación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

efectiva, los resultados de esta segunda etapa podrán ser vistos en Junio del 2003.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTEXTO LABORAL.

Grupo Calidra, es una empresa Mexicana fundada en 1931 con el objetivo de fabricar cal hidratada. En el año de 1933 se instala la primera planta, innovando la industria de la construcción del país.

En más de medio siglo Grupo Calidra se ha mantenido como líder de la industria calera, así lo señala la Asociación de Caleros de México (ANFACAL) al ser la empresa más grande y con la mejor tecnología del mercado, lo cual le permite superar los estándares de producción y calidad. Su misión ha sido la de tener un nivel de competitividad internacional que permita satisfacer las necesidades de clientes, colaboradores y accionistas.

Como se muestra en la figura No.1 Grupo Calidra hoy en día cuenta con 12 unidades de negocio y 15 plantas. Las unidades de negocio son: Cal de Apasco, S.A ; Caleras de la Laguna S.A de C.V. Cal de Aguascalientes S.A. Cal Química Mexicana S.A. de C.V. Calidra de Oriente S.A de C.V. Calidra de Veracruz S.A de C.V. Caleras de Guanajuato S.A de C.V. Calidra de Occidente S.A de C.V. Grupo Calero de Xicotepec S.A. Fábrica de cal y material de construcción la Purísima. Cales de Puebla S.A de C.V. Cada unidad de negocio actúa de una manera autónoma, ya que tiene sus propios procesos tanto administrativos como operativos.

Unidades Estratégicas de Negocio Grupo Calidra

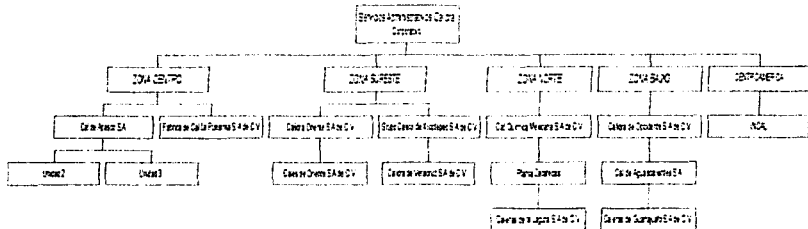


Figura No.1 Se muestran las unidades de negocio así como cada una de las plantas de Grupo Calidra.

Grupo Calidra tiene su corporativo, ubicado en el Distrito Federal, bajo la razón social de Servicios Administrativos Calidra, el cual tiene como objetivo brindar servicios a cada unidad de negocio. El corporativo cuenta con una Dirección Jurídica, una Gerencia de Relaciones Públicas y una Dirección General, de la cual dependen, la Dirección Técnica, Comercial, de Investigación y Desarrollo, de Finanzas y de Desarrollo de Personal, en esta última es en donde se desarrolla el presente reporte.

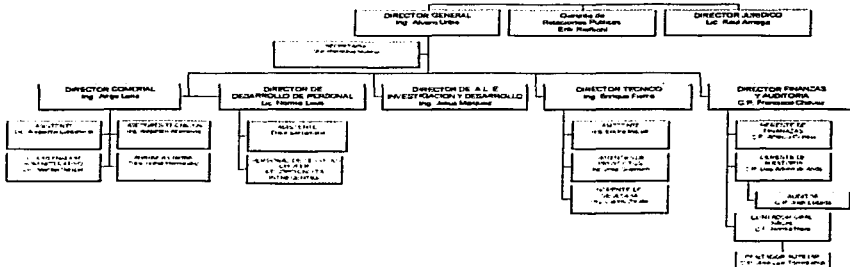


Figura No. 2. Organigrama de SACAL, corporativo de Grupo Calidra.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Grupo Calidra cuenta con un total de 940 empleados, teniendo como principio que pocas personas, pero bien capacitadas y efectivas, trabajan mejor.

Existen políticas y valores dentro de la organización que corresponden a la parte humana y que impulsan a desarrollar a la gente. Los valores hacen que las personas se comprometan y preparen con capacitación continua. La Dirección de Desarrollo de personal sabe que solo personal bien capacitado y formado dentro del grupo sube de nivel. Se busca una mejora continua y un liderazgo dinámico por lo que se tiene que preparar a toda persona que tenga a su cargo a otros empleados.

La psicóloga que realiza el presente reporte se sitúa como asistente de Dirección, dependiendo directamente de la Dirección de Desarrollo de Personal, en conjunto con la Directora da solución a los problemas que se enfrentan en todas y cada una de las unidades de negocio.

La dirección de Desarrollo de Personal tiene como misión asegurar que Grupo Calidra tenga la gente adecuada, capacitada, motivada y alineada con su ideología.

Las funciones de la asistente de Dirección de Desarrollo de personal, son las de asistir y participar en las estrategias que involucren al personal, apoyar en el diseño de estructuras organizacionales diseñando sistemas, definiendo y difundiendo políticas y procedimientos. Diagnosticar e implementar acciones que permitan capitalizarse de las capacidades del personal y mantener una buena calidad de vida. Asegurar la adecuación del personal al puesto, definiendo perfiles, seleccionando y evaluando tanto personal externo como interno. Apoyar a los programas de capacitación, asesorando la elaboración de estos, seleccionando cursos e instructores, dando capacitación y coordinando eventos. Promover la ideología central y los valores y principios del grupo. Elaborar y difundir la revista interna. Apoyar en la realización de estudios de compensación, comparando

datos internos contra mercado para tomar decisiones en materia de sueldos. Como vemos la función del psicólogo se diversifica, teniendo que observar, analizar, predecir y prevenir conductas.

El presente reporte, hace mención solo a una unidad de negocio, Calidra de Oriente, ubicada en la ciudad de Puebla, fundada en 1994, es una de las plantas que cuenta con tecnología de punta. Actualmente opera con un total de 82 empleados. Tiene en su parte operativa a 5 supervisores quienes son responsables de verificar que los procesos de producción se lleven a cabo adecuadamente para que se alcancen los niveles de producción con una alta calidad.

Dentro de Calidra de Oriente, la Dirección de Desarrollo de Personal, había iniciado planes de capacitación y apoyo a su personal en cuestiones humanas, dando cursos de "7 hábitos" y de trabajo en equipo, la idea era la de sensibilizar a las personas y que salieran a luz los conflictos humanos que existían, sin embargo, se había dejado de lado la capacitación de habilidades administrativas y humanas de los mandos intermedios. Había sido más fácil pensar que el problema se solucionaría de abajo hacia arriba (obreros - jefes) sin embargo esto no había funcionado. Durante el segundo semestre del 2001 se reportaron problemas en donde se mencionaba que la planta no producía el nivel de toneladas que debería de producir, que el personal se quejaba de la falta de liderazgo y de maltrato por parte de los supervisores. Se mencionó que no había planeaciones, tanto individuales como grupales, de las acciones a seguir. Cada supervisor seguía una metodología distinta y se convirtieron en personas operativas sin ninguna habilidad administrativa y humana.

Con el objetivo de ponerle fin a los problemas señalados en el párrafo anterior, la Dirección de Desarrollo de Personal tomo la decisión de hacer una evaluación y dar seguimiento, para esto, acudió al Assesment Center como herramienta que

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

permitió detectar las necesidades de capacitación, y proporcionó un diferencial entre las conductas observadas y las potenciales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se pretende dar a conocer los conceptos básicos que rodean al Assessment Center, en su primera parte esta mencionado el origen y los periodos por lo que ha pasado el Assessment Center, se describen varias definiciones, así como los usos, estilos y su criterio de aplicación. Así como la participación del psicólogo en el Assessment Center.

En el apartado seis del marco teórico, se habla de la detección de necesidades de capacitación, sus conceptos y generalidades.

Dentro del apartado siete, se menciona brevemente lo que es el desarrollo de personal, así como la definición y relación del Assessment Center con el modelo de competencias laborales.

ORÍGENES DEL ASSESMENT CENTER

Los Centros de Evaluación o Assessment Center se derivaron de las necesidades que existieron durante la Segunda Guerra Mundial de seleccionar personal de alto rango militar con una gran capacidad estratégica (Grados, 1998). Con el tiempo las simulaciones han evolucionado. Las primeras organizaciones que comienzan a ocupar el Assessment Center, a principios de los años 40's fueron la British War Office Selection Board (WOSB) y la Office of Strategic Services (OSS) y la British Civil Service Selection (CSSB). Ya para el año de 1956 AT&T comienza a aplicarlos de una manera más estructurada. Fue en AT&T en donde los resultados del Assessment Center fueron visibles y benéficos.

A partir de la Segunda Guerra Mundial y con el comienzo de la historia de los Centros de evaluación se distinguen tres periodos de aplicación (Martínez, 1996):

1. Periodo inicial

Durante este periodo, el uso que se le daba era para la investigación de la personalidad, así como para la selección de personal, aquí la técnica no fue aceptada porque carecía de validez empírica, pero su aplicación se fue prologando y mejorando.

2. Periodo de Industrialización temprana

Douglas W. Bray, es el pionero y fundador del método de los centros de evaluación en Estados Unidos. En 1956, el Sistema Bell lo contrato para que diseñara y realizara una investigación en cuanto a programas para el desarrollo de ejecutivos, la finalidad era la de conocer más sobre las características y el desenvolvimiento de los jóvenes, de acuerdo al desarrollo que fueran teniendo al convertirse en ejecutivos medios y altos en una organización.

Dentro de este periodo, se encontró que con el método de Assesment Center, se puede seleccionar el doble de candidatos con potencial para así ser promovidos a niveles superiores.

También se descubrió que al emplear los centros de evaluación se comprueba la existencia o inexistencia de las aptitudes necesarias para desenvolverse satisfactoriamente ante las diversas situaciones de trabajo.

En 1960, la compañía Michigan Bell realizó un estudio para comparar a individuos que eran promovidos por medio de Test y entrevistas contra personas promovidos en base al método de Centros de Evaluación.

Los resultados mostraron que la mayoría de los sujetos promovidos por medio del Assesment Center tuvieron un desempeño satisfactorio, en cambio los sujetos ascendidos en base a Test y entrevistas no mostraron tan buen desempeño. Estas pruebas fueron aplicadas a nivel técnico.

Poco a poco se fue ampliando el contexto para aplicar el método, se utilizó para la selección de administradores de primer nivel en el año de 1965, y para 1969, ya existían 65 centros operando en base al sistema Bell, casi 60,000 empleados fueron evaluados y 1275 ejecutivos se habían desarrollado como asesores.

3. Periodo de Aplicación General

Este comienza en los años sesentas, es en estos momentos cuando los Assessment Center tienen una utilización y expansión relativamente grande. Su utilización en industrias y empresas estatales hace que cobre gran importancia en la selección de personal a niveles gerenciales, así como para la identificación de necesidades de capacitación y para la promoción del personal que labora en la empresa.

Necesariamente el nuevo método tuvo que irse perfeccionando y adaptándose para cada caso, además de distinguir siete áreas en las cuales pueden ser agrupadas las características esenciales para el éxito administrativo. Las habilidades que en ese momento se medían eran: administrativas, interpersonales, intelectuales, estabilidad emocional, motivación hacia el trabajo, orientación hacia el desarrollo y dependencia de los demás.

De 1967 a 1968 se da un estancamiento en los programas de evaluación a candidatos, fue hasta 1969 que la compañía Southern New England comienza un programa de evaluación involucrando nuevamente al Assessment Center.

Hasta 1973, se diseña un catálogo de dimensiones de Desarrollo dirigidas a medir habilidades en puestos de supervisión, dirección y en fuerza de ventas, es en esos momentos cuando más de 300 empresas comienzan a familiarizarse del método de Centros de Evaluación.

Se puede deducir que durante los años sesentas y principios de los ochentas, el método ha sido refinado constantemente mediante nuevas adaptaciones y aportaciones para el desarrollo y aplicación de los Centros de Evaluación.

Actualmente, los Centros de Evaluación se han convertido en uno de los instrumentos de selección y desarrollo administrativo que, con mayor rapidez, han crecido dentro de las organizaciones. En los últimos 10 años se han designado numerosos programas de evaluación para necesidades específicas tales como: la identificación de necesidades de entrenamiento y desarrollo, identificación inicial de habilidades, selección de supervisores, ventas y especialistas técnicos.

Empresas como IBM, GE, Sears Roebuck, entre otras, utilizan esta herramienta en muchos de sus procesos de evaluación.

En México, los Centros de Evaluación se comenzaron a utilizar a finales de los 70's, sin embargo tienen muy poca difusión dentro de los centros escolares por poseer una metodología relativamente novedosa; sin embargo, existen antecedentes de empresas tales como IBM, Grupo Monterrey, CYDSA, Cementos Apasco, Bancomer etc. que los llevan a cabo.

El Assesment Center es aplicado en países como Australia, Austria, Brasil, Canadá, Inglaterra, Alemania, Japón, Estados Unidos y México (Martínez 1996).

DEFINICIÓN DE ASSESMENT CENTER (CENTROS DE EVALUACIÓN)

El concepto de Assesment Center o bien Centros de Evaluación, como se conoce en nuestro país, en ocasiones se confunde con un lugar físico en donde se aplican exámenes al personal de una organización, de forma externa a la misma. A continuación veremos una serie de definiciones que nos ayudan a comprender con claridad que es el Assesment Center.

Aunque existen diversas definiciones sobre lo que es un Assessment Center, todas son similares de fondo.

Byham (citado en García,1993) escribe " Un Centro de Evaluación es un procedimiento formal que incorpora ejercicios tanto individuales como de grupo, para la identificación de dimensiones de éxito gerencial o de ventas establecidas como importantes para una posición a nivel gerencial particular".

Castaño y Sánchez (citado en García,1993) definen "Un Centro de Evaluación gerencial es un área de asesoría de administración y desarrollo de recursos humanos que integra técnicas y procedimientos para diagnosticar la habilidad y el potencial, así como las características de personalidad y comportamiento de los actuales y futuros supervisores ejecutivos y, en general, personas con puestos de mando".

Bray en 1972 (citado en Grados 1998) refiere "Es un procedimiento donde diferentes tipos de técnicas de evaluación son aplicadas y una evaluación final es hecha mediante los juicios de varios asesores acerca de la conducta de los sujetos"

Grados (1998) apunta " Un Centro de Evaluación es una estrategia enfocada a diagnosticar habilidades; determinar potencial; evaluar, seleccionar, capacitar y desarrollar al candidato o persona, con miras a establecer un plan de carrera, por medio de ejercicios grupales enfocados a pronosticar y establecer talento gerencial en forma anticipada".

La compañía Development Dimensions define "Un Centro de Evaluación está compuesto de un sistema de simulaciones de trabajo actual, relacionado con problemas y situaciones" (Martínez, 1996).

Martínez Arauna menciona que un Centro de Evaluación es "un método formal empleado para la identificación de talentos gerenciales utilizando una serie de simulaciones tanto grupales como individuales, actividades que son evaluadas para un futuro puesto, registrando y analizando sus conductas, reacciones y habilidades relevantes para el éxito del desempeño de puestos directivos" (Martínez Arauna, 1996).

Al analizar las definiciones anteriores, encontramos algunos elementos comunes en los que se nota el concepto de evaluación tomado como una base de predicción o diagnóstico de futuras conductas dentro del estilo de trabajo. De igual forma vemos que se necesita de una serie de elementos o simulaciones de trabajo a las que se expone el evaluado. Y por último, el concepto de observación directa aparece como calificador de las conductas que se realizan durante el ejercicio y que se logra por el consenso de todos los observadores. En base a estos tres puntos llegamos a la siguiente definición " Un Centro de Evaluación es una herramienta formal en donde los sujetos son sometidos a ejercicios que simulan su estilo de trabajo habitual con el fin de observar sus conductas y habilidades, para así tomar decisiones que afectan a su plan de carrera dentro de la organización"

Como vemos en la definición citada en el párrafo anterior, ya no se hace referencia a que el Assessment Center solo funciona en casos gerenciales o directivos, de igual manera se considera que no solo funciona como herramienta de reclutamiento, sino que sus usos pueden ser ilimitados dentro de las decisiones a tomar sobre una persona en algún puesto determinado.

Los Centros de Evaluación varían en cuanto a propósitos, clientes, el tipo de entrenamiento a asesores, la selección de técnicas, los métodos y la forma de recolectar datos y competencias a medir, la elaboración del reporte, la manera de proporcionar la retroalimentación y la escala de calificaciones. Por lo tanto, el

Assesment Center puede variar por completo de una empresa a otra ya que cada empresa tiene necesidades y objetivos diferentes, se requiere de un diseño de planeación diferente que cumpla con las expectativas de la misma.

USOS Y OBJETIVOS DEL ASSESMENT CENTER

Algunos de los usos que se han dado al Assesment Center son la selección de personal, la promoción, la evaluación de desempeño, el plan de vida y carrera, etc.

Como vemos, el Assesment Center, lo podemos utilizar para cualquier situación o tarea en donde existan varias conductas medibles que determinen el éxito o fracaso de un empleado.

Su justificación en el medio industrial es, primordialmente apoyar el proceso de selección, enfocar el talento humano en forma anticipada, identificar al "gerente del mañana" y detectar personal con características de éxito. Ahora podemos hablar de su función como detector de necesidades de capacitación así como su funcionalidad como apoyo en la creación de programas de desarrollo gerencial.

CONFORMACIÓN Y ESTILOS DE ASSESMENT CENTER

Como ya mencione anteriormente, la estrategia de aplicación del Assesment Center varía de empresa a empresa, sin embargo sus objetivos y su estructura sigue siendo la misma.

Los Centros de Evaluación pueden evaluar a un grupo de individuos o bien a uno solo. Cuando es aplicado de manera grupal, se dice que se debe dividir al grupo en subgrupos de 6, 4 ó 3 personas, esto con la finalidad que los observadores no pierdan detalles de las conductas, reacciones y habilidades de cada sujeto. Sin embargo, esta no puede ser una regla rígida ya que se desconoce el número de observadores que llevaran a cabo su función dentro de cada ejercicio.

Otra de las formas conocidas en la aplicación del Assessment Center es el 1 X 3 X 5 X 4. El modelo es para un individuo, quien es observado por tres evaluadores, en cinco dimensiones: toma de decisiones, comunicación oral, liderazgo, delegación y comunicación escrita. El último cuatro corresponde a los cuatro ejercicios que componen el modelo.

Como vemos tanto la cantidad de ejercicios como de observadores y de evaluados pueden ser variantes modificadas según los objetivos de la organización.

Un Centro de Evaluación se conforma por un sistema de simulaciones de problemas y situaciones directamente relacionadas con el trabajo que la persona realiza. Se crea con ayuda de una serie de ejercicios de simulación y de un ambiente lo más parecido al trabajo, el cual permita observar las reacciones y el estilo de trabajo a seguir por parte del individuo.

Para iniciar la técnica se requiere contar con expertos que participen como observadores. Contar con mínimo un candidato o bien un grupo para aplicarlo de manera conjunta. Se necesita tener muy claro el objetivo a medir, así como las definiciones correctas de las competencias a observar (Grados, 1998).

Las competencias o variables que se miden deben tener tres características: deben ser un atributo administrativo, tienen que ser lo suficientemente simples para definirse en términos conductuales y tienen que ser lo suficientemente observables para poder ser predecible y razonable.

Grados (1998, Pág.39) propone una lista de dimensiones en las que una organización puede interesarse: Impacto, energía, habilidad de comunicación verbal, habilidad de presentación oral, habilidad para comunicarse por escrito, creatividad, tolerancia al estrés, motivación, estándares de trabajo, ambición de carrera, liderazgo, análisis y solución de problemas, manejo y análisis de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

información, toma de decisiones, evaluación y seguimiento de resultados, organización y colaboración.

Para que los resultados del Assessment Center sean trascendentes para cualquier organización, es necesario que todo el procedimiento esté diseñado correctamente. Uno de los factores en los cuales se debe dedicar el mayor tiempo es en la definición de las dimensiones a medir. Una dimensión es un área de habilidad bajo el cual ejemplos específicos de conducta humana, pueden ser racionalmente agrupados y clasificados de modo confiable (Martínez, 1996).

Para identificar las dimensiones que deben ser evaluadas, se toman en cuenta los requerimientos necesarios para desempeñar un determinado puesto, esto se puede conocer mediante las descripciones de puesto, además de observar el trabajo de los candidatos para conocer que es lo que los hace efectivos o inefectivos, así como la calidad de sus decisiones, etc. Los métodos para identificar dimensiones incluyen tanto el análisis de las descripciones de puesto como una serie de entrevistas con el personal que conoce bien el puesto en cuestión.

El número de variables es indefinido, ya que durante los primeros años de aplicación del Assessment Center sólo se utilizaban cinco. Hoy en día esto varía según el tipo de ejercicio aplicado, así como los objetivos y características del puesto por el cual se está aplicando el Assessment. El número de variables es cada vez mayor. Development Dimension define 26 dimensiones o competencias más comunes. El listado de las siguientes dimensiones nos permite aplicarlas en ejercicios posteriores, contando con el antecedente de que pueden ser medibles y definidas operacionalmente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Impacto
2. Habilidad de comunicación oral
3. Energía
4. Habilidad de comunicación escrita
5. Habilidad de presentación oral
6. Creatividad
7. Rango de intereses.
8. Tolerancia a la presión
9. Estándar de trabajo
10. Motivación.
11. Ambición de carrera.
12. Liderazgo
13. Habilidad para vender sus ideas
14. Sensibilidad
15. Habilidad para escuchar
16. Flexibilidad
17. Tenacidad
18. Toma de riesgo
19. Iniciativa
20. Independencia
21. Planeación y organización
22. Control directivo
23. Delegación
24. Análisis de situaciones
25. Juicio
26. Toma de decisiones.

Las conductas posibles de observar durante los ejercicios son casi infinitas; sin embargo, existen ciertos patrones de comportamiento que son frecuentes y que pueden ser calificados como adecuados vs inadecuados o altos vs bajos. Es importante que las competencias o habilidades sean las que en realidad necesitamos observar en base al objetivo del ejercicio.

CRITERIOS DE APLICACIÓN

Los Centros de Evaluación son utilizados con una diversidad de propósitos como son: Ayudar a la toma de decisiones para que se determinen las promociones y para la identificación de potencial, permite estimular el autodesarrollo, se utiliza en la selección de personal, para detectar necesidades de capacitación, sirve como indicador de un futuro éxito o fracaso en los trabajadores.

Algo que es consecuencia del uso del Assessment Center, es que sirve de entrenamiento a los candidatos, siendo una influencia positiva sobre las expectativas y estilos de trabajo.

Dentro de los objetivos que persigue el método del Assesment Center están, el incremento de la productividad, producir cambios organizacionales, el crecimiento y el desarrollo del personal, además de ser una guía de evaluación.

Para que las simulaciones que se realizan en los programas de Assesment Center sean efectivos, se deben cubrir tres criterios, que son esenciales (Grados, 1998):

- a) Al realizar el ejercicio deben estimularse las conductas en las que se demuestre que los candidatos poseen las habilidades que se desean observar y evaluar. Es importante subrayar que existen ejercicios que pueden ser lo suficientemente ricos como para estimular el desempeño de una amplia gama de conductas vinculadas a diversas habilidades.
- b) Un segundo requisito que se debe cumplir, es el que se refiere a la significación o interés de los mismos. Para que una simulación sea eficaz, ésta debe despertar el interés de los sujetos a quienes se les aplica, esto redundará en una mayor participación y, por tanto, en la posibilidad de actuar y poner en evidencia sus habilidades. Para que esta actividad sea interesante debemos de considerar la edad del sujeto, sus estudios y su experiencia laboral.
- c) El tercer tipo de requisito en los ejercicios se relaciona con su aspecto formal, es decir, las instrucciones deben ser claras y sencillas de comprender; el ejercicio debe ser de duración razonable, entre una y dos horas generalmente

Como todo método, el Assesment Center posee una secuencia de aplicación, hay que recordar que esta secuencia ayuda a que el método sea estandarizado y pueda tener mayor validez, sin embargo no es un proceso rígido al que no se le puedan hacer cambios.

La secuencia a seguir es la siguiente:

1. Se identifica el potencial de la persona a evaluar (esto puede ser con ayuda de las descripciones de puesto)
2. Se escoge la cantidad de personas a evaluar, así como la estrategia siendo esta individual o grupal
3. Se desarrollan los ejercicios, los cuales pueden tener un tiempo de aplicación desde una hora hasta dos días.
4. Los asesores observan las conductas de los participantes, y toman notas dentro de un esquema previamente establecido.
5. Se hace una evaluación final del participante.
6. Se realiza un reporte y se da retroalimentación al participante.

Como vemos dentro del proceso descrito en el párrafo anterior, intervienen tres personas claves. Una, el participante o evaluado, quienes son las personas que tienen ciertos índices de potencial o bien que nos interesa conocer sus habilidades para tomar una decisión sobre su plan de carrera. El administrador es la segunda persona que interviene en el proceso, su trabajo es el de coordinar el método, conoce perfectamente los objetivos del ejercicio, así como las características del puesto y de la empresa. Los observadores son un grupo de personas responsables de registrar los hechos, las conductas y el desarrollo del ejercicio en general. Sus anotaciones las realiza de una forma continua, observa tiempos de respuesta, expresiones, comunicación, conductas, habilidades y sobre todo la presencia o ausencia de las competencias previamente descritas.

En cuanto a los ejercicios o técnicas que se aplican en el Assessment Center, estos se han ido desarrollando y refinando con el paso del tiempo. Las técnicas son utilizadas para obtener información y evaluar las variables de interés. Por lo general, se aplican dos o más ejercicios para evaluar una dimensión aunque ciertas técnicas no sólo miden una dimensión, sino se pueden evaluar varias en el

mismo ejercicio. La mayoría de las técnicas son susceptibles a adaptarse para que midan las variables deseadas y que convienen a la empresa. Las técnicas más comunes son:

- Charola de pendientes.
- Ejercicios de Grupo.
- Presentación escrita.
- Problemas de fabricación.
- Juegos de negocios
- Discusión de grupo sin liderazgo asignado
- Discusión de grupo con liderazgo asignado
- Scholl and college ability (SCAT)
- Pruebas de habilidad (Q – SORT)

Por ser la técnica de Charola de pendientes la utilizada dentro del presente reporte laboral, será la única técnica que se describirá.

Charola de pendientes, es una técnica que mide dimensiones como liderazgo, fortaleza, habilidad para agradar, seguimiento de normas, trabajo en equipo, manejo de la presión, organización, planeación, toma de decisiones, habilidades de comunicación, creatividad, toma de decisiones y riesgos. Este ejercicio se aplica de manera individual y se le proporciona material para tomar notas, la situación es artificial, con algunas restricciones de tiempo. El participante trabajará como si estuviera próximo a ocupar un nuevo puesto, se le proporciona información sobre los asuntos que debe atender en su nuevo puesto. El participante debe organizar el material, mandar cartas, reportes, o cualquier otro material que le facilite su participación en su nuevo trabajo.

Por otra parte, el criterio para emitir una calificación del Assesment Center, estará en función de la presencia o ausencia de las dimensiones previamente definidas dentro del contexto del ejercicio. El criterio de calificación siempre estará

sustentado por las anotaciones que el observador realiza, ya que estas son un reflejo real de la presencia de la dimensión a calificar, hay que asegurar que la calificación no se debe a ninguna otra causa que no sea la observación de la conducta.

Al finalizar el reporte, a cada candidato se le debe de dar retroalimentación. De este modo toda la información de las conductas y de las competencias actuales identificadas como criterios de éxito en el trabajo, son de gran utilidad para el participante. Estas sesiones poseen un alto nivel de credibilidad y ayudan tanto al participante como a la empresa.

La etapa de calificación del Assesment Center es un proceso complicado en donde la imparcialidad y objetividad de los observadores son un punto clave, es por ello, que los observadores deben de contar previamente con una escala de calificaciones, que le ayuda y facilite su trabajo. Por lo general, se recomienda evaluar en una escala del uno al cinco, siendo 5 la mayor calificación, sin embargo la escala puede variar de empresa a empresa.

La participación en los ejercicios produce en el participante una serie de aprendizajes y permite al personal darse cuenta de sus propios errores y mejorar sus actitudes.

Uno de los aspectos importantes para las empresas es el aspecto costo – beneficio. En un principio se creía que el Assesment Center sólo podía ser realizado por consultores externos a la propia empresa, lo que representaba un costo muy alto, hoy en día el Assesment Center es una herramienta que se puede aplicar internamente en la empresa y que representa un costo mínimo, comparada con el tiempo y costo de pruebas psicométricas, entrevistas, o en su caso detecciones de necesidades y evaluaciones de desempeño.

LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL ASSESMENT CENTER

El Assesment Center posee una metodología relacionada con el uso de pruebas y métodos de registro, medición y evaluación, lo cual es una actividad propia de la profesión del psicólogo. Cuando el psicólogo participa como evaluador debe de conocer de técnicas de evaluación de conductas, entender las conductas a evaluar y conocer su relación con el puesto a evaluar; debe ser una persona hábil para observar y registrar conductas; tener conocimientos técnicos del proceso del Assesment; Conocer las políticas de la organización; así como comprender el proceso de retroalimentación. (Uribe, 1996).

Si bien es cierto que la práctica del Assesment Center en México apenas comienza, los resultados han permitido ampliar sus usos, lo que da la oportunidad al psicólogo de aplicar sus conocimientos y ampliar los usos y funciones del Assesment Center, dentro del ámbito laboral, así como contribuir con Investigaciones que corroboren el éxito del método.

Una de las funciones del psicólogo es dar al Assesment Center, la posibilidad de convertirse en un método con características científicas.

El psicólogo tiene la obligación de seguir las normas éticas que aseguren que posee los conocimientos propios de la disciplina y que den al Assesment Center las normas y la validez que necesita.

Hablar de la validez del Assesment Center, es hablar de un tema muy poco investigado en nuestro país.

La validez nos indica que es lo que se puede inferir de los resultados, por lo que debe tenerse especial cuidado al medirla.

En el caso del Assesment Center, hablamos de dos tipos de validez, la de constructo y la de meta - análisis.

La validez de constructo de un instrumento es el grado en el que pueden afirmarse que mide un constructo o un rasgo teórico. (Anastasi, 1998). En el caso del Assesment Center los constructos son las competencias que se miden dentro del ejercicio, es por ello, que deben de ser conductas observables y cuantificables.

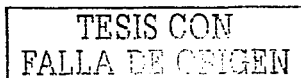
En este caso, la validez se percibe, gracias a los datos que arrojan cambios sobre el nivel de competencia observado antes y después de la capacitación. El Assesment Center, por si solo, detecta necesidades de capacitación, no es capaz de provocar cambios conductuales.

La validez de meta – análisis están basadas en la combinación de los datos de investigaciones realizadas en lugares o momentos diferentes (Anastasi 1998). Su ventaja al combinar los descubrimientos publicados de varios estudios, es que puede obtener y calcular otros tipos de efectos como el tamaño o la magnitud. Teniendo como base el tipo de constructos que se han utilizado en diversas empresas que ocupan el Assesment Center, y observando sus resultados, podremos evaluar su validez.

Dentro de este tipo de medición se ha señalado, que en un total de 34 artículos en donde se reportan los niveles de dimensiones medidos por el Assesment Center reportan una validez de .25 en donde 6 de las dimensiones señaladas son utilizadas y estandarizadas en el total de las empresas en donde se aplicó el Assesmet Center.(Winfred, et. al 2003)

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Después de haber analizado las características del Assesment Center, sabemos que una de sus funciones es la de detectar necesidades de capacitación, por lo que en el presente capítulo veremos que es una DNC y que ventajas nos otorga dentro de la organización.



CONCEPTOS Y GENERALIDADES DE LA DETECCIÓN DE NECESIDADES

La determinación de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación, nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones dentro de un plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente, a la ausencia de conocimientos, habilidades o actitudes que una persona debería de poseer, reafirmar o actualizar para desempeñar de una manera satisfactoria las tareas y funciones de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre el "debe ser" y "el ser", lo que nos permite conocer a que personas se debe capacitar y que áreas específicas, estableciendo la profundidad y las prioridades (Pinto, 1990).

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa, cuando sus causas se relacionan con deficiencias en el conocimiento, habilidades y actitudes por parte de sus trabajadores, ya que cuando los problemas son económicos o administrativos, es indudable que las soluciones van dirigidas a cambios en la organización.

La efectividad de un programa de capacitación no depende solo de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles deficiencias, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto (Pinto, 1990).

Al ser una investigación sistemática y flexible permite que existan un sinnúmero de técnicas para desarrollarla, el Assesment Center cumple con los requisitos para ser un buen detector de necesidades de capacitación.

Una buena detección de necesidades trae consigo una serie de beneficios, nos permite conocer qué trabajadores requieren de capacitación, logramos identificar las características de cada una de las personas que laboran en la organización, se puede conocer los contenidos o competencias en las que se necesita ser capacitado, logramos establecer las directrices de los planes y programas de capacitación, podemos determinar con mayor precisión los objetivos tanto particulares como generales de los cursos, nos permite identificar instructores potenciales así como optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros todo ello con la finalidad de contribuir a los objetivos y valores de la organización.

La DNC busca obtener la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un puesto determinado, sino como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores (Pinto,1990).

Como vemos, la DNC se apoya no sólo de las conductas que observa como deficientes para desempeñar un puesto, sino que realiza una comparación entre los logros obtenidos por las personas y lo que la persona hace para conseguir dichos logros. Para hacer la comparación entre "hacer y lograr" se necesita apoyar

de descripciones de puesto y evaluaciones de desempeño que le permitan objetivizar sus datos y sacar mejores resultados.

Una vez obtenidos los datos, se puede realizar un plan de capacitación efectivo, comenzando por la descripción de los objetivos, limitando la problemática, el ámbito y nivel de estudio.

Ya que se conocen los objetivos y las limitantes, es importante conocer el enfoque de la DNC, según Pinto (1990) dicho enfoque puede ser de tres tipos:

1. Enfoque con base al puesto, en donde lo importante son las actividades y funciones simples del puesto. Este enfoque va dirigido al nivel operativo en donde un mismo puesto puede tener varios ocupantes, de ahí que la investigación debe orientarse hacia las actividades del puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para desempeñarlo, para posteriormente comparar a cada persona contra los requerimientos y establecer así las necesidades.
2. Enfoque con base al desempeño. Dentro de cualquier puesto es necesario que periódicamente se realicen evaluaciones de desempeño de cada persona, esto nos permite identificar cualquier deficiencia que obstaculice el logro de los objetivos propuestos para el área de trabajo. En este enfoque se compara el desempeño real del trabajador con el desempeño esperado. Dentro de este enfoque el Assessment Center lo que hace es identificar las habilidades reales de una persona dentro de su trabajo diario y las compara con las competencias esperadas por parte de la organización.
3. El enfoque con base en problemas, orienta a poner énfasis en analizar si existen o no accidentes, rechazos, trabajos repetidos innecesariamente o

problemas de calidad, ambiente laboral y en general el cumplimiento de estándares e indicadores de productividad. Mediante este enfoque se identifican las áreas de oportunidad, se determina la problemática, se analiza sus causas y se define si estas son susceptibles a corregirse a través de entrenamiento.

Los tres enfoques pueden relacionarse dentro de una DNC, esto nos da una determinación de necesidades mucho más completa y efectiva. El Assesment Center por su parte, se desarrolla bajo un enfoque a partir de problemas, pero que funciona con base al desempeño, tomando en cuenta las características del puesto, como vemos es una técnica completa para funcionar como DNC.

Los métodos y técnicas que se utilizan dentro de la DNC son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, la cual le sirve como fundamento para la determinación de necesidades específicas.

Los criterios para seleccionar algún método difieren según el nivel de exactitud o prontitud con el que se requiere obtener la información, el tiempo disponible, el personal con que se cuenta, el costo y las consideraciones de aplicabilidad en las circunstancias particulares de la empresa. Algunos de los métodos utilizados son: Método participativo, método prescriptivo y método combinado (Pinto, 1990).

Existen varias técnicas para el desarrollo del la DNC, algunas son de observación directa de las conductas en el trabajo para así compararlas con algún patrón de conductas esperadas, y así encontrar necesidades de entrenamiento.

Otra de las técnicas es la entrevista, la cual recaba información por medio del diálogo tanto con las personas evaluadas como con cada uno de los trabajadores de la organización.

Como vemos, el Assesment Center cumple con las características para ser un buen detector de necesidades de capacitación, ya que permite identificar las características, conductas, habilidades y actitudes que hay que reforzar en un trabajador.

DESARROLLO DE PERSONAL

Hasta estos momentos hemos hablado de las características e importancia del Assesment Center y de cómo se convierte en herramienta para la detección de necesidades, sin embargo es necesario conocer los motivos por los que una detección de necesidades, así como un programa de capacitación efectivo, se vuelvan fundamentales dentro de la organización.

Toda organización es el resultado de la coordinación de las diferentes actividades de sus colaboradores individuales. (Lawrence, 1973) Bajo este argumento nace la relación entre trabajadores desarrollados, igual a empresa desarrollada.

A la palabra organización subyace la idea de la coordinación de esfuerzos en búsqueda de objetivos claros.

En la búsqueda del desarrollo tanto del personal como de la empresa, intervienen factores individuales y colectivos que permiten el crecimiento de ambos. Covey ha tratado de que las personas comprendan la importancia de adquirir nuevas hábitos que mejoren nuestra vida personal. Todo ser humano que mantenga un equilibrio entre el cuerpo, la mente, sus emociones y la parte espiritual, podrá estar preparado para desarrollarse en todos los ámbitos.

Una organización necesita de personas con distintas habilidades, es por ello que se habla de una diversidad organizacional, lograr comprender que cada persona

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

posee habilidades, creencias, valores y fortalezas diferentes permite formar verdaderos equipos de trabajo, personas motivadas y en búsqueda de desarrollo. El desarrollo de personal busca que las metas organizacionales sean congruentes y complementarias con las del individuo, esto producirá satisfacciones en ambas partes.

Dentro del término Desarrollo, se enlaza la palabra competencia, este término lo hemos utilizado en el presente reporte laboral para definir las habilidades que deben de ser captadas y evaluadas en el Assesment Center, sin embargo es un término que merece atención.

Las competencias existen al par que el ser humano, pero es, hasta hace muy pocos años que se contemplaron dentro del campo de los recursos humanos. Una competencia laboral es definida por la empresa CALIPER como "una habilidad o destreza sustentada por uno o más motivadores internos, que permiten que esta sea exhibida constantemente".

Hay puntos importantes dentro del significado de una competencia: debe de ser una habilidad que se pueda observar, repetitiva, sustentada con características de personalidad congruentes con la misma y que puede ser desarrollada.

El uso de las competencias ha funcionado en cuestiones de selección de personal y por supuesto, en capacitación.

Una competencia solo puede ser desarrollada, si la persona cuenta con las características de personalidad necesarias para que esa habilidad o destreza sea utilizada continuamente.

Dentro de cada descripción de puesto de una organización existe un listado de las competencias que la persona debe de poseer para cubrir efectivamente un puesto, el desarrollo del personal y la toma de decisiones en materia de

capacitación, tendrán que estar relacionadas con el nivel que se requiera de cada competencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTO

POBLACIÓN.

La aplicación del Assesment Center, así como la impartición del programa de capacitación, se proporcionó al 100% de los supervisores de Operación de Calidra de Oriente. Son 5 supervisores con una edad promedio de 28 años, cuatro personas son casados y un soltero. Los cinco son profesionistas en áreas de Ingeniería mecánica y/o eléctrica. En promedio tienen 3 años, como mínimo, trabajando para Calidra de Oriente. Durante los años trabajados no se les había otorgado capacitación en cuanto a habilidades administrativas y humanas se refiere, ya que su desarrollo fue basado en preparación técnica.

INSTRUMENTOS.

Los instrumentos que se describen son sólo los utilizados en el Assesment Center:

- 8 carpetas, 3 del evaluador y 5 de trabajo para los supervisores.
- Hojas blancas.
- Lápices, plumas.
- Cualquier material que ayudara a que el escenario fuera lo más parecido a la oficina de cada supervisor. (engrapadora, computadora, etc.)
- Sala de juntas cómoda y libre de distracciones.

El Assesment Center tuvo una duración de hora y media por cada evaluado y la modalidad fue la de Assesment individual con la tarea de "charola de pendientes".

La intervención de la Dirección de Desarrollo de Personal en Calidra de Oriente, se realizó durante el segundo semestre del 2001 y se dividió en las siguientes etapas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ETAPA 1. Recopilación de exámenes psicométricos.

Cuando se realizó la selección de los cinco supervisores se les aplicó una batería de exámenes psicométricos, sabemos que los resultados son temporales, por lo que se volvieron a aplicar en el mes de agosto del 2001. La aplicación de los exámenes psicométricos es un procedimiento normal y continuo dentro de Grupo Calidra. La aplicación y análisis de los exámenes psicométricos fue realizada por la asistente de Dirección de Desarrollo de Personal.

Usualmente, la función de las pruebas psicológicas ha sido medir las diferencias entre individuos o entre reacciones de la misma persona en circunstancias distintas (Anastasi, 1998). Los exámenes nos arrojan una medida objetiva y estandarizada de una muestra de conducta, la cual es capaz de indicarnos como se comportará la persona en el futuro.

Los exámenes aplicados fueron tres. El Cleaver, que da el estilo de trabajo total, bajo presión, motivación, así como enfoque a metas, influencia, constancia y apego. El Five Factor que da puntajes en extroversión, ecuanimidad, negociación, creatividad y enfoque a resultados. y El FIRO da calificaciones en 3 áreas: control, inclusión y afectividad. El recopilar la información de sus perfiles al ingresar a la empresa, permitió identificar los niveles reales de sus competencias para después compararlas con lo que en su trabajo cotidiano aplican. Los exámenes en general señalan características como responsabilidad, apego a normas, respuesta positiva a retos y focalización. Los resultados indican, que en general, los supervisores tienden a ser personas focalizadas, quienes no tienen problemas para manejar el estrés y están acostumbrados al trabajo bajo presión. Así mismo, son personas extrovertidas quienes tienen la posibilidad de desarrollar su liderazgo. En su mayoría tienen la característica de ser negociadores y empáticos con las personas. Los resultados indican que todos tienen la posibilidad de desarrollar habilidades administrativas y

humanas ya que su potencial es mayor a lo que en realidad dan dentro de su trabajo.

ETAPA 2. Asignación de competencias y definiciones operacionales.

En base a los exámenes psicométricos y a los intereses de medir habilidades administrativas en los supervisores se enlistaron las competencias y se definieron operacionalmente. La definición ayudó a que la calificación fuera objetiva. La función de la asistente de Dirección de Desarrollo de Personal, fue la de reconocer la funcionalidad de las competencias para terminar con los problemas iniciales, así como la de proporcionar definiciones claras y concretas sobre la competencia a medir.

La selección de las competencias ya existía dentro de Grupo Calidra, se desconoce los motivos que dieron origen a dicha selección, por lo que solo faltaba la definición de las mismas.

Las competencias observadas y su definición se muestran en el siguiente cuadro:

<u>Planeación</u> . Habilidad para captar a la organización como un todo y definir cómo y cuándo se hace el trabajo, para llegar a las metas fijadas, habiendo definido, previamente, criterios y acciones que permitan ver el avance.	<u>Juicio objetivo</u> . Competencia de dar explicaciones sustentadas en información confiable, realizando un análisis detallado de cada situación.
<u>Organización</u> . Competencia para determinar y asignar los recursos necesarios a cada actividad, de acuerdo con el proceso establecido.	<u>Toma de decisiones</u> . Competencia para seleccionar, tanto en lo individual como en grupo, la mejor opción de acción.
<u>Control</u> . Competencia para diseñar mecanismos de medición que nos permitan identificar el avance del plan y detectar los cambios requeridos al plan original.	<u>Manejo de información</u> . Capacidad para captar, interpretar y transmitir la información relevante, en el proceso de la comunicación.
<u>Iniciativa</u> . Competencia para actuar por sí mismo, proponiendo alternativas viables que le permitan alcanzar los objetivos planteados.	<u>Persuasión</u> . Competencia para presentar ideas propias y apoyar las de otros en el momento preciso, con un estilo lógico y convincente.
<u>Delegar</u> . Competencia para entender cuando, donde y	<u>Sensibilidad organizacional</u> . Competencia para

por quien, las decisiones pueden ser mejor tomadas.	visualizar el impacto de acciones y decisiones en un área específica sobre toda la organización, buscando la efectividad integral de la misma
<u>Independencia.</u> Capacidad de actuar sin consultar a nadie sobre las decisiones a tomar.	<u>Liderazgo.</u> Competencia para guiar a un grupo en forma efectiva al logro de los objetivos, optimizando los recursos, facilitando que todos los miembros participen activamente
<u>Flexibilidad.</u> Competencia para cambiar de opinión después de un análisis y valoración de la situación, siempre contemplando la existencia de otras opciones.	<u>Creatividad.</u> Competencia para generar ideas nuevas y/o dar apoyo a ideas ajenas que cambien la forma en que las cosas se hacen.
<u>Análisis de problemas.</u> Competencia para identificar el problema, tomando como base la información válida, relevante y suficiente	<u>Trabajo bajo presión.</u> Capacidad para trabajar efectivamente y con buenos resultados en condiciones de presión
<u>Orientado a resultados.</u> Competencia para considerar, durante cualquier proceso, el resultado final, teniendo claro el objetivo de cada actividad	<u>Miembro de equipo.</u> Competencia de estar conciente de que los objetivos del grupo prevalecen sobre los intereses individuales. Participación y colaboración.
<u>Manejo de conflictos.</u> Competencia para manejar las diferencias que surgen entre dos o más individuos o grupos.	<u>Comunicación.</u> Efectividad en la expresión verbal en situaciones individuales o de grupo
<u>Impacto.</u> Tomar decisiones que sean aceptadas y reconocidas por el resto del grupo.	<u>Energía.</u> Capacidad para mantener altos niveles de actividad, de manera constante y sostenida.
<u>Toma riesgos.</u> Competencia para tomar decisiones consecuentes reales	pensando en futuro, en ocasiones sin pensar en

ETAPA 3. Aplicación de Assesment Center a cada supervisor.

Con la tarea de "Charola de Pendientes" y bajo la modalidad de Assesment Center individual, se aplicó el Assesment Center a cada supervisor. Se asignó una hora y media a cada aplicación, por lo que las cinco aplicaciones se cumplieron en un total de dos días.

La asistente de Dirección de Desarrollo de Personal participó como observadora en conjunto con la directora de Desarrollo de personal y el Gerente de Operaciones de Calidra de Oriente.

Se repartió la carpeta de trabajo y se les dieron las siguientes indicaciones:

"Tienes en tus manos tres apartados, el primero en donde se te dice cual es el rol que juegas dentro de la actividad, a que empresa perteneces y cuales son tus condiciones laborales, para leer esta información no tienes límite de tiempo y nos puedes hacer cualquier pregunta"

Una vez que el evaluado lee con detenimiento y ya no tiene duda se le explicó el segundo apartado

"En las siguientes páginas tienes una que te sirve para calendarizar tus actividades, así como los organigramas de la empresa, hasta aquí tienes alguna duda?. Lo que pretendemos hacer es conocer tu estilo de trabajo, pero como no podemos ver tus pensamientos, nos dirás verbalmente lo que vas a hacer con cada hoja, estas hojas están numeradas, por lo que nos comunicarás el número en el que te encuentras así como lo que piensas hacer. Tienes 45 minutos. "

Una vez que concluyó el tiempo, se dió una pequeña retroalimentación al evaluado. Los resultados del Assesment indicaron deficiencias generales en áreas como planeación, independencia, flexibilidad, juicio objetivo, persuasión, toma de decisiones y trabajo en equipo. Efectivamente existen problemas tanto administrativos como humanos.

ETAPA 4. Formación de Programa de "Desarrollo de Supervisores".

Se tomó la decisión de enviar a los 5 supervisores al Instituto de Capacitación para mandos Intermedios (ICAMI). El ICAMI es una institución especializada en la formación empresarial, perteneciente al Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE). Este instituto fue tomado en cuenta por haber arrojado excelentes resultados con nuestros gerentes. Los seleccionamos por brindar una formación integral a la persona así como por proporcionar una metodología teórico -

práctico. El objetivo era el de obtener un cambio tanto en el estilo de trabajo, como en las actitudes e influencia sobre el grupo.

El programa de "Desarrollo de Supervisores" tuvo una duración de 138 horas. Los supervisores acudieron 1 vez por semana durante 6 meses. Su contenido temático fue formulado tanto por personal de ICAMI como por la Dirección de Desarrollo de Personal de Grupo Calidra. Se conformó de 9 áreas generales y el objetivo a cumplir era que el supervisor contara con una visión global de la empresa, que le permitiera comprender su responsabilidad y profundizar acerca de su función y su importancia en el logro de los objetivos organizacionales y en la mejora de la productividad. Otro objetivo fue el de lograr que se identificaran e integraran conceptos como: persona, autoridad, trabajo en equipo para lograr un desarrollo armónico del individuo, de su familia, la empresa y la sociedad.

El contenido temático se presenta a continuación:

1. Área de Administración General.

- Presentación del programa, objetivos y metodología de estudio.
- El Método del Caso y el desarrollo de las capacidades activas.
- El Método del Caso (Práctica dirigida)
- La empresa y su función social.
- Los principios básicos de la administración.
- La administración y el supervisor.
- Estudio del trabajo.
- Administración del tiempo.

2. Área de Operaciones.

- La función de producción en la empresa.
- Variables del sistema productivo.
- Cultura de Calidad y servicio.
- Tecnología I: Máquinas, instalaciones, mantenimiento.
- Tecnología II: Capacitación y métodos.
- Compras e inventarios.
- Planeación, programación y control.

- Variables críticas en el sistema productivo.
 - Causas de improductividad.
- 3. Área de personal.
 - Reclutamiento y selección de personal.
 - Estándares de rendimiento.
 - Evaluación de tareas.
 - Administración de personal.
 - Evaluación de desempeño.
 - Seguridad Industrial.
 - Capacitación y entrenamiento.
 - Ambiente laboral.
 - La organización formal e informal.
- 4. Área de Factor Humano.
 - Integración de Grupos.
 - El hombre como persona

La evaluación de los resultados obtenidos después de la asistencia al programa de capacitación del ICAMI, por parte de los supervisores se visualiza gracias a las calificaciones obtenidas por cada supervisor al término de cada áreas, así como los resultados de un cuestionario aplicado por parte de Grupo Calidra a supervisores y gerentes de operación de Grupo Calidra. El trabajo como asistente de dirección se ve reflejado durante todo el proceso, desde el desarrollo y aplicación del Assesment, hasta la formación del programa de capacitación y el diseño de los cuestionarios de evaluación.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Los resultados obtenidos se pueden analizar en dos partes, la primera como los resultados arrojados por el Assesment Center, en donde se encontraron las competencias que se deben desarrollar en cada supervisor así como el potencial verdadero arrojado por la batería de pruebas psicométricas. Esta parte abarca la etapa 1 y 3 del procedimiento.

La segunda parte de los resultados, y la cual corresponde a la etapa 4 del procedimiento, se deben a los datos arrojados por consecuencia del programa de capacitación impartido por el ICAMI en donde las calificaciones de cada modulo por cada supervisor y cuestionarios dirigidos tanto a supervisores como al gerente de operación de Calidra de Oriente, los cuales funcionan como comparativos con los datos arrojados del Assesment Center.

La evaluación realizada por la Dirección de Desarrollo de Personal está compuesta de dos partes: un cuestionario en donde se pretende dar a conocer las impresiones y cambios que tienen los supervisores sobre el programa de capacitación otorgado por el ICAMI, y la segunda, entrevistas con jefes y directivos de Calidra de Oriente.

Los resultados indican que la producción se incremento en un 30% ya que la planta está produciendo el nivel máximo de toneladas diario. Ahora vemos que los supervisores tienen habilidades que les permiten trabajar como verdadero equipo, con interés de seguir aprendiendo así como enseñar y motivar a su gente. Tenemos personas que planean, organizan, proponen y toman decisiones en equipo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESULTADOS DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS Y ASSESMENT CETER

Los resultados del Assesment Center indican que competencias tales como planeación, independencia, orientación a resultados, control, juicio objetivo, persuasión, trabajo en equipo y toma de riesgos, son las que obtuvieron puntajes menores. Los puntajes se obtuvieron de la comparación entre los puntajes arrojados por los exámenes psicométricos y el nivel de las competencias observadas en el Assesment Center. Los comparativos por persona, se muestran en el anexo 1, en la Tabla 1 vemos un resumen de los puntajes obtenidos por cada persona como resultado del Assesment Center y de las pruebas psicométricas.

Tabla 1. Puntuaciones por persona tanto del Assesment Center como de exámenes Psicométricos.

Competencia	Supervisores											
	Ex	As	Ex	As	Ex	As	Ex	As	Ex	As	Ex	As
	1		2		3		4		5			
Planeación	1	0	5	0	1	0	2	0	2	0	2	0
Control	3	1	5	1	3	2	4	3	2	0	3	2
Independencia	4	0	2	0	3	0	4	3	3	0	3	0
Orientación a resultados	2	1	5	4	3	1	3	3	3	3	2	2
Juicio Objetivo	2	1	2	0	2	0	3	3	3	0	3	0
Persuasion	2	0	4	0	3	0	3	0	1	0	1	0
Trabajo en Equipo	2	0	3	0	3	0	3	2	2	5	0	0
Toma de riesgos	3	0	5	0	3	1	4	0	2	1	2	1
TOTAL	19	3	31	5	21	4	26	14	24	3	3	0

Tabla 1. Ex. Exámenes psicométricos, As. Assesment Center

Cada una de las 23 competencias definidas para la aplicación y medición del Assesment Center tiene una escala del 0 al 7 en donde fueron distribuidas las calificaciones tanto de las conductas observadas en el Assesment Center, como los rasgos de personalidad obtenidos por los exámenes psicométricos.

Se otorga un "0", si la competencia no fue observada durante el ejercicio del Assesment y si no puede ser identificada dentro de los resultados de los exámenes psicométricos. Se otorga un "1" si la competencia es muy deficiente. Un "2" si es baja. Un "3" si la competencia es regular. Un "4" si es satisfactoria. Un "5" si el nivel de la competencia es buena. Un "6" si es sobresaliente y un "7" si la competencia tiene un nivel considerado como excelente.

A cada competencia se le otorgó un valor de 4.4 para formar un total de 100 puntos por persona al considerar a las 23 competencias.

En la Tabla 2 se muestran los puntajes obtenidos, tanto en los exámenes psicométricos como en el Assesment Center, por el grupo de supervisores en cada una de las competencias definidas. Al realizar el análisis por grupo de supervisores, cada competencia tiene un valor máximo de 22 puntos. Las competencias en donde existía una diferencia mayor a 8 fueron consideradas como importantes para desarrollar, ya que los supervisores contaban con un alto potencial y un mínimo de conducta observada. Competencias como planeación con 11 puntos de diferencia, control con 8.7, independencia con 8.6, orientación a resultados con 8, juicio objetivo con 8, persuasión con 9.6, trabajo en equipo con 10.6 y toma de riesgos con 9, fueron las principales competencias a considerar para el desarrollo del programa de capacitación.

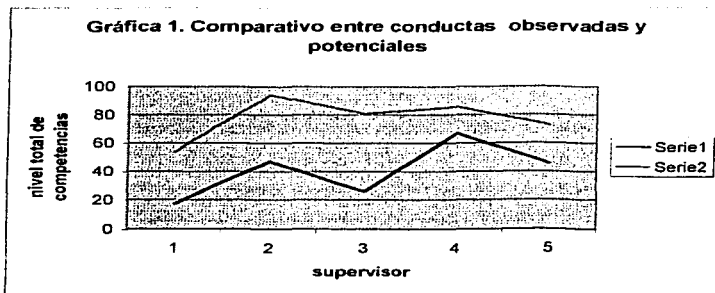
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 2. Diferencia entre puntajes obtenidos de batería psicométrica y puntajes arrojados por el Asesment Center.

COMPETENCIA Valor máximo de 22	CONDUCTA POTENCIAL (exámenes psicométricos)	CONDUCTA OBSERVADA (Assesment Center)	DIFERENCIA
PLANEACIÓN	11	0	11
ORGANIZACIÓN	11	7.9	3.1
CONTROL	15.4	6.7	8.7
INICIATIVA	12.3	7.9	4.4
DELEGACIÓN	11	5.52	5.48
INDEPENDENCIA	11.7	3.1	8.6
FLEXIBILIDAD	7.8	0	7.8
ANÁLISIS DE PROBLEMAS.	10.4	6.1	4.3
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	14.2	6.13	8
JUICIO OBJETIVO	9.2	1.2	8
TOMA DE DECISIONES	15.5	8.6	6.9
MANEJO DE INFORMACIÓN	10.4	8.5	1.9
PERSUASIÓN	9.6	0	9.6
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	9.8	5.4	4.4
LIDERAZGO	11	5.4	5.6
CREATIVIDAD	9.6	5.4	4.2
TRABAJO BAJO PRESIÓN	14.3	13.6	0.7
TRABAJO EN EQUIPO	12.4	1.8	10.6
MANEJO DE CONFLICTOS	9.7	3	6.7
COMUNICACIÓN	12	12.9	-.9
IMPACTO	13	9.9	3.1
ENERGÍA	14.2	12.9	1.3
TOMA DE RIESGOS	12.3	3.22	9

Las deficiencias y competencias a desarrollar dentro del grupo de supervisores son claras, sin embargo es importante conocer las diferencias individuales de cada supervisor, ya que aunque el programa de capacitación sería el mismo para todos, es importante reconocer que las personas tienen diferentes niveles en cuanto a las competencias a medir se refiere.

En la Gráfica1 se muestran los puntajes totales de cada uno de los sujetos, tomando como base que la suma de los valores de cada competencia es igual a 100. Los puntajes más altos en cuanto a conducta observada o bien datos arrojados por el Assesment Center los tiene el sujeto número 4 (67.0). Sin embargo, los puntajes más altos en cuanto a potencial los tienen los sujetos 2(93.9), 3(80.7) y 4(85.6). La diferencia entre la conducta observada y el potencial del supervisor lo tiene la persona número 3(54.9).



Gráfica 1. La serie 1 son los registros de las conductas observadas durante el Assesment Center de cada supervisor. La serie 2 son los niveles de conducta potencial arrojados por los exámenes psicométricos.

Como se observa en la Gráfica 1, es fácil detectar al supervisor que se debe desarrollar más. Sabemos que tres personas tienen un potencial alto, por lo que debemos explotarlo, también podemos ver que al sujeto número tres tenemos que poner más cuidado ya que su estilo de trabajo ha sido de menor rendimiento a lo que en realidad puede dar. Estos datos ayudaron a comprender los resultados obtenidos después del curso de capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como vemos la detección de necesidades de capacitación se realizó gracias al Assessment Center, con el cual pudimos dar cuenta de la brecha existente entre el estilo de trabajo de cada supervisor y las capacidades reales o potencial de desarrollo del mismo.

En base a lo detectado por el Assessment Center se tomó la decisión de enviar a los cinco supervisores al programa de capacitación de "desarrollo de supervisores".

RESULTADOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El programa de capacitación del ICAMI, arroja dos evaluaciones independientes, una en donde sólo se conocen evaluaciones numéricas a cada módulo, dichas calificaciones fueron otorgadas por el ICAMI a la Dirección de Desarrollo de Personal de Grupo Calidra, a quien se le manifestó que las calificaciones fueron otorgadas a cada supervisor en base a criterios como, la participación, la asistencia a la sesión, la entrega de trabajos pendientes, y la solución de los problemas otorgados en las sesiones. Las calificaciones las podemos ver en la Tabla 3. La escala va del 5 al 10, el ICAMI considera a calificaciones menores de 5 como reprobatorias, y si algún módulo se reprueba no se tiene derecho a continuar con el programa. Si el programa no es terminado el supervisor corre el riesgo de ser despedido, ya que se condicionó su trabajo a sus resultados.

Aunque las calificaciones no dan un panorama sobre los cambios detectados en cada supervisor, si podemos saber que los supervisores estaban haciendo su mejor esfuerzo para cumplir con los requisitos que el ICAMI les planteó. También podemos darnos cuenta que mantenían un nivel el cual tenía que garantizarnos que estaban aprendiendo y aplicando dichos conocimientos en su estilo de trabajo real.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 3. Calificaciones por módulos de programa "Desarrollo de Supervisores"

Sujetos	Módulos del programa de capacitación								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	8	9	7	8	10	8	8	8	10
2	9	10	8	8	10	9	8	9	10
3	8	9	8	8	10	9	8	9	9
4	8	10	8	8	10	9	8	8	9
5	8	9	8	8	10	9	8	8	10
Total	8.2	9.4	7.8	8.0	10	8.8	8.0	8.4	9.6
Promedio									

Tabla 3. Los módulos calificados son 1. Administración general, 2. Operación, 3. Personal, 4. Factor humano, 5. Empresa – familia, 6. Comercialización, 7. Administración financiera y entorno económico, 8. Aspecto legal de la empresa y 9. Ecología y medio ambiente.

Como vemos las mejores calificaciones se dieron en módulos como Operación, Empresa – familia, ecología y medio ambiente. Sabíamos que en áreas como es la de Operación no tendrían ningún problema ya que aunque había que mejorar la producción, los procesos y manejo de la tecnología eran los adecuados. La calificación más baja se refleja en el área de personal, confirmando que existían problemas con la administración y relación supervisor - empleado.

Un punto a destacar, es la calificación del módulo de administración, en la cual las calificaciones representan un crecimiento de los supervisores.

Ya que las calificaciones proporcionadas por el ICAMI no resultaron de gran beneficio para la evaluación del éxito o fracaso tanto del programa de capacitación como de la evaluación previamente realizada con el Assesment Center, la Dirección de Desarrollo de Personal tomó la decisión de realizar un cuestionario y proporcionarlo tanto a cada uno de los supervisores como al gerente de Producción, jefe inmediato de los supervisores, de Calidra de Oriente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El cuestionario de evaluación tiene dos formatos distintos, uno destinado a los supervisores y el otro al gerente de operaciones. Los formatos se muestran en el anexo 2.

Los supervisores reportaron que las áreas en donde ellos sintieron un cambio fueron principalmente en la parte administrativa en donde manifiestan progresos en competencias tales como, planeación, control, toma de decisiones y administración del tiempo. Otra de las áreas es la legal y la de factor humano, en donde competencias como liderazgo, comunicación, persuasión, trabajo en equipo y negociación fueron desarrolladas.

El gerente de Operación de Calidra de Oriente reportó una mejora en competencias como planeación, control, flexibilidad, liderazgo, análisis de problemas, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflictos y toma de riesgos.

En la Tabla 4 se muestran los puntajes obtenidos por el grupo de supervisores en la evaluación realizada por el gerente de operación de Calidra de Oriente. Las calificaciones fueron otorgadas en una escala del 0 al 7. La escala utilizada fue bajo los mismos criterios que la utilizada en el Assesment Center, por lo que cada competencia tiene un valor máximo de 4.4, así el máximo obtenido por el grupo de supervisores fue de 22 puntos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FALTA

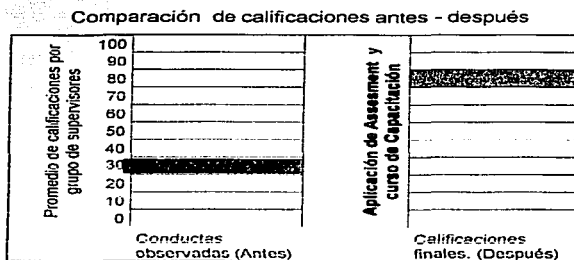
PAGINA

52

Como vemos en la Tabla 4, las competencias en donde se notó progreso, el cual fue observado en el estilo de trabajo actual de cada uno de los supervisores, fueron, organización, control, análisis de problemas, toma de decisiones, manejo de información, liderazgo, trabajo en equipo y toma de riesgos. Las competencias de sensibilidad organizacional, comunicación e impacto, tuvieron puntajes altos, ya que desde un inicio no había problemas con ellos.

Los datos obtenidos una vez concluido el programa de capacitación de "Desarrollo de supervisores" indican no solo avances significativos y funcionales para Grupo Calidra, sino que comprueban que una herramienta como el Assesment Center, debe de ser impulsada como apoyo a la detección de necesidades de capacitación, así como facilitador en la construcción de programas de capacitación.

En la Gráfica 2 que se muestra a continuación, observamos las evaluaciones de los supervisores antes y después de recibir el curso de capacitación.



Gráfica 2. Las calificaciones son un promedio grupal tanto de antes como de después del Assesment Center y del Curso de Capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como vemos en la Gráfica .2, el avance del grupo de supervisores es claro, por su parte esto se debió al uso del Assessment Center como herramienta para la detección de necesidades, así como para la formación del curso de capacitación.

PROGRAMA DE SEGUIMIENTO

Para Grupo Calidra los resultados fueron notorios. Por lo que surgió la idea de que los conocimientos no se quedarán en el aire, sino que fueran reforzados por un programa de seguimiento, el cual también se desarrolló en conjunto con el ICAMI.

Para saber cuales eran los temas en los que valía la pena profundizar y practicar, se realizó una serie de preguntas a cada supervisor, en donde se les pedía que mencionaran en que temas creían que faltaba información para llevarlo a la práctica dentro de su trabajo cotidiano. El objetivo de preguntarles, era el de saber realmente los temas en los que faltaba tanto teoría como práctica, y que mejor que ellos, quienes tomaron el curso y saben bien sus deficiencias.

El cuestionario arrojó ocho temas generales en donde los supervisores requerían de mayor capacitación. Problemas laborales, manejo de personal, empresa - familia, toma de decisiones, producción, factor humano, comercialización y negociación efectiva. De las áreas anteriormente señaladas, comercialización y producción son temas que se proporcionaron por parte de personal interno de Grupo Calidra, los demás temas fueron proporcionados nuevamente por el ICAMI. El programa de seguimiento tuvo una duración de seis meses en donde se completaron 36 horas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Los psicólogos que trabajamos dentro del área de recursos humanos, sabemos lo complicado que es demostrar que una técnica funciona y que puede ayudar a terminar con problemas dentro de la organización.

Con frecuencia vemos la aparición de nuevas técnicas, pruebas psicométricas y cualquier otra estrategia que nos ayude y facilite los procesos relacionados con tareas como reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo de personal, y todas aquellas tareas en donde los recursos humanos tienen participación.

El Assesment Center surge para hacer los procesos de selección más efectivos, hoy en día se demuestra que el Assesment Center no solo facilita dicho proceso, sino que ayuda a tomar decisiones en base a capacitación y desarrollo de personal.

El presente trabajo no sólo justifica la importancia del psicólogo dentro de la aplicación del Assesment Center, quien observa e interpreta conductas y por supuesto tiene la capacidad de predecir y planear soluciones efectivas para la empresa. Sino que demuestra su uso como herramienta de detección de necesidades y como apoyo para la creación de programas de capacitación.

El detectar necesidades de capacitación dentro de una organización, es un proceso complicado, subjetivo y en ocasiones demasiado tardado. La estrategia, la veamos como la veamos, es siempre la misma, pláticas con jefes, evaluaciones de desempeño, entrevistas y sólo en algunos casos la observación directa. Lo que en ocasiones produce una mala detección. Por su parte, al realizar selección de personal en ocasiones nos encontramos con pruebas psicométricas que nos dicen "todo" pero no lo necesario para saber si la persona será efectiva para el desempeño del trabajo, hacemos entrevistas que en ocasiones tampoco son

suficientes para tomar una decisión. Hacemos planes de carrera en base a resultados pero no a oportunidades y situaciones reales de la empresa. Como vemos, todavía nuestro trabajo tiene muchas limitantes y líneas de crecimiento que desaprovechamos por seguir la moda que en el momento se impone o por establecer controles demasiado rígidos que burocratizan los procesos dentro de la empresa tratando de cumplir con reportes que traten de convencer de los resultados obtenidos, sin observar que los resultados son palpables y que un cambio se llega a percibir de una manera rápida y efectiva.

La aplicación de Assessment Center dentro de la organización tiene varias ventajas. La principal es que basa sus juicios en comportamientos observados y no en criterios predeterminados, esto permite ser más objetivo tanto en la selección de personal como en brindar oportunidades de desarrollo en cada uno de los empleados.

El recrear el ambiente en el que el trabajador se desempeñará, permite acercarse a la verdad de sus habilidades y sobre todo observar sus estrategias de toma de decisiones y manejo de conflictos, dos características muy buscadas en los candidatos.

El tener la oportunidad de medir un gran número de variables dentro de una sola herramienta, es otra de las ventajas, ya que esto elimina tiempo en la toma de decisión.

Otra de las ventajas y lo que lo hace confiable es la posibilidad de tener varios observadores, quienes hacen más objetivos los resultados.

En realidad el tiempo y el costo no representan una limitante o problema para la empresa, todo depende del tipo de Assessment Center que se aplique, ya que puede ser realizado por personal capacitado e interno a la propia empresa quienes pueden llegar a aplicarlo en menos de un día.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La preparación y el aprendizaje de quien realiza un Assesment Center como del mismo evaluado es un motivo que vale la pena comprobar dentro del Assesment Center.

El aprovechamiento de recursos internos para promoción, la sucesión de personas que se prevé como buenos elementos, el conseguir concientizar de las limitantes y habilidades de las personas, son ventajas que a la mayoría de los directivos convencen de que el método funciona.

Una vez destacadas sus ventajas, también hay que mencionar sus limitantes y para ello basta con observar el apoyo que necesitamos de las pruebas psicométricas como base de comparación entre conductas reales y observadas. En realidad ninguna herramienta en recursos humanos sirve si no se acompaña de alguna técnica o proceso complementario.

Otra de sus grandes limitantes, quizá la más importante, es la referente a la confiabilidad y validez del Assesment Center, las cuales numéricamente desconocemos. Las investigaciones analizadas en el presente reporte, hacen mención sobre esta limitante, sin embargo no hay nada que nos aclare dicho punto. Son muy pocos y muy recientes los datos que se tienen sobre la validez del instrumento, definitivamente este es un dato en donde habría que trabajar en futuras investigaciones en nuestro país.

Es importante mencionar que el Assesment Center no es una herramienta nueva, sus inicios se remontan en nuestro país a finales de los años setentas, sin embargo no ha sido difundido, dentro de las universidades es poco mencionado, por lo tanto poco practicado dentro de las empresas mexicanas.

Así mismo, hay que recordar que es un método procedente de otros países y que no ha sido adaptada correctamente para el nuestro. Por otra parte, ha sido

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

utilizado solo para mandos intermedios siendo que en base a los resultados observados en Grupo Calidra, podría funcionar con la misma efectividad para mandos operativos.

El método necesita mayor atención científica para dejar de ser un tanto improvisado y poder otorgar una validez y confiabilidad mayor, esto con la finalidad de promover su aplicación, ya que sabemos que el método funciona y arroja buenos resultados.

Una vez analizadas las ventajas y desventajas del Assessment Center, se puede decir que en el caso de Grupo Calidra, ha sido una herramienta que arroja buenos resultados y que cumple con los objetivos planteados por la dirección general del grupo. El personal de Grupo Calidra, en todos los niveles, ha sido promovido considerando los resultados de su Assessment Center y en base a sus evaluaciones sabemos que tenemos personas que toman decisiones efectivas, que son personas analíticas, organizadas, que trabajan en equipo, líderes, responsables, características congruentes con las políticas y valores de la organización.

Los resultados observados dentro del presente reporte laboral, confirman el éxito del Assessment Center como detector de las necesidades de capacitación y como herramienta para la creación del programa de capacitación. Los resultados son visibles en los cambios de estilo de trabajo y actitud de cada uno de los supervisores, sin embargo la medición de dichos resultados y de la comparación con la primera medición quizá no convenga a muchos, esto por la falta de control de múltiples variables que pueden intervenir en los resultados. Se puede cuestionar el hecho de nunca preguntar a los subordinados de los supervisores sobre el trabajo de sus jefes y si en realidad existe un cambio después del curso recibido. Otro punto cuestionable es el de determinar puntajes comparativos entre los exámenes psicométricos y el Assessment Center, ya que las competencias observadas pueden no significar lo mismo para una prueba psicométrica.

En conclusión, el Assesment Center es aplicado en cientos de empresas mexicanas, para grupo Calidra significa una herramienta con ventajas que le han permitido tomar buenas decisiones en cuanto al desarrollo de personal de sus trabajadores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anastasi, A y Urbina, S. (1998) Test Psicológicos (7ª. Ed.) México: Prentice Hall

Bert, J.(1990) Desarrollo de Personal para ejecutivos. México: Limusa.

Covey, S. (1999) Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas. México: Grijalbo.

Cid, I (2002, Agosto) No todo es blanco y negro, creando la unidad en la diversidad del capital humano. *Proyección Humana* 32,33,34,35.

Federic D. F., Bracken, W y Strth, M (1998) Beyond Assesment Center. Training and Development Journal. 65-67

García, C.E. (1993) Introducción a la Psicología. España: Siglo XXI

Grados, J. (1998) Centros de Evaluación. México: Manual Moderno.

Lawrence y Lorsch (1973) Desarrollo de Organizaciones diagnóstico y acción. México: Fondo Educativo Interamericano.

Martínez Arauna (1996) Los Centros de Evaluación utilidad y aplicación en algunas empresas Mexicanas. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.

Pinto Villatorio (1990) Proceso de Capacitación. México: Diana

Russell, C y Domm, D (1995) Two field tests o fan explication of Assesment center validity, Journal of occupational and organzacional Psychology (68) 25-47

Torres Hernández M. (1997) Análisis de trabajos de Investigación sobre Centros de Evaluación en México. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uribe, P.J. (1996) Assesment Center: Ciencia o Ficción? (1ª. Parte) Laboral. pp.100-102.

Uribe, P.J. (1996) Assesment Center: psicología, ética, sociedad y normas de operación. (2ª. Parte) Laboral pp.67-72

Winfield, A., Day, E y Mcnelly, T (2003) A meta - análisis of the criterion - related valdity of Assesment Center dimensions. Personnel Psychology (56) 125- 149

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

anexo 1

**Comparativos de cada supervisor entre puntajes de exámenes
psicométricos y el nivel de las competencias observadas en el Assesment
Center.**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

anexo 2

Cuestionarios de evaluación del programa de "Desarrollo de Supervisores".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Reporte de Assessment Center para Calidra de Oriente



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Simbología: Nivel detectado

Potencialidad para desarrollar

- 0 = No observado
 1 = Malo
 2 = Deficiente
 3 = Regular
 4 = Satisfactorio
 5 = Bueno
 6 = Sobresaliente
 7 = Excelente

Valor del factor = 4.4

Evaluados:

OBSERVACIONES

1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Fernando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7
6. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7

Valor del factor = 4.4

Evaluados:

OBSERVACIONES

1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Fernando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7
6. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Cronología: Nivel detectado
 C = No observado 4= Satisfactorio
 1= Malo 5= Bueno
 2= Deficiente 6 = Sobresaliente
 3= Regular 7= Excelente

Potencialidad para desarrollar

Valor del factor = 4.4

OBSERVACIONES

1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Fernando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7

OBSERVACIONES

1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Fernando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Simbología: Nivel detectado
 0 = No observado 4= Satisfactorio
 1= Malo 5= Bueno
 2 =Deficiente 6 = Sobresaliente
 3= Regular 7= Excelente

Potencialidad para desarrollar

Valor del factor = 4.4

Evaluated	0	1	2	3	4	5	6	7	
1. Carlos Castellanos	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5	6	7	
2. Bernado Diaz del Guante	0	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5	6	7	
3. Fernando Fernandez	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5	6	7	
4. Ferando Montiel	0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6	7	
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6	7

OBSERVACIONES

Valor del factor = 4.4

Evaluated	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Carlos Castellanos	<input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernado Diaz del Guante	<input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	<input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7
4. Ferando Montiel	0	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5	6	7
5. Raymundo Duarte	<input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7

OBSERVACIONES

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Simbología:
 0 = No observado
 1 = Malo
 2 = Deficiente
 3 = Regular

Nivel detectado
 4 = Satisfactorio
 5 = Bueno
 6 = Sobresaliente
 7 = Excelente

Potencialidad para desarrollar

Valor del factor = 4.4

OBSERVACIONES:

	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Ferando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7

Análisis de problemas

El alumno debe identificar el problema planteado como base para la información del participante y su capacidad de análisis.

Valor del factor = 4.4

OBSERVACIONES:

	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Ferando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7
6 Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7

TESIS CON FALLA DE CRITERIO

Reporte de Assesment Center para Calidra de Oriente



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Simbología: Nivel detectado
 0 = No observado 4 = Satisfactorio
 1 = Malo 5 = Bueno
 2 = Deficiente 6 = Sobresaliente
 3 = Regular 7 = Excelente

Potencialidad para desarrollar

Evaluados		Orientación a Resultados							Valor del factor = 4.4
1. Carlos Castellanos	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5	6	7	OBSERVACIONES: Tomando la orientación a resultados como actitud, no tienen un mal nivel, sin embargo los resultados a los que se enfocan, en ocasiones no son los adecuados.
2. Bernardo Diaz del Guante	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5	6	7	
3. Fernando Fernandez	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5	6	7	
4. Ferando Montiel	0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6	7	
5. Raymundo Duarte	0	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5	6	7	

Evaluados		Nivel Observado							Valor del factor = 4.4
1. Carlos Castellanos	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5	6	7	OBSERVACIONES:
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7	
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7	
4. Ferando Montiel	0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6	7	
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Reporte de Assessment Center para Calidra de Oriente



Fecha de aplicación: Julio del 2001
 Simbología: Nivel detectado
 0 = No observado 4= Satisfactorio
 1= Malo 5= Bueno
 2=Deficiente 6 = Sobresaliente
 3= Regular 7= Excelente

Potencialidad para desarrollar

Evaluados										Valor del factor = 4.2
										OBSERVACIONES
1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7		
2. Bernado Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7		
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7		
4. Fernando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7		
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7		

Evaluados										Valor del factor = 4.4
										OBSERVACIONES
1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7		
2. Bernado Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7		
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7		
4. Fernando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7		
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Reporte de Assessment Center para Calidra de Oriente



Fecha de aplicación:

Julio del 2011



Potencialidad para desarrollar: ::::

Simbología:

Nivel detectado

0 = No observado

4= Satisfactorio

1= Malo

5= Bueno

2 =Deficiente

6 = Sobresaliente

3= Regular

7= Excelente

Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	OBSERVACIONES
1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Fernando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7

Valor del factor = 4.4

Evaluador	1	2	3	4	5	6	7	OBSERVACIONES
1. Carlos Castellanos	0	1	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	5	6	7
3. Fernando Fernandez	0	1	2	3	4	5	6	7
4. Fernando Montiel	0	1	2	3	4	5	6	7
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	4	5	6	7

Valor del factor = 4.2

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Reporte de Assessment Center para Calidad de Oriente



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Simbología: Nivel detectado
 0 = No observado 4 = Satisfactorio
 1 = Malo 5 = Bueno
 2 = Deficiente 6 = Sobresaliente
 3 = Regular 7 = Excelente

Potencialidad para desarrollar



Evaluados:		OBSERVACIONES						
1. Carlos Castellanos	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							
2. Bernardo Diaz del Guante	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							
3. Fernando Fernandez	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							
4. Fernando Montiel	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							
5. Raymundo Duarte	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							

Valor del factor = 4.4

Evaluados:		OBSERVACIONES						
1. Carlos Castellanos	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							
2. Bernardo Diaz del Guante	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							
3. Fernando Fernandez	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							
4. Fernando Montiel	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							
5. Raymundo Duarte	0 . 1 . 2 . 3 . 4 . 5 . 6 . 7							

Valor del factor = 4.4

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Reporte de Assessment Center para Calidra de Oriente



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Simbología: Nivel detectado
 0 = No observado 4= Satisfactorio
 1= Malo 5= Bueno
 2 =Deficiente 6 = Sobresaliente
 3= Regular 7= Excelente

Potencialidad para desarrollar

Valor del factor = 4.4

Evalúa:	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Carlos Castellanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bernardo Diaz del Guante	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Fernando Fernandez	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ferando Montiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Raymundo Duarte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

Valor del factor = 4.4

Evalúa:	0	1	2	3	4	5	6	7
1. Carlos Castellanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Bernardo Diaz del Guante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Fernando Fernandez	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ferando Montiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Raymundo Duarte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Reporte de Assessment Center para Calidra de Oriente



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Simbología: Nivel detectado

Potencialidad para desarrollar

0 = No observado

4 = Satisfactorio

1 = Malo

5 = Bueno

2 = Deficiente

6 = Sobresaliente

3 = Regular

7 = Excelente

Valor del factor = 4.4

Evaluados:

OBSERVACIONES:

1. Carlos Castellanos	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>	6	7
3. Fernando Fernandez	<input checked="" type="checkbox"/>	1	2	3	4	5	6	7
4. Ferando Montiel	0	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5	6	7
5. Raymundo Duarte	0	1	2	<input checked="" type="checkbox"/>	4	5	6	7

Valor del factor = 4.4

Evaluados:

OBSERVACIONES:

1. Carlos Castellanos	0	1	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5	6	7
2. Bernardo Diaz del Guante	0	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>	6	7
3. Fernando Fernandez	0	<input checked="" type="checkbox"/>	2	3	4	5	6	7
4. Ferando Montiel	0	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5	6	7
5. Raymundo Duarte	0	1	2	3	<input checked="" type="checkbox"/>	5	6	7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Reporte de Assesment Center para Calidra de Oriente



Fecha de aplicación: Julio del 2001

Simbología: Nivel detectado
 0 = No observado 4 = Satisfactorio
 1 = Malo 5 = Bueno
 2 = Deficiente 6 = Sobresaliente
 3 = Regular 7 = Excelente

Potencialidad para desarrollar:

Valor del factor = 4.4

Evalua	0	1	2	3	4	5	6	7	OBSERVACIONES
1. Carlos Castellanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Bernado Diaz del Guante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Fernando Fernandez	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Fernando Montiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Raymundo Duarte	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO PARA SUPERVISORES DE CALIDRA DE ORIENTE

NOMBRE: _____

Coloque la calificación correspondiente a cada una de las siguientes competencias: (la escala de calificación se encuentra en la parte inferior de la hoja)

COMPETENCIAS	SUPERVISORES				
	1	2	3	4	5
Planeación					
Organización					
Control					
Iniciativa					
Delegación					
Independencia					
Flexibilidad					
Análisis de problemas					
Orientación a resultados					
Juicio Objetivo					
Toma de decisiones					
Manejo de información					
Persuasión					
Sensibilidad Organizacional					
Liderazgo					
Creatividad					
Trabajo bajo presión					
Miembro de equipo					
Manejo de conflictos					
Comunicación					
Impacto					
Energía					
Toma riesgos					

Los supervisores son

1. Carlos Castellanos
2. Bernardo Díaz del Guante
3. Fernando Fernández
4. Fernando Montiel
5. Raymundo Duarte

Las calificaciones son:

- 0= No se observo
- 1= Muy deficiente
- 2= Competencia baja
- 3= Regular
- 4= Satisfactoria
- 5= Nivel bueno
- 6= Sobresaliente
- 7= Excelente

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO PARA SUPERVISORES DE CALIDRA DE ORIENTE

NOMBRE: _____

- 1. Que competencias crees que has desarrollado gracias al programa de "Desarrollo de Supervisores?"**
- 2. En cual de los temas vistos durante el programa te gustaría seguir recibiendo apoyo?**
- 3. Qué crees que falte dentro del programa?**
- 4. Qué esperarías de un programa de continuidad y como te gustaría que fuera?**
- 5. En que forma a cambiado tu estilo de trabajo?**
- 6. Cómo calificas el programa de "Desarrollo de Supervisores"?**
- 7. Cómo calificas al ICAMI y a los profesores que te impartieron los módulos?**
- 8. Como ha cambiado la relación con tu jefe inmediato?**
- 9. Cómo ha cambiado la relación con tus compañeros de trabajo y subordinados?**
- 10. Qué temas crees que falten dentro del temario, y el del cual te gustaría recibir asesoría?**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**