

36
zej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

METODOS INNOVADORES DE SELECCION DE
PERSONAL, EN EMPRESAS DEL SECTOR
FINANCIERO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LIC. EN PSICOLOGIA

PRESENTA:
FEDERICO CANALIZO JIMENEZ

Y Nicolás

DIRECTOR : DR. JAIME GRADOS ESPINOSA

MEXICO, D.F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994



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 está 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.

DEDICATORIA

A mis familiares, maestros y amigos, reconozco sus consejos, palabras de aliento y esfuerzos.

Les agradezco su apoyo en la realización de este trabajo, por ello les dedico a cada uno de ustedes el presente trabajo.

Federico Canalizo.

Índice.

Introducción.

Capítulo I : Técnicas sobre el reclutamiento y selección de personal

1.1- Antecedentes	1
1.2- La importancia de la entrevista en el reclutamiento y selección de personal.	2
1.3- Los exámenes psicológicos aplicados a la selección de personal.	12
1.4- Ventajas de las pruebas psicológicas.	14
1.5- Desventaja de las pruebas psicológicas	15

Capítulo II : El proceso de reclutamiento y selección en Ascmex.

2.1- Los cuatro principios básicos de la administración.	16
-Cumplimiento de los requisitos.	
-Sistema de prevención.	
-Estandar de realización.	
-El precio del incumplimiento.	
2.2.- Sistema de calidad.	23
2.3- El proceso de calidad aplicado a el area de selección de personal.	26
-El compromiso.	
-La filosofía.	
-La medición.	

- El costo de la calidad.
- La educación.
- Fijar metas.
- Grupos de mejora continua.

Capítulo III : Métodos innovadores, en México, utilizados en el área de selección de personal en el sector financiero, en los últimos diez años. 30

- 3.1- El sistema de perfil personal computarizado (sppc). 31**
 - Antecedentes.
 - Validez del instrumento.
 - Factores que componen el instrumento.
- 3.2- El sistema de perfil Cleaver.. 39**
 - Antecedentes.
 - Validez del instrumento
 - Factores que componen el instrumento.
- 3.3- Centros de Evaluación (Assessment Center). 46**
 - Introducción .
 - Antecedentes.
 - Validez del instrumento.
 - Factores que componen el instrumento.

Capítulo IV : Métodos innovadores poco utilizados en el area de selección de personal, en México, en los últimos diez años.

- 4.1- La Dominancia Cerebral de Ned Herman Group. 58**
 - Antecedentes.
 - Validez del instrumento.
 - Factores que componen el instrumento.
- 4.2- Factor Humano (Human Side). 62**

-Introducción.	
-Factores que componen el instrumento.	
-Interpretación de resultados.	
4.3- El sistema de evaluación de efectividad (MAP).....	68
-Introducción.	
-Principales características del instrumento.	
-Recursos necesarios para su implantación.	
4.4- La Grafología.....	70
 Capítulo V: Limitaciones y Conclusiones.	
5.1. Ventajas y desventajas de los instrumentos antes mencionados.....	74
 Bibliografía.....	81
 Anexos.....	84

CAPITULO I

TECNICAS SOBRE EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

ORIGENES HISTORICOS

En los orígenes del ser humano la gente vivía distanciada entre sí, lo cual propiciaba que sus relaciones individuales fueran nulas o casi nulas, las condiciones de trabajo eran agotadoras, ya que se trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de roles asignados para el hombre o la mujer. Conforme la civilización fue avanzando, surgió la necesidad de que se formaran grupos de personas con la finalidad de complementar su alimentación, además de aumentar sus oportunidades de sobrevivencia al estar reunidos. De esta manera, no existía una satisfacción derivada del empleo.

En la época de la Revolución Industrial las condiciones de trabajo no habían mejorado, pero la industria creó un excedente de bienes que proporcionó salarios a los trabajadores, jornadas más cortas de trabajo y algún nivel de satisfacción por realizar alguna tarea. En el año 1800, Robert Owen, un joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer una diferenciación entre hombres y niños para la realización de una tarea, además de que mejoró las condiciones de trabajo en su fábrica. Este aspecto se puede considerar como uno de los Principios Humanísticos aplicados a mejorar las condiciones de trabajo.

En 1835, Andrew Ure publicó un estudio denominado The Philosophy of Manufacture, en el cual se reconocían aspectos mecánicos y comerciales en el trabajo, pero también agregó un factor que otorgaba importancia al Aspecto Humanístico. Estas ideas de Owen y Ure fueron poco aceptadas en su época.

A principios del año de 1908, en Estados Unidos, Frederick W. Taylor señaló que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también hablan mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas; su trabajo lo encaminó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales.

Derivado del interés que en esa época generó Frederick W. Taylor, entre 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, de la Universidad de Harvard elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana aplicado en el trabajo, llegando a la conclusión de que en una organización el trabajador no es una simple herramienta, sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que con frecuencia resulta difícil de comprender.

Con el paso de los años aumentó el tamaño de las organizaciones, avanzó la tecnología y se desarrolló una especialización mas intensa, lo cual provocó que los empleados entendieran cada vez menos el producto o servicio que ellos estaban ayudando a generar, aumentó también el nivel de complejidad del ambiente de trabajo, lo que exigió más atención por parte de los directores para que funcionara con eficacia.

Los estudios realizados por autores como Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, contribuyeron a que en esta época surgieran los valores humanos de tal manera que se equilibraran con otros valores del trabajo.

En la época actual las organizaciones tienen un número considerable de recursos humanos, lo que ocasiona que se creen áreas específicas determinadas a cubrir cierta necesidad en la empresa; esto tiene como consecuencia que los empleados desarrollen actividades que llevan implícitas habilidades para desempeñar cada tarea.

Los distintos tipos de personalidades y características de cada individuo que integra la organización, con la mira de fomentar en ellos la máxima eficiencia y colaboración en sus actividades dentro de las distintas funciones de la empresa, es la tarea principal del área de recursos humanos, si dentro de la organización de una empresa los individuos no se encuentran adecuados a sus puestos, su crecimiento y rentabilidad se reducirán considerablemente.

Es por esto que es importante encontrar personal profesionalmente calificado para realizar determinadas labores dentro de un lugar específico, considerando también los medios con los que cuenta la empresa para remunerar económicamente a sus trabajadores.

La gran cantidad de personas que buscan trabajo y la poca posibilidad de encontrarlo, ha propiciado el desarrollo y proliferación de una serie de técnicas que permiten que los procedimientos para seleccionar al personal sean cada vez mas efectivos y que respondan ante requerimientos determinados de la empresa.

Asimismo, se han ido acrecentando las fuentes que permiten el acceso a los candidatos idóneos y los parámetros de evaluación han permitido resolver la problemática anterior, que impedía medir la potencialidad física y mental, así

como la aptitud para el trabajo (Arias G. y Heredia E. 1979).

Las empresas medianas y grandes cuentan con un departamento encargado de abastecer y seleccionar los recursos humanos para la institución, las empresas pequeñas se conforman con tener un despacho que les pueda cubrir dichas necesidades.

Es importante considerar que no es suficiente que un candidato cubra los requisitos generales y presente buenas referencias y antecedentes, sino que también debe ser capaz de cumplir con el trabajo específico y reunir las características personales para evaluar su incorporación o rechazo dentro de una empresa (Mc. Murray R. 1981).

Como parte de las funciones más elementales del departamento de reclutamiento y selección, está el satisfacer eficientemente las demandas de los candidatos "bien" seleccionados para que estos puedan ser considerados como trabajadores potenciales, entendiendo por trabajador potencial aquel que no solo cumple con las expectativas del puesto en cuestión, sino que además tenga la capacidad para hacer carrera en la institución.

El reclutamiento y selección resultan de un esfuerzo de la empresa por mejorar la calidad de su personal y procurar resultados favorables en cuanto a la producción de bienes y servicios, lo que se traducirá en aumentos si los responsables del área se preocupan por mantener la equidad en la institución.

Otro de los objetivos principales que resultan de un programa de reclutamiento y selección efectivo, es la reducción del índice de rotación del personal, evitando

gastos cuantificables y no cuantificables que implican la contratación de un nuevo personal.

Podemos considerar que el reclutamiento es una de las principales actividades que deben desarrollarse dentro de una empresa, considerando además que es el primer paso dentro del proceso que tiene como la finalidad contratar el personal calificado de acuerdo a las necesidades específicas del puesto y de la empresa en sí; estas funciones se realizan dentro del departamento de recursos humanos o de personal.

A propósito del reclutamiento, Albert y colaboradores (1971) dicen que debe incluirse el análisis de los requisitos de los puestos vacantes, que deben de tomarse en cuenta las fuentes de reclutamiento de donde surgen los candidatos mas apropiados para poder tener un mayor contacto y lograr que éstos llenen una solicitud y continúen con el resto de los trámites.

Una de las principales características que se deben cuidar para entender la importancia del reclutamiento, es el esfuerzo por procurar los recursos humanos necesarios en el tiempo oportuno, teniendo en cuenta las políticas y filosofía de la empresa. Considerando que toda empresa, por pequeña que sea, encierra consigo una personalidad en particular, es necesario compaginar ambas personalidades, la de la empresa y el candidato, ya que es posible que el mejor candidato de acuerdo al perfil de puesto, sea aceptado y posteriormente no concuerde con la cultura de la empresa, lo que trae como resultado un bajo desempeño en las actividades que realiza.

A la selección, se le puede entender como la parte complementaria al

reclutamiento y tiene igual o mayor importancia, debido a que el paso siguiente es el tomar la decisión, para determinar qué candidato deberá continuar con el siguiente trámite, según las técnicas utilizadas.

Como resultado de la selección, se puede elegir en forma objetiva a la persona resulte ser la más adecuada por sus habilidades y aptitudes personales para poder integrarse al equipo de trabajo de la organización.

Existe una extensa variedad de métodos por los cuales una empresa puede realizar el proceso de selección, éstos varían de acuerdo a las necesidades de cada empresa, su costo y la importancia que le otorguen al departamento seleccionador, en ocasiones se da el caso que el proceso de selección, pueda reducirse a una entrevista, un examen médico, o quizás sólo llenar una solicitud para ser aceptado. En México es muy común que las empresas paraestatales y estatales otorguen poca o nula importancia al proceso de selección, ya que se encuentran, por un lado, las plazas de confianza, en donde existen equipos de trabajo previamente conformados (recomendados), y por el otro las plazas de base en donde el sindicato no acepta la función del área de selección.

Sin embargo existen empresas que cuentan con sistemas de selección muy sofisticados, sobre todo aquellas pertenecientes a la iniciativa privada, en donde resulta evidente y fundamental la función del especialista seleccionador.

Se han publicado muchos libros en donde se trata de explicar o definir lo que puede entenderse como selección, realizados por autores como Jaime Grados, Lucio Cárdenas, Arias Galicia y Samuel Romero, entre otros. Esta puede definirse como el procedimiento por el cual se escoge el hombre adecuado, para

un puesto cuyas características lo hagan el mejor, entre otros candidatos, al costo, de acuerdo a las necesidades de cada institución.

1.1. La importancia de la entrevista en reclutamiento y selección de personal.

Después de haber expuesto el proceso de reclutamiento y selección, se explicará una etapa fundamental, que contribuye en gran medida a la obtención de la información que se requiere para determinar si el candidato puede ser considerado apto para el puesto que se desea cubrir.

Se ha considerado a la entrevista como la herramienta más eficaz para la exploración y recopilación de la información proporcionada por el solicitante, en México incluso a veces se exagera en la conducción de la misma, haciendo preguntas que no se relacionan con el trabajo. También puede entenderse como instrumento que ayuda a establecer una buena comunicación humana.

La entrevista es una de las técnicas utilizadas más frecuentemente, por su utilidad en la solución de problemas interpersonales, porque permite exponer los problemas y ventilarlos y porque también puede ayudar a promover el entendimiento entre las partes, cuando por tener una actividad diferente o ser de reciente ingreso, se presentan contratiempos en las actividades propias del trabajo.

En empresas de prestigio se utiliza la entrevista como una forma usual de retroalimentación en el desempeño de las actividades del empleado para orientar o dirigir su conducta con la finalidad de alcanzar los objetivos departamentales e institucionales.

La entrevista como tal, no se deberá presentar de manera simple e individual, por lo general, siempre va acompañada de otras técnicas de evaluación que

permiten, en su conjunto, el mejor entendimiento del comportamiento y respuestas del individuo; de esta forma es fácil entender que la entrevista es un elemento importante con el que cuenta el responsable de reclutamiento y selección para el mejor ejercicio de sus funciones.

A pesar de que en diversas ocasiones a la entrevista se le ha considerado como un proceso subjetivo dentro de las áreas de personal, puede ser considerada como la forma de no dejar a un lado el Factor Humano, que debe ser importante para toda empresa, ya que al conocer de manera directa las capacidades e intereses de los candidatos, se estará en condiciones de ubicarlos en la posición exacta.

Todo parece indicar que, a través de los años, la entrevista al ser utilizada en el área laboral ha sufrido muy pocos cambios o verificaciones. Sin embargo, como veremos más adelante, han existido una serie de consideraciones que a veces los psicólogos pasamos por alto.

No hay que olvidar que dentro de la entrevista están claramente planteados los roles que se presentan, en cuanto a entrevistador (empresa) y entrevistado (candidato), es así como se desarrollará la interacción que permitirá exponer las expectativas que ambos poseen.

La entrevista de selección es el instrumento por el cual la organización puede realizar una depuración entre los candidatos para un puesto, así como rechazar a los que no resulten viables; sin embargo también hay que considerar que la entrevista debe tener como finalidad el informar al candidato las características, ventajas y desventajas del puesto para el cual está siendo considerado, además

de una breve semblanza de lo que es la Institución. Es necesario mostrarle los inconvenientes, en caso que existan, porque tarde o temprano el trabajador los notará y esto provocará una incomodidad o resentimiento por no haber tenido conocimiento de ello a tiempo.

Al considerar la entrevista como parte del proceso de reclutamiento y selección y los múltiples factores que en ella intervienen, puede llegarse a la conclusión de que la entrevista no puede ser estudiada como una unidad, sino más bien como una estructura formada por varios elementos que al integrarse determinan su orientación, la interpretación de la información obtenida, la confiabilidad, las conclusiones alcanzadas, etc.

Las principales críticas a la entrevista de selección tienen que ver con carencias de metodologías adecuadas y consistentes para la recopilación de la información, sesgos propiciados por las deficiencias de los entrevistadores como procesadores de la información y sesgos derivados del inadecuado manejo de la subjetividad por parte de los entrevistadores.

En la entrevista de selección de personal se deben tomar en cuenta la comunicación no verbal de los candidatos, ya que se sabe que en más del 80% del significado total de una conversación se manejan este tipo de aspectos, un buen entrevistador deberá conocerlas comprenderlas y manejarlas.

A pesar de que la mayoría de los entrevistadores experimentados son capaces de distinguir e interpretar una gran cantidad de mensajes no verbales, muy pocos se han dado a la tarea de investigar la relación que existe entre los aspectos verbales.

El análisis de las relaciones entre la entrevista de selección y la comunicación no verbal lleva aspectos que van implícitos tanto con el entrevistado como el entrevistador. Cabe señalar que como entrevistadores también emitimos mensajes no verbales que el candidato interpreta, de manera que éstos influyen en el desarrollo de la entrevista, e inclusive somos observados por candidatos que se encuentran en la sala de espera, los cuales emiten su propio juicio acerca del futuro que les espera en su propia entrevista.

De acuerdo a Huseman, una de las dimensiones de la conducta no verbal, que en mi opinión es una de las más importantes en la entrevista de selección de personal, es el ambiente espacial. Este sistema tiene que ver con los mensajes emitidos a través de los elementos que componen el medio ambiente de las personas, así como con el uso que le dan al espacio. El manejo del espacio se refiere básicamente al manejo o la relación de proximidad física entre las personas; es importante apuntar que el espacio vital entre una y otra persona varía considerablemente en cada país. Por ejemplo, en Estados Unidos la distancia personal, la cual se encuentra reservada a la interacción, varía de 45 a 120 centímetros. En México, la clase media maneja una distancia personal menor. No obstante, esto tiene que ver con el espacio vital de la entrevista, pues de alguna manera si el entrevistador maneja las distancias, puede proporcionar información interesante; un ejemplo lo tendríamos si en una entrevista quitáramos el escritorio cambiándolo por una mesa circular o bien, haciéndola sin escritorio.

Como se puede observar, la comunicación no verbal juega un papel importante en el proceso de entrevista de selección de personal, por lo que no se debe

descuidar el ambiente físico en el que se desarrolla la entrevista, así como las expresiones de los emisores y receptores de la información.

1.2. Los exámenes psicológicos aplicados a la selección de personal.

A menudo las pruebas son consideradas como un trámite innecesario que cubrir en el proceso de contratación de un candidato, también suelen ser utilizadas para dar atención a una persona que ni siquiera es considerado a cubrir una vacante, algunos compañeros psicólogos las ven como un dispositivo que proporciona todos los remedios para los problemas que acosan al área de selección, esta forma de considerar los tests resulta evidentemente equivocada, toda vez que es una herramienta que ayuda a obtener información adicional que en la entrevista es difícil de obtener. Las organizaciones deben adoptar una visión más realista y reconocer que las pruebas contribuyen a la selección de los candidatos, los empresarios deben reconocer que las pruebas sólo se aplican para medir las características de una persona, contra las características del puesto y resulta evidentemente innecesario aplicarlas por compromiso. Los psicólogos deben considerar que es una herramienta más en el proceso, y no la única forma de aceptar y/o rechazar a un candidato.

Los exámenes psicológicos, por su efectividad, han logrado alcanzar reconocimiento, sobre todo en las grandes empresas transnacionales, bancos, casas de bolsa e instituciones de seguros, ya que son una herramienta muy valiosa para el conocimiento de las características de cada individuo.

Los exámenes deben ser utilizados para complementar el proceso de selección, de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

La aplicación de las pruebas psicológicas en la práctica la realizan todo tipo de profesionistas e inclusive el personal administrativo, lo que debe ser motivo de preocupación del psicólogo, ya que no se ha posesionado completamente de la función.

El uso de las pruebas psicológicas en la empresa presupone que se tenga un criterio de eficiencia en el trabajo. Todos los trabajos requieren una serie de aptitudes, algunas de éstas son formas específicas de inteligencia, otras son tipos de coordinación motora y otras estarían asociadas con rasgos de personalidad.

En cada uno de estos aspectos, determinadas pruebas pueden mostrar relaciones definidas con una probable eficiencia en el trabajo. Así, los resultados de las pruebas, correlacionados con el criterio de éxito en un trabajo específico, permiten medir las habilidades que el trabajo requiere y evidentemente son bases más precisas para la selección de personal (Orozco 1980).

Las pruebas mas usualmente utilizadas para la selección de personal son para medir la inteligencia, aptitud, intereses, personalidad y habilidades. Estos son los elementos necesarios que constituyen la llamada batería psicológica, en la que se exige la colaboración de un psicólogo competente, para que sean seleccionadas y administradas correctamente.

En el presente capítulo no se menciona el nombre de cada examen, que miden tiempo de aplicación y forma de administración, ya que los exámenes que se manejan comúnmente tienen una antigüedad de 50 a 80 años, además que

existen bastantes libros que tratan este punto.

El hecho de que en cada empresa varía el tiempo de aplicación y la complejidad de la batería psicológica es atribuible a diversos factores, como son: el tipo de profesionista responsable del área, la rama de psicología estudiada, la credibilidad en los exámenes y el tipo de empresa, entre los más importantes.

1.3- Ventajas de las Pruebas Psicológicas.

La utilización de pruebas psicológicas es de vital importancia, como una herramienta que auxilia la labor del psicólogo industrial, si son utilizadas en forma discriminada, correctamente administradas, tratando de ser lo más objetivo posible en su interpretación y sobre todo muy apegadas al perfil del puesto previamente especificado. Una anécdota se me viene a la cabeza, en una ocasión un funcionario de la institución me comentaba que cuando el trabajaba para la Marina, una psicóloga del área de Recursos Humanos no aceptó el ingreso de un candidato por considerarlo introvertido (persona con baja probabilidad para llevar a cabo relaciones interpersonales) y él le preguntó que para qué necesitaba a una persona con habilidad para relacionarse con otras personas, si cuando están en altamar no hay con quien platicar, resulta gracioso el ejemplo pero hay psicólogos o pseudo-psicólogos que caen en este error.

Por otro lado, las pruebas psicológicas proporcionan una medida precisa y relativamente rápida de calificación, interpretación y aplicación de aspectos como la inteligencia, los cuales difícilmente puede ser determinadas por otro medio.

1.4- Desventajas de las Pruebas Psicológicas.

Si no se cumplen los postulados de confiabilidad y validez, de nada sirve la utilización de pruebas. No todos los exámenes son aplicados bajo las mismas condiciones de iluminación, en un salón tranquilo, aislado de ruidos, ventilado, amplio y con papelería de buena calidad (ya que en ocasiones se utilizan fotocopias borrosas por falta de presupuesto). En algunas empresas, sobre todo en las Estatales, las instalaciones de personal dejan mucho que desear, inclusive son improvisadas. Las instrucciones dadas deben ser precisas, completas y uniformes, a fin de que se conozca exactamente lo que se espera del evaluado.

Las pruebas deben ser aplicadas únicamente por personas que estén familiarizadas con el procedimiento a seguir y sobre todo que comprendan la importancia de cuidar la aplicación bajo condiciones uniformes.

El evaluador debe estar pendiente de las reacciones de los evaluados durante la aplicación y no permitir interrupciones por parte de ambos.

Dado que las pruebas proporcionan medidas de lo que un solicitante puede hacer, es necesario considerar los aspectos revisados en este capítulo para posesionar la función del psicólogo en las empresas.

CAPITULO II

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE ASEMEX.

El área de selección de personal en Asemex, es una de las más importantes en la institución, debido a que provee todos los recursos humanos que requiere la misma. Esta área tiene sus implicaciones, ya que su labor no sólo consiste en atraer a los candidatos, sino que debe contar con un procedimiento que permita seleccionarlos con calidad.

El procedimiento que más adelante se detalla se diseñó con la finalidad de establecer indicadores que permitan alcanzar el menor tiempo de respuesta en la cobertura de una vacante, para ello se utilizarán los principios de calidad que utiliza la administración, aplicados al área en cuestión.

Los cuatro principios absolutos de la Administración de la Calidad.

Primer principio: Cumplimiento de requisitos.

Cada persona tiene su definición personal de la calidad, como también existen variadas definiciones por parte de algunos autores referente a este tema, lo más sencillo es tratar de entender lo que esto significa.

Calidad en el servicio es cumplir con los requisitos previamente establecidos por el cliente. Un automóvil marca Ferrari, que cumple con todos sus requisitos, es un auto de calidad; un Volkswagen sedán, también cumple con todos sus requisitos. La calidad no puede ser alta o baja, un artículo que cumple con los

requisitos tiene calidad, de otra manera no la tiene.

En las áreas de servicio no es tan simple identificar el principio de calidad, pero si no reflexionamos sobre este aspecto, acabaremos somatizando enfermedades, porque simplemente no entendemos o no sabemos qué esperan nuestros usuarios de nuestro servicio. Cuántas veces las áreas que tienen alguna vacante solicitan la cobertura de la plaza telefónicamente o por medio de un memorándum, el cual carece de la información necesaria. Esto retarda el proceso y se termina enviando un número considerable de candidatos que nunca son aceptados.

Uno de los procesos más importantes en el área de recursos humanos lo constituye el análisis de puestos.

El análisis de puestos es el proceso que consiste en determinar y comunicar información pertinente con la índole de un puesto dado. Constituye la determinación de las tareas que incluye el puesto, junto con las aptitudes, conocimientos, responsabilidades etc., requeridas para el cumplimiento eficiente y que diferencia al puesto de todos lo demás.

La descripción y el perfil de puestos como herramienta para cumplir los requisitos.

Las principales características que debe reunir una descripción de puestos son las siguientes:

Título del puesto.- Indica el nombre con que se conoce el puesto dentro de la

organización, basado en las matrices de sueldos autorizados.

Reporta a:- Indica el título del puesto que ocupa el supervisor inmediato al puesto en cuestión.

Dirección.- El área a la que pertenece el puesto, por ejemplo: Finanzas, Operaciones, Mercadotecnia, Desarrollo Corporativo, Recursos Humanos, etc.

Unidad Organizacional.- Se refiere el nombre de la división a la que pertenece la entidad federativa.

Localidad.- Contiene la población o entidad geográfica en que se localiza el puesto.

Analista.- Identificación de la persona que elabora y revisa la información recibida.

Fecha.- Indica la fecha en que se elabora la descripción del puesto.

Objetivo General.- Tiene un apartado de declaración breve, especifica el propósito o razón de existir, comprende la esencia y la importancia general del puesto en cuanto a su contribución al logro de los objetivos totales.

Organigrama.- Define la estructura organizacional que envuelve al puesto referido, de manera que identifica la situación y nivel jerárquico, a fin de situarlo dentro del área a la que pertenece.

Naturaleza y Alcance.- Enumera las funciones relevantes a través de las cuales se logra el objetivo antes descrito, especificando la actividad misma, así como concreta la forma y el fin para el cual se lleva a cabo. La información contenida en estos puntos es la siguiente: relaciones internas, funciones, ambiente general, habilidades a desarrollar, creatividad, libertad para actuar, controles a implantar y retos a lograr.

Dimensiones.- Este apartado debe presentar un resumen de todos aquellos datos cuantitativos sobre los que claramente repercuten directamente o indirectamente las actividades del puesto.

Perfil del puesto.- Aquí se citan las características que se requieran para el puesto como son: escolaridad, experiencia, idiomas, habilidades específicas, técnicas e interpersonales, con el objeto de facilitar el proceso de reclutamiento o promoción al mismo.

Finalidades.- Describe cuáles son los resultados finales que se esperan del puesto con base en el objetivo general, dado que cada unidad organizacional debe lograr la satisfacción de los mismos a través de alcances bien definidos y susceptibles de medición.

La "Requisición de Personal". Es un formato que debe de contener todos los datos que son importantes para la búsqueda de candidatos.

Segundo Principio: Sistema de Prevención.

Para que la calidad se logre (el cumplimiento con los requisitos), se debe establecer un sistema. Este consiste en un conjunto de elementos interrelacionados entre sí; la mayoría de las personas asocia los sistemas de calidad con las inspecciones, las pruebas y las auditorías, desafortunadamente, estos sistemas son formas de evaluación, detectan errores y después los corrigen.

El sistema que hace que la calidad se logre es la prevención: eliminar los errores antes de que ocurran, la prevención no tiene por que ser difícil. implica pensar, planificar y analizar los procesos a fin de determinar dónde pueden presentarse errores y después, actuar para evitar que éstos ocurran. El sistema de prevención es muy aplicable en el área de finanzas, un ejemplo de lo anterior lo constituyen las empresas que en el mes de diciembre planean cuánto dinero se podrían gastar en el transcurso del año. Lo mismo se podría hacer en cuestión de recursos humanos, mediante el envío de cada área de un documento en el que indiquen la cantidad de plazas requeridas para el siguiente año. De la misma forma se podría emitir un listado que indicara el total de empleados próximos a jubilarse.

Esta es sólo uno de los diferentes indicadores que pueden existir para la cobertura anticipada de las vacantes.

Tercer principio: estándar de realización. Cero defectos.

La única forma de conocer si existe algún avance en la actividad que realizamos, es tener una manera de identificar si se están haciendo bien las cosas. En el medio empresarial es frecuente escuchar el comentario: "así está bastante bien". Este estándar de realización se malinterpreta fácilmente, ya que "bastante bien" tiene diferentes significados para diferentes personas, indica que se permite, y hasta se espera, el incumplimiento.

Por esta razón necesitamos un estándar de realización que todos puedan entender. Cero defectos no significa que se tenga que ser perfecto, pero sí, que se cumplirán los requisitos desde la primera vez, es más, que se cumplirán siempre y que no se acepten errores. Cero defectos es una actitud de prevención de defectos.

En el área de selección de personal el estándar de realización sería establecer un número de días determinado para la cobertura de vacantes, el cumplir con los días preestablecidos constituiría cero defectos.

Cuarto principio: El precio del incumplimiento.

En las diferentes industrias a menudo se emplean diferentes mediciones, ya que se puede identificar fácilmente su producto. En la industria manufacturera por ejemplo, se utiliza como medida el control de calidad estadístico. Sin embargo en las empresas que proporcionan servicios las mediciones a menudo son muy vagas.

Las expresiones tales como "el uno por ciento de error", no proporcionan información adecuada, es por esto que debe mencionarse la calidad, calculando el costo de hacer las cosas mal o el "precio del incumplimiento".

Esta es la única forma de comprobar el mejoramiento. Algunos aspectos que reflejan el precio del incumplimiento son la repetición del trabajo, las revisiones, la pérdida de tiempo y el desperdicio. Al reducir estas y otras prácticas, el precio del incumplimiento se reduce y se pueden aumentar las ganancias.

Todo incumplimiento es causado por una persona, no se produce por generación espontánea ni se filtra por alguna ventana de la oficina, algo lo ocasiona y esto significa que se puede prevenir.

La organización que desee evitar conflictos internos, eliminar el incumplimiento, ahorrar gran cantidad de dinero y mantener a sus clientes satisfechos, deberá tomar conciencia de sus síntomas y atacarlos. Existen tres principios básicos para atacar el problema, éstos son:

Determinación

Educación

Implantación.

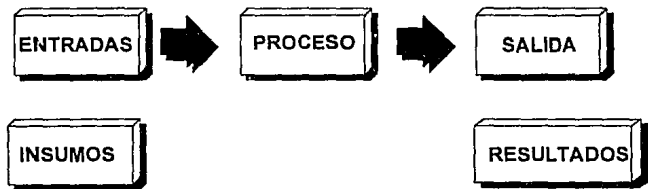
La determinación surge cuando los miembros de un equipo de trabajo deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación así, reconociendo que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.

La educación es el proceso por medio del cual todos adquieren un lenguaje común acerca de la calidad y comprenden las posiciones individuales que desempeña el proceso de selección de calidad.

Implantación es el acto de dirigir el flujo de mejoramiento por la vía correcta, este proceso nunca termina porque un proceso siempre es susceptible de mejorarse.

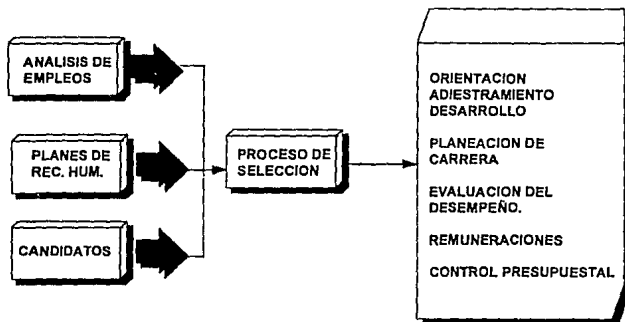
Sistema de calidad.

El sistema de calidad es un conjunto de elementos interrelacionados entre si.

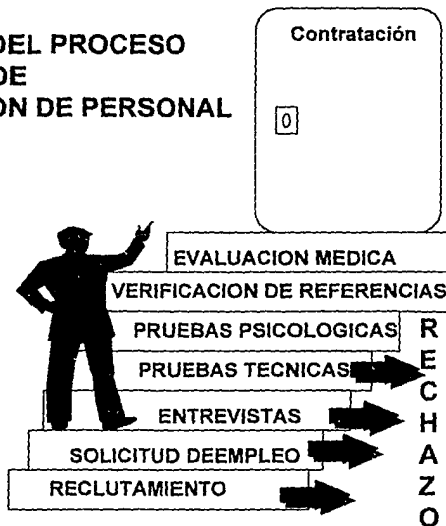


Este sistema aplicado a la selección de personal quedaría de la siguiente forma:

DEPENDENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL PROCESO DE SELECCION



ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



Derivado del sistema de calidad que se pretende implantar en Asemex, el procedimiento que se utilizará para mejorar este sistema en el área de selección será la siguiente:

El compromiso

La filosofía

La medición

El costo de la calidad

La educación

Acciones correctivas

Fijar metas

El compromiso

Para que exista todo proceso de calidad, debe existir el compromiso por parte de la Dirección General de querer realizar un cambio en beneficio de la compañía. En algunos casos se piensa que sólo el departamento involucrado es el que se tiene que comprometer a alcanzar las metas deseadas, por esta razón es que fracasan los programas de calidad y por ello, en Asemex es fundamental la participación de la dirección.

La filosofía

La filosofía es inculcar en el personal de la institución los principales valores y creencias que se derivan, como base para distinguir a una empresa de otra. En

cuanto al otorgamiento de productos o servicios, la filosofía y los valores de Asemex se resumen en dar siempre un trato ético y honesto.

La medición

Medir significa asignar números a objetos o eventos, de conformidad con ciertas reglas. La medición es muy importante, ya que es el punto de referencia para conocer si nuestro evento ha tenido alguna mejora considerable, algunas mediciones que se pueden realizar en el área de selección de personal es registrar las requisiciones de personal por fechas, para conocer el número de días en que se cubre la vacante, medir la efectividad de las fuentes de reclutamiento, etc.

El costo de la calidad.

El costo de la calidad se puede definir como el precio del incumplimiento más el precio del cumplimiento, esto es, si hacemos las cosas mal tendremos como consecuencia altas tasas de rotación de personal, quejas, nombramientos inoportunos, costos por lesiones si este es el caso, pagos por enfermedad o incapacidades, además de que posteriormente tendremos que hacer las cosas bien, lo que significa contar con elementos que nos ayuden a cumplir con los requisitos tales como la selección previa de solicitudes, entrevistas de personal, pruebas técnicas y psicológicas, comprobación de referencias (encuestas socio-económicas), entrevistas de salida, etc.

Educación.

La educación constituye el propósito de determinar el tipo de capacitación que necesita el personal para cumplir en forma activa y eficiente su cometido en el proceso para el mejoramiento de la calidad, mientras los empleados de nuevo ingreso cumplan adecuadamente con las características del perfil del puesto, menor será el costo que habrá de invertirse en los empleados.

Fijar metas.

La fijación de metas puede empezar en cualquier momento después que se hayan establecido mediciones y deben de estar relacionadas con los incumplimientos que dichas mediciones revelan; el convertir las promesas y los compromisos en acciones, alienta a las personas a fijar metas para el mejoramiento.

Algunas empresas llevan un sistema de fijación de metas después del día de cero defectos, para que les sirva como recordatorio de que ese día no significa la culminación del proceso, sino la filosofía que lo guía.

Grupos de mejora continua.

Los equipos de mejora continua son grupos de personas que tienen como objetivo la interrelación entre ellas para crear procesos sistemáticos de análisis de los problemas, con el fin de obtener logros mayores a los que se obtienen individualmente por cada uno de los miembros de la institución.

Entre los principales beneficios que proporciona la formación de estos grupos se

encuentran:

1.- Genera la participación de todo el personal en equipos de trabajo hacia la mejora continua de calidad.

2.- Contar con un proceso de análisis de problemas y aprovechamiento de áreas de información, como un método institucional de uso generalizado en la organización.

Tanto los principios como el sistema de calidad serán utilizados en Asemex en el área de selección de personal para asegurar mejores resultados dentro de la Institución, a fin de resaltar la labor del psicólogo en la industria.

CAPITULO III

METODOS INNOVADORES EN MEXICO, UTILIZADOS EN EL AREA DE SELECCION DE PERSONAL EN EL SECTOR FINANCIERO, EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS.

Introducción.

Como se comentó en el capítulo anterior, la importancia que se le ha otorgado en Asemex al recurso humano y, sobre todo al área de selección de personal en los últimos años, ha sido fundamental en la preocupación por parte de la Institución para capacitar y constituir un grupo de especialistas aptos para competir con cualquier institución bancaria o de seguros, en la utilización de las técnicas y herramientas psicológicas más modernas en nuestros tiempos.

Considero que he sido una de las personas que resultaron más beneficiadas con este programa, ya que en los siete años que he laborado en la institución, se me ha considerado para asistir a cursos de especialización, seminarios, talleres y congresos que me han permitido actualizarme en el área de selección de personal. Asimismo, he tenido la fortuna de conocer especialistas muy reconocidos en el medio, quienes con sus conocimientos me auxiliaron en el desarrollo del presente capítulo. A continuación se detallan los siguientes exámenes.

1. Un estudio de la validez del Sistema de Perfil de la Personalidad (Sylvan). Sistema de Perfil Personal Computarizado

1.1 Antecedentes.

El sistema de perfil personal computarizado (SPPC) surge en Estados Unidos de Norteamérica en los años 50's como una herramienta que ayuda a describir y comprender los diferentes patrones de conducta en el trabajo. El sistema está basado en el modelo de comportamiento cuyas cuatro tendencias son: Dominio (D), Influencia (I), Estabilidad (S), Conciencioso (C); tal como fue desarrollado por William Moulton Marston y John Geier. Este modelo identifica cuatro tipos distintos de comportamiento que las personas tienden a emplear. Todas las personas son capaces de utilizar estas tendencias en cierto grado, no obstante, cada uno de nosotros tiende a usar algunos de estos comportamientos más que otros. Los patrones de comportamiento surgen de factores genéticos, del aprendizaje y de la experiencia a lo largo de la vida.

En el sistema SPPC no existe un patrón óptimo de comportamiento, sino que va muy relacionado con el perfil de puesto; las investigaciones apoyan la conclusión de que las personas más eficaces son las que se conocen mejor a sí mismas, saben cuáles son las exigencias de la situación y desarrollan estrategias para satisfacer tales necesidades.

Su primera aplicación fue en forma manual en el año de 1963, por Carlson Learning Company, sus bases teóricas se derivan de que a pesar de que todos somos diferentes, podemos encontrar patrones para describir y comprender los diferentes estilos de conducta.

El núcleo de nuestras pautas tiende a permanecer estable porque refleja nuestra identidad particular. Sin embargo, la influencia del medio ambiente de trabajo a menudo requiere respuestas diferentes que se convierten en la forma de comportamiento en el trabajo, por lo que usaremos diferentes estilos en las diferentes circunstancias en que nos encontremos.

En México surge el modelo SPPC versión computarizada, en el año de 1990, representado por la compañía Estrategias y Sistemas de México, basado en los estudios realizados en E.E.U.U., esta empresa se dio a la tarea de encontrar la traducción que mas se asemejara al vocabulario utilizado en nuestro país, solicitando esta tarea a cinco expertos. Con ayuda de la embajada de los E.E.U.U. en México, se seleccionó la mejor traducción, posteriormente se solicitó la revisión de expertos en el comportamiento humano, para que finalmente el director de Carlson Learning ratificara la confiabilidad de la traducción.

Su aplicación se realizó en el mes de Febrero de 1991, invitando a la presentación del instrumento a las principales empresas del sector industrial y financiero, quienes a partir de esta fecha aplican esta herramienta, principalmente en el area de selección de personal, en las ciudades de Guadalajara y Monterrey, así como en Europa, Australia, Africa y recientemente en Japón.

1.2 Validez del Instrumento.

Los comentarios que se presentarán a continuación, fueron extraídos de Kaplan, Ph.d. y Barbara (E. W. Kaplan).

El propósito del estudio que realizó Kaplan y Asociados fue el de considerar si el SPPC, que es propiedad de la compañía Performax Systems International, Inc. (PSII), puede ser considerado como un instrumento válido para medir características de personalidad humana.

John G. Geier, creador del SPPC, reportó que con el uso de este instrumento como un método de selección, los individuos son capaces "de reportar a ellos mismos y a otros (y presumiblemente categorizar y describir sus características de comportamiento respectivamente) con un alto grado de predicción.

El Sistema de Perfil de la Personalidad, ha sido empleado desde 1972 en los E.E.U.U. y el mercado para este producto está creciendo diariamente. Henece en 1982, fue contratado con Kaplan y Asociados por la Compañía PSII para la conducción de un estudio para comparar el SPPC con otros instrumentos de evaluación, como instrumentos con un alto grado de investigación y validez psicológica comprobada.

Para precisar más, la misión dada a Kaplan y Asociados fue la de diseñar un experimento para examinar la validez del SPPC. Lo que esperaban era encontrar resultados positivos que sirvieran para atraer el interés de profesionales que lo utilizaran en la clínica, consultores, psicólogos educacionales e industriales, para utilizar esta instrumento como una herramienta psicométrica.

Los cinco exámenes de evaluación utilizados en este estudio, para hacer comparaciones con el SPPC, fueron instrumentos de medición psicológica cuya validez ya está comprobada.

Las características particulares para seleccionar estos cinco exámenes se determinaron mediante el estudio comparativo que se detalla a continuación:

1- The Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS).

Este examen se ha incrementado por una nueva dimensión, envolviendo dos nuevos subtests. En lo futuro, cuando el WAIS sea utilizado, empleara los diez subtests originales más la Estimación del Tiempo (TE) y el subtest Color Naming (CN). Ambas medidas de inteligencia del WAIS predicen cómo personas de varios niveles de inteligencia ejecutan una variedad de tareas requiriendo poder mental.

2.- The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).

Combina ciertas preferencias de personalidad dentro de sus perfiles, los cuales reflejan características de personalidad y estilos de comportamiento; este instrumento también es empleado en el campo gerencial por ser sencillo, fácil de utilizar y no muy caro (en terminos de tiempo y dinero).

3.- The Cattell 16 Personality Factor Questionnaire (16PF).

Hace distinciones sobre las escalas de personalidad normal y anormal, las cuales han sido separadas, a través de métodos estadísticos, para identificar características de personalidad y es utilizado por consultores industriales.

4.- The Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI).

Hace distinciones entre las características de personalidad normales, neuróticas y psicóticas. Este examen también es utilizado por consultores de empresas como predictor de intereses especializados.

5.- The Strong-Campbell Interest Inventory (SCII).

Identifica intereses de la persona y deseos para obtener triunfos y gratificaciones en varios campos ocupacionales.

Todos estos exámenes han demostrado tener validez de predicción y construcción. La validez de predicción se establece cuando los datos del instrumento elegido, los cuales pueden predecir el comportamiento futuro, demuestran una alta probabilidad de éxito y que ciertos items en el examen correlacionan con características teóricamente concebidas de la personalidad.

El estudio está destinado en el entendido que puede demostrar la extensión de las cuatro dimensiones de la personalidad en el SPPC.

-Dominancia.

-Influencia.

-Estabilidad.

-Apego.

Estas escalas (DISC), correlacionan con las variables, encontrándose que son medidas válidas de la personalidad, hasta ahora mencionadas en los cinco exámenes, evidencia que tendrá que ser probada por el SPPC comparado con otros exámenes.

Conclusiones.

El estudio ha proporcionado datos suficientes para indicar que el SPPC correlaciona altamente con muchas de las variables de los subtests de los cinco exámenes con los cuales fue comparado. El propósito de este estudio ha sido el lograr que el SPPC encuentre una correlación significativa con instrumentos de evaluación de la personalidad con los cuales ha sido comparado. Los resultados demuestran que el SPPC es un instrumento de evaluación de la personalidad del cual se encontró evidencia que tiene validez de construcción. Ciertas ventajas que les dara el SPPC. a los usuarios son las siguientes:

- Economía de tiempo.
- Simplicidad de conceptos acerca de la personalidad de cada uno.
- Retroalimentación a la persona en corto tiempo.
- Fácil de aplicar en grupos.
- Costo bajo.

1.3. Factores que componen el instrumento.

El Sistema de Perfil Personal Computarizado se compone básicamente de cinco factores que a continuación se detallan:

A. Informe Básico Personalizado.

Ofrece una semblanza general del comportamiento "normal" en el ambiente designado. Este tiene el propósito de proporcionar una amplia visión del comportamiento natural de cada persona, en el que se desenvuelve con más comodidad. Sin embargo, en la práctica la conducta puede modificarse un poco por la índole y las exigencias de la situación, las expectativas de los demás y los valores personales que cada individuo ha adquirido. Con la debida comprensión que este instrumento proporciona de sus cualidades naturales y sus posibles limitaciones, será posible dirigirlo e interactuar con la persona en forma más eficaz.

El informe Básico Personalizado incluye factores motivadores y desmotivadores, que influyen positiva o negativamente en las tendencias conductuales. En esta sección se describen los factores que, según se ha observado, suelen ser más eficaces para motivar o desmotivar a una persona que posea determinada tendencia de comportamiento.

El entorno que prefiere cada persona. En esta sección se ofrece información sobre el ambiente que cada persona podría considerar más deseable, tomando como base sus tendencias conductuales.

Lo que tiende a evitar. Sabemos que todas las personas tienden naturalmente a evitar distintas situaciones o actividades, basadas en su desagrado o temor ante lo que esta tarea o forma de interacción implica. El conocimiento de nuestras más probables conductas de evasión nos permiten elegir estrategias apropiadas para hacerles frente y para aminorar sus posibles resultados negativos. En esta

sección se mencionan las actividades o situaciones que cada persona es mas propensa a eludir y juzgar por sus tendencias conductuales.

Estrategias para mejorar su efectividad. En esta sección se describen algunas medidas que cada individuo podría adoptar para modificar ciertas tendencias conductuales que se presentan "normalmente" en él, a fin de acrecentar su propia eficiencia es posible que cada persona haya puesto en práctica algunas de estas estrategias, pero otras pueden representar espacios apropiados para el desarrollo de sus habilidades potenciales.

B. El Análisis de los Factores del Puesto.

Este tipo de análisis está diseñado para recopilar observaciones sobre las expectativas del comportamiento con relación a la mejor manera de desempeñarse en un puesto para alcanzar la máxima eficiencia. Las descripciones del puesto tienden a describir las tareas, los deberes y las responsabilidades, o bien en que esa posición las personas pueden estar de acuerdo sobre el qué de un puesto; sin embargo, es posible que no concuerden en cuanto a cómo se debe desempeñar la función. Esta puede ser una de las fuentes ocultas de conflicto.

El análisis de los factores del puesto llena el vacío entre el "qué" y "cómo" del puesto, empleando el modelo de comportamiento "DISC" para describir las expectativas del comportamiento respecto a un puesto o función dentro del ambiente.

2.El Sistema de Perfil Personal Cleaver

2.1- Antecedentes.

El sistema Cleaver surgió en los Estados Unidos de Norteamérica en 1959, en la Ciudad de Nueva Jersey. El sistema surge de la necesidad de evaluar factores no cuantitativos que todo empleado debe desarrollar en un trabajo dado; los principales factores que se pretendían evaluar son los que llamaron "factores direccionales (comportamiento, motivación interna y actitud). Las investigaciones realizadas por la compañía Cleaver encontraron que se le daba mayor importancia a las investigaciones de factores cuantitativos (educación, experiencia de trabajo, situación familiar, etc.), ya que son fáciles de medir.

Los factores direccionales tienen un peso importante, dado por los ejecutivos en las evaluaciones personales de los individuos, por ello son importantes las investigaciones realizadas, ya que ayudan a la predicción de la ejecución de los individuos.

Una de las barreras encontradas en el estudio, fue la dificultad del psicólogo cuando obtiene reportes del individuo que difieren en contexto del lenguaje común, ya que el ejecutivo tiene que traducirlo, interpretarlo y unificarlo antes de tomar una decisión.

El presente trabajo está diseñado para desarrollar un lenguaje común para discutir entre los individuos y el trabajo. También ayudará al ingeniero industrial a hacer el trabajo más tolerable para la gente y al psicólogo industrial para aplicar su conocimiento de la gente a una situación de trabajo específica. Al hacer esto, se evaluará al trabajo y a la gente en los mismos términos.

Para medir la compatibilidad en el trabajo, se designaron dos técnicas de evaluación, basadas en el mismo común denominador: Dominio (D), Influencia (I), Constancia (S) y Estabilidad (C). En esta forma, la barrera del entendimiento del hombre en el trabajo ha sido quitada y se hizo una significativa comparación.

Para medir el trabajo: La Descripción del Factor Humano en el Trabajo (Job Disc).

Para medir el individuo: Descripción Personal (Self Disc).

La evaluación del comportamiento requerido en el trabajo.

La vasta experiencia de J.P. Cleaver en Ingeniería Industrial, evaluaciones de trabajo y estudios de organización le ha permitido observar muchas técnicas para medir el trabajo.

La descripción del factor humano en el trabajo ha sido diseñada para proporcionar un significado práctico del establecimiento de criterios de trabajo.

Son descritas veinticuatro frases, describiendo elementos que existen en mayor o menor proporción en el trabajo. El individuo analizado es cuestionado para determinar la importancia relativa de cada uno de estos factores en la ejecución exitosa del trabajo.

La completa descripción del Factor Humano en el trabajo nos da una escala individual cuyos puntajes producen una gráfica y un resumen sobresaliente del comportamiento requerido en el trabajo.

Así, esta gráfica sirve como un estándar para criterios de selección o promoción de empleados en el trabajo.

La descripción de Factor Humano en el trabajo se contesta rápidamente y se puede aplicar individualmente o en grupos. En esta forma, se convierte en una herramienta de trabajo para la organización.

La Evaluación del comportamiento de los individuos en el trabajo.

La medición del comportamiento requerido en el trabajo es una necesidad básica en psicología. Existen controversias de las herramientas utilizadas para la evaluación de personal derivado de las entrevistas y los exámenes de lápiz y papel, las cuales son las principales herramientas que utilizan los especialistas de selección en las empresas.

La mayor objeción que se le encuentra a las entrevistas es la falta de tiempo para realizarlas o bien, la necesidad de contar con entrevistadores bien entrenados.

Los exámenes no están encaminados a medir el comportamiento del individuo en el trabajo, ya que fueron diseñados para la especialidad de clínica, para aplicar a individuos con alteraciones mentales.

En la experiencia que ha tenido J.P. Cleaver en la industria, ha observado muchos enfoques para medir a los individuos. La medida de la capacidad de los individuos requiere una medida de su comportamiento para determinar como

utilizará sus variadas habilidades.

La elaboración de la Descripción del Individuo se basa en un estudio de descripción de palabras divididas en grupos de cuatro, construidas de una lista checable, realizada por Laurence D. Whisler y Norbert E. Donelly (Construction of a Self-rating Check List, J. P. Cleaver Company, Princeton, New Jersey).

Los resultados de la Descripción del Individuo son presentados gráficamente para la interpretación del comportamiento de los individuos y son comparados con la gráfica de descripción del trabajo para su evaluación y compatibilidad del trabajo.

Este instrumento, al igual que la Descripción del Factor Humano en el trabajo es de fácil aplicación en grupos o individualmente.

Validez del instrumento.

La población sujeta del estudio se determinó perfectamente. El grupo normativo estaba compuesto por el 84% de gente que trabajaba en el mundo de los negocios. El grupo estandarizado completó el estudio bajo condiciones de negocios, mientras se atendían cursos gerenciales patrocinados por la compañía.

Noventa y nueve cursos gerenciales de Cleaver han sido presentados para ejecutivos, gerentes y supervisores en los Estados Unidos. Estos cursos han sido prácticos, integrados por un máximo de diez personas en cada uno. Para ser mas exactos los cursos se dieron en el Atlántico, Nueva Inglaterra, Medio Oeste, las Montañas Rocosas y las Regiones del Pacífico.

El tipo de negocios involucrado en estos cursos incluye manufactura pesada, electrónica, seguros, vendedores y bancos.

Estos cursos se han impartido en un ambiente único de negocios. El grupo de negocios ha sido usado para establecer normas para la elaboración del instrumento de la descripción personal. Así, el comportamiento de cualquier individuo evaluado por la descripción personal revela una comparación con la gente de negocios. La población de negocios de 1000 individuos consistió en lo siguiente:

1.- Distribución por sexo: 752 hombres, 248 mujeres.

2.-Distribución ocupacional: 432 ejecutivos y supervisores, 183 vendedores, 55 ingenieros, 63 candidatos, 35 técnicos, 113 sacerdotes, 43 estudiantes, 18 operadores de maquina, 58 misceláneos.

Así, las normas de la Descripción Personal, basadas en la penetración de los gerentes americanos, pueden ser el desarrollo más fuerte para la evaluación del potencial gerencial de un individuo.

Antecedentes para lá interpretación de las técnicas de evaluación.

William M. Marston, pionero de la detección de necesidades del trabajo, describe el comportamiento en términos de patrones consistentes de reacción al medio ambiente. Esta reacción puede dividirse en dos grandes categorías: (1) Favorable o (2) Desfavorable.

Como muchos psicólogos, Marston no estaba primordialmente concentrado en los negocios, así que tenía que transferir al lenguaje del trabajo los factores antes

mencionados, de tal manera que para facilitar la comunicación gerencial, encontró cuatro definiciones de trabajo para cuatro factores psicológicos. Dichos factores se detallan a continuación:

FACTOR: DEFINICION DE NEGOCIOS.

DOMINANCIA. Logro de resultados a pesar de la oposición o en situaciones antagónicas.

PERSUASIVO. La influencia de la gente para actuar positiva y favorablemente.

SUMISION. Constancia en la ejecución del trabajo para producir consistentemente en una manera predecible.

OBEDIENCIA. Obediencia con estándares de exactitud para evitar errores, problemas o daño.

J.P. Cleaver, utilizando el modelo de Marston, emplea estas cuatro dimensiones para describir los factores humanos que se refieren a la actuación en el trabajo y las características del comportamiento del individuo, explica que cuando una persona empieza su desarrollo ve el mundo desde dos extremos (Favorable y Desfavorable), a los cuales puede responder en forma activa y pasiva, estas respuestas refieren diferentes tipos de comportamiento.

El propósito de este instrumento fue el de establecer una descripción acerca del tipo de comportamiento que se hubiera pensado como necesario para satisfacer un trabajo dado y el tipo de comportamiento del interesado.

Cleaver además se fundamenta en la teoría de Spranger, que dice que en cualquier cultura existen seis tipos de valores que corresponden al hombre universal (valor teórico, económico, estético, social, político y religioso o regulatorio).

Ligado a lo anterior, se encuentra la teoría de Maslow, que dice que existe una jerarquía de necesidades en cada hombre y que cuando está satisfecha una de éstas, surge en forma piramidal otra necesidad más secundaria que la anterior. Por lo tanto, lo importante para entender el comportamiento en el trabajo es la integración que una persona hace entre sus necesidades, sus valores y el medio ambiente que lo rodea.

En México surgió el Cleaver en 1975, con derechos reservados para el Grupo Visa, pero a la fecha existen innumerables despachos que ofrecen los cursos para aplicar esta técnica, en primera instancia sin capacitación alguna por parte de especialistas, sin conocer a fondo el instrumento, con traducciones que ellos mismos realizan y modificaciones en el manual sin previa validación. Inclusive ya existe las versiones computarizadas.

3.-Centros de Evaluación.(Assessment Center)

3.1. Introducción:

La técnica de Centros de Evaluación (Assessment Center), es una herramienta que se utiliza principalmente para la selección y desarrollo de personal, este instrumento puede definirse de la siguiente manera:

"Los Centros de evaluación es la serie de simulaciones de ejecución individual o grupal a los que se someten una serie de individuos para ser observados por otros previamente entrenados y que mediante un acuerdo entre ellos señalarán los mas adecuados en función a las dimensiones previamente establecidas para el éxito del puesto de tipo Gerencial" (Gomez Rebollar C. 1981, tesis).

Los Centros de Evaluación es uno de los pocos instrumentos diseñados para medir habilidades gerenciales en el trabajo. Para dar al lector una mejor idea de lo que es un Centro, lo podemos comparar con los simuladores que utilizan las aerolíneas para entrenar a los pilotos en una maniobra aerea. Las características necesarias para considerar un Centro de Evaluación son las siguientes:

- a) Es necesaria una planeación y programación metódicas que tomen en cuenta todas las condiciones para darles formalidad y de este modo garantizar resultados confiables y de aprovechamiento.
- b) Las simulaciones que se utilicen en el Centro deben garantizar la obtención de pautas o patrones conductuales específicos a las actividades de trabajo.
- c) Tales pautas o patrones de conducta se tendrán que definir operacionalmente,

de modo que al manejarlas dentro de la evaluación, todos aquellos que se vean involucrados en el proceso comprendan lo mismo en cuanto a conceptualización.

d) Los elementos principales son los participantes, los observadores y el administrador.

e) Tanto el administrador, como los observadores deberán estar altamente capacitados en su actividad.

3.2- Antecedentes.

Los Centros de Evaluación surgieron en Alemania, antes de la segunda Guerra Mundial, para fines específicos de reclutamiento de soldados nazis capaces de dirigir a un batallón. El escenario que utilizaban para realizar los simulacros era una maqueta que representaba un campo de batalla, en donde las personas seleccionadas para dirigir un batallón tenían que mover a sus soldados de acuerdo a las instrucciones que se les daban (Grados Espinosa J. 1992).

Cohen, Moses y Byham escribieron en forma conjunta un artículo denominado "La validez de los Centros de Evaluación", en el cual hacen una revisión histórica y definen tres periodos de desarrollo:

El periodo inicial, en el cual se consignan actividades anteriores a 1956, específicamente encaminadas a la evaluación de la personalidad y selección de personal, estas investigaciones no fueron bien recibidas a causa de su falta de validez empírica (Cohen Barry M., Moses Joseph L., Byham Williams C. 1974). Este antecedente concuerda con los comentarios arriba mencionados del Dr.

Jaime Grados.

El periodo industrial surge a mediados de los años 50's después de la Segunda Guerra Mundial, bajo la dirección del Dr. Henry A. Murray, de la Universidad de Harvard, autor de la prueba de Apercepción Temática (mejor conocida como T.A.T.). Los trabajos de Murray y sus colegas dieron lugar a la publicación pionera sobre este tema: Office of Strategic Services Staff, Assesment of Men. Holt, Rinehart and Winston, New York, 1948.

Los Centros de Evaluación recibieron su primera aplicación industrial cuando se incluyeron en Bell System, en 1956, como uno de los métodos primordiales de investigación del programa de estudio para el progreso gerencial. Dos años después se inauguró un Centro de Evaluaciones en el Michigan Bell Telephone Company, destinado a evaluar candidatos para el ascenso a puestos de Gerentes a partir de las ocupaciones de oficios. Los Gerentes de línea consideraron tan útiles los resultados de este primer Centro que su método se extendió ampliamente a través del Sistema Bell, hasta que establecieron más de 50 Centros de Evaluación en las compañías del Sistema, para atender cada año, aproximadamente, a ocho mil hombres y mujeres candidatos a ocupar puestos de Gerencia (Douglas W. Bray y Richard J. Campbell).

Las investigaciones posteriores de seguimiento del programa de estudio para el progreso de la Gerencia demostraron que el método tiene un considerable poder de predicción, tanto para los jóvenes gerentes no universitarios, salidos de las filas de los empleados de una edad temprana, como para los universitarios contratados y evaluados poco después de haber sido contratados.

El crecimiento de la tecnología de los Centros de Evaluación durante la última década ha sido sorprendente, debido a que, aunque han surgido varios métodos de evaluación del personal, pocos han resistido la prueba del tiempo; esto parece deberse al hecho de que se ha realizado una evaluación extensiva sobre el método y sus resultados han sido arrolladoramente favorables. Esto no quiere decir que no sean necesarias algunas mejoras en el proceso; en verdad existen varias áreas de preocupación en cuanto al proceso y la investigación que se han llevado a cabo para comprobarlo. A la larga, sin embargo, los resultados son muy positivos y al compararlo con los demás métodos utilizados en forma similar, son aún mas favorables.

Los Centros de Evaluación se usaron originalmente para identificar el potencial administrativo de un individuo, con propósitos esenciales de selección de 1958 a 1970; desarrollo en 1975 y, planeación de la carrera en 1977.

Analisis Estadístico

En los Centros de Evaluación generalmente se utilizan dos tipos de análisis estadístico. Ambos involucran el mismo enfoque, pero difieren en la forma de presentar los resultados. El enfoque involucra la relación de un conjunto de anotaciones con otro, típicamente las calificaciones del desempeño del Centro de Evaluación con aquellas basadas en el desempeño del trabajo. Esta es la técnica correlacional se basa en la inferencia de que, si la conducta eficaz o ineficaz requerida y evaluada por un conjunto de medidas (digamos los ejercicios del Centro de Evaluación) es similar a la requerida por otro conjunto de medidas (digamos sobre las tareas del trabajo), los dos conjuntos de medidas están relacionados o asociados uno con otro; es decir, si el desempeño en un conjunto

de medidas se relaciona con el de otro conjunto de medidas, la correlación o relación entre las dos es fuerte. Si no están relacionadas, la correlación es débil hasta que se aproxima a cero, o a la no relación. Todas las correlaciones pueden obtenerse estadísticamente y producir lo que se conoce como coeficiente de relación. En términos de resultados del Centro de Evaluación, los sujetos también lo hacen bien o mal, respectivamente, en sus empleos.

Si los candidatos que se desempeñan bien en el Centro de Evaluación, actúan mal en sus empleos y viceversa, la correlación será fuerte pero en dirección opuesta (negativa). Finalmente, si hay poca relación o ningún patrón discernible con el desempeño en el empleo, la correlación sería insignificativa o cercana a cero.

La interpretación de los coeficientes de correlación no es tarea fácil, esto se debe a que pueden hacer dos interpretaciones, estadística y práctica. La interpretación estadística se basa en la teoría de la probabilidad.

Una relación que se obtiene estadísticamente entre las calificaciones del Centro de Evaluación y el desempeño del empleo, implicará que se evaluarán tipos similares de rasgos en cada situación y, que en verdad, la posibilidad de que una persona se desempeñe eficaz o ineficazmente en el trabajo estaría relacionada con la posibilidad de ese desempeño en el Centro de Evaluación. La importancia estadística también toma en cuenta el número de conjuntos de anotaciones que están relacionados, de modo que se deba obtener cierta cantidad mínima de relaciones para que ocurra la importancia.

Debe tenerse en cuenta, sin embargo que la decisión de utilizar un Centro de

Evaluación no tiene que descansar necesariamente en su sensibilidad para predecir en forma significativa el desempeño en el trabajo; tal decisión puede tomarse tentativamente debido a que los pronósticos del Centro de Evaluación son mucho mejores (significativamente), que cualquier método probado. Es decir, la justificación para su uso podría basarse en el considerable mejoramiento obtenido por la capacidad del Centro de Evaluación para pronosticar el éxito en el trabajo, en comparación con los métodos usados ordinariamente.

Este mejoramiento en los pronósticos es la base de las conclusiones de varios estudios, en el sentido de que el método de Centro de Evaluación es relativamente un índice mejor que los métodos más tradicionales usados para pronosticar el subsecuente desempeño en el trabajo.

Validez de Contenido

La validez de contenido se refiere al grado en que las anotaciones, en un test o en otros índices, representan al desempeño dentro del área de contenido específicamente definida, la que el test se propone mostrar. En relación con el Centro de Evaluación, representa el contenido del desempeño el trabajo para el cual fueron diseñados los simulacros, lo importante para su validez, es cómo son definidos conductualmente los factores que representan al trabajo.

Los procedimientos y normas para valorar en contenido un Centro de Evaluación aún no han sido bien formulados. Sin embargo existe el acuerdo de que la base para que este test tenga validez de contenido estará estrechamente relacionada con la inclusividad y la exactitud con que se conduzcan los análisis de puestos iniciales.

Esto se basa en el hecho de que los análisis de puestos proporcionan el fundamento para el diseño de ejercicios relevantes de simulación, y que el contenido de los ejercicios de simulación relativo al contenido del puesto buscado, forma la base de la validez de contenido. Corresponde por tanto a cualquier Organización que use o planee usar el proceso de Centro de Evaluación, estudiar cuidadosamente la relevancia de los ejercicios de simulación antes de implantar el programa.

Las investigaciones encaminadas a presentar resultados a favor de los Centros de Evaluación en cuanto a su validez de contenido han sido muy limitadas; una de las empresas preocupadas en este problema es A.T and T. La cual ha estudiado el desempeño del Centro de Evaluación de casi 5,000 mujeres que fueron evaluadas entre 1963 y 1971. El desempeño de estas mujeres estuvo relacionado positivamente con sus promociones subsecuentes y el progreso dentro de las calificaciones globales fueron similares a la distribución de las calificaciones para los hombres; las calificaciones de muchas de las habilidades evaluadas tales como toma de decisiones y liderazgo, fueron relativamente las mismas para los hombres que para las mujeres.

Los estudios realizados por la A.T. and T. atestiguan la aparente justicia del Centro de Evaluación en la selección minoritaria de Gerentes.

Aparejado con el potencial en la justificación de la validez de contenido para su uso, el enfoque del Centro parece prometer considerablemente como un método justo y válido para evaluar el potencial de trabajo de grupos minoritarios.

Confiabilidad contra Validez

La confiabilidad involucra áreas de medición relacionadas respectivamente con aquellos factores de proceso interno tales como estabilidad en evaluación-revaluación, consistencia intrer e intra-ejercicios y objetividad del evaluador. Además, la confiabilidad se refiere a la consistencia con la que se administra el proceso. La consistencia realmente significa justicia en la aplicación de las mismas medidas estándares y procesos a todos los candidatos. Con esto en mente, se pueden examinar los efectos de la confiabilidad sobre la validez.

Para pronosticar válidamente el desempeño subsecuente de un individuo, se deberán evitar inconsistencias en las definiciones de habilidades, estándares de evaluación, administración de los programas, etc., es decir, si el proceso se emplea en forma no sistemática en ciertos estándares de operación, hay pocas posibilidades de que haya una concordancia en el proceso de evaluación que culmina en algún tipo de calificación para el éxito. Las inconsistencias entre los evaluadores sugieren que puede haber desacuerdo en cuanto a qué y cómo se va a evaluar cierta conducta. El resultado de estas inconsistencias puede ser un efecto promediador sobre la diferencia de opinión, evitando así la posibilidad de hacer buenas discriminaciones entre conductas relativamente eficaces e ineficientes. Los cálculos de validez entonces, que están basados en el pronóstico afortunado de diferentes niveles de desempeño, serán severamente estorbados por un proceso indigno de confianza usado para hacer esos cálculos.

La confiabilidad presentada en los Centros es muy alta; varía de 0.60 a 0.98. El que esa confiabilidad inter-evaluadores sea alta, se debe a que son entrenados en forma similar en cuanto a cómo observar la conducta y a usar los mismos

estándares de desempeño para evaluarla. Un estudio reportó confiabilidades inter-evaluadores muy bajas para evaluadores no entrenados y confiabilidades muy altas para evaluadores entrenados; para reiterar, la confiabilidad inter-evaluadores debe ser casi siempre alta si se lleva a cabo un entrenamiento que sea de calidad y consistencia.

Otra medida de confiabilidad se refiere a la estabilidad de las evaluaciones sobre el tiempo; si un Centro de Evaluación es aplicado dos veces a un mismo sujeto (pre-prueba y post-prueba) siempre y cuando exista consistencia en el tratamiento de los candidatos antes y después del programa. Tal consistencia hará posible la comprensión del verdadero significado de los datos de confiabilidad obtenidos y ayudará a promover pronósticos más válidos. El asunto de la consistencia realmente concierne a la estandarización del proceso del Centro para que sea virtualmente el mismo para cada candidato dentro del mismo programa.

Aunque el Tercer Congreso Internacional sobre el método aquí descrito generó las condiciones éticas y estándares para operaciones de los Centros de Evaluación, (Quebec, Canada 1975) manteniendo estándares consistentes en un Centro, sólo ha recibido una mínima atención directa de investigación. Sin embargo se necesita más investigación en esta materia, ya que muy pocos especialistas se preocupan realmente de estandarizar un instrumento para cada organización.

Costo beneficio en la implementación del programa.

Uno de los principales problemas a los que el psicólogo industrial se enfrenta al

implementar una técnica de evaluación, es el de garantizar al empresario la recuperación de la inversión de todos los métodos para evaluar el éxito o valor del programa.

Resulta verdaderamente sorprendente que no existan esfuerzos para evaluar la utilidad del método. Esta tarea requiere cuantificar muchas características de éxito y fracaso hasta aquí consideradas como intangibles. Esencialmente la tarea se reduce a calcular los costos de desempeño relativamente ineficaz del empleado. Es decir, si podemos mejorar la posibilidad del éxito del empleo con mayor pronóstico, a su debido tiempo reduciremos las posibilidades de un desempeño relativamente ineficaz. Algunos de los costos que podrían ser calculados están asociados con:

- 1) Tiempo de adaptación requerido por un suplente del empleado.
- 2) Tiempo de receso asociado con el cambio de puesto del empleado, bien sea interno o externamente contratado.
- 3) Entrenamiento o re-entrenamiento asociado con el sustituto y con el empleado.
- 4) Gastos de viaje y movilización, si son aplicables.
- 5) La diferencia en productividad (relacionada con dinero) que podría haber aumentado si el empleado fue eficaz.
- 6) Lo más difícil de medir, y sin embargo presente, es el impacto psicológico, no sólo sobre el empleado que falló, sino también sobre la moral de aquellos que lo rodean.

Aunque los costos del desempeño administrativo ineficaz son difíciles de evaluar, dados los factores de impacto elusivos intangibles, no debe ser tan difícil evaluar

los costos evaluados con el fracaso en puestos no administrativos. En los puestos administrativos podemos evaluar los costos necesarios de entrenamiento asociados con la preparación de un individuo para un puesto; la evaluación de esos gastos, que son relativamente fáciles de computar, ayudará a determinar, por lo menos, los costos mínimos asociados con tal fracaso.

Para empezar a valorar la utilidad de un programa de Centro de Evaluación, sería conveniente iniciar con el cálculo de los costos considerando todos los aspectos (curso de implementación, capacitación de los evaluadores y moderador etc.) y compararlos con la cantidad calculada que le costaría a la organización el fracaso de una sola persona con el puesto-objetivo para el que desarrolló o desarrollará un Centro de Evaluación.

Características de los Centros de Evaluación.

En la actualidad, los centros de evaluación se han convertido en uno de los instrumentos de selección y desarrollo administrativo que han crecido con mayor rapidez.

Los Centros, más que otros enfoques para la selección de puestos, ponen gran énfasis en las evaluaciones basadas conductualmente. Esta es una de las razones que explican la favorable aceptación del instrumento; a continuación se mencionan las características principales:

1. Ninguna habilidad o rasgo que no pueda definirse por medio de observaciones puede tener valor.
2. Ninguna definición de un rasgo que no describa una conducta observable

puede tener valor.

3. Las conductas no relacionadas con el trabajo no tienen valor.

4. Los ejercicios que no demanden conductas orientadas hacia el trabajo no tienen valor.

5. Es injusto observar y evaluar a los individuos excepto en los ejercicios específicos.

6. Los reportes sobre el desempeño del individuo deben contener conductas relevantes como base, en lugar de las conclusiones de los evaluadores relativas a rasgos internos.

CAPITULO IV

DOMINANCIA CEREBRAL

1.1 Antecedentes.

El Herman Group fue creado por el Dr. Ned Herman, después de retirarse como director de Management Education de la Empresa General Electric. En sus últimos doce años en GE., elaboró sus principios de dominancia cerebral y con base en ellos creó su modelo cerebral de cuatro cuadrantes y desarrolló y validó su instrumento, el Herman Brain Dominance Instrument(HBDI).

El HBDI permite evaluar el comportamiento individual y el estilo preferente de pensamiento y actuación de una persona, mismo que se sintetiza posteriormente en un perfil individual de cuatro cuadrantes. Este perfil, determina la preferencia de la persona para actuar en campos Lógicos, Organizativos, Sensitivos o Imaginativos y de allí se desprende el comportamiento de las mismas, tanto en su vida cotidiana, como en el plano laboral.

1.2 Factores que componen el instrumento.

El HBDI es una herramienta que permite la identificación de la preferencia mental de un individuo para una determinada tarea, lo que brinda al especialista en selección grandes posibilidades para la ubicación y posteriormente desarrollo de carrera.

El HBDI se basa en la fisiología del cerebro, en la que se distinguen dos

hemisferios principales: el Izquierdo (el ser cuidadoso) y el Derecho (el ser experimental). El izquierdo superior especializado en lo Lógico, Cuantitativo, Analítico, Crítico, basado en los hechos (A); el izquierdo inferior Organizado, Secuencial, Controlado, Conservador, Estructurado, Detallado (B); el inferior derecho, Interpersonal, Emotivo, Humanista, Musical, Expresivo (C); el superior derecho, Imaginativo, Conceptual, Sintetizador, Integrador (D).

Como resultado de la aplicación del instrumento HBDI parece que existen actividades que asumen un determinado perfil, es decir que la actividad presupone que las preferencias cerebrales del individuo que las cubre, en general, tiene determinadas características.

El instrumento consta de un cuestionario, el cual contiene una serie de aproximadamente 25 preguntas que tendrán que ser contestadas en su totalidad, sin haber límite para las respuestas. Una vez contestado se envía a Ned Herman Group de México para que procesen los resultados en un término de aproximadamente cinco días hábiles. El perfil es enviado indicando los cuadrantes de Dominancia en orden progresivo. Para la interpretación del perfil se requiere una capacitación que ofrece el despacho o bien, se puede solicitar la interpretación en forma de reporte.

Las áreas de aplicación que se sugieren en el instrumento son: selección de personal y planeación de carrera, principalmente.

1.3 Validez del Instrumento.

Las publicaciones de los tests que sirven como instrumentos de calidad en la medición, mencionan que existen estándares profesionales para la construcción, evaluación y usos de los tests. Estos estándares son publicados en "La sección de estándares para pruebas Psicológicas y Educativas", editada por la Asociación de Investigación Educativa, la Asociación Psicológica Americana y el Consejo Nacional en Mediciones de Educación (Joint Standart, 1985). Algunas asociaciones publican sus propios estándares, pero en general se remiten a las publicaciones antes mencionadas.

Las publicaciones de Applied Creative Services, LTD., han hecho un excepcional trabajo para el establecimiento de estándares altos para el desarrollo de las pruebas, validación y uso apropiado. Este libro es la presentación más detallada de los datos de los conceptos, métodos y usos en los cuales las mediciones de Dominancia Cerebral están basadas.

La información ha sido sustentada e investigada a través de la historia y desarrollo del HBDI. Regularmente los trabajos han dado una lista desde 1981 para mantener estos estándares altos.

Los usuarios saben que el HBDI no es un examen, es un perfil preferencial derivado de la evidencia acerca de variaciones en el proceso mental evidentes en el cerebro humano, y reafirmado en las bases de la aplicación práctica e investigación empírica continua sobre un periodo de once años.

Los usos en los cuales no se asegura la validez del HBDI es en el area clinica,

utilizada como prueba de diagnóstico, no fue validada para usarla como prueba única de admisión para programas de entrenamiento o educacionales, así mismo no fue validada para usarse en pruebas de selección de personal para admisión en el empleo.

Mientras los estudios de validez no han sido realizados para estos usos debido a la situación de flexibilidad del instrumento demostrada en los libros antes mencionados, se pueden realizar algunos, un ejemplo es un estudio en el cual usaron el HBDI para seleccionar gente para trabajar, en el cual se indicó que la gente seleccionada utilizando este instrumento estaría mas satisfecha en el trabajo. Sin embargo, la validez del HBDI depende de la honestidad y las respuestas dadas libremente por los individuos, también juega un papel importante el clima de confianza y las instrucciones precisas de la persona que aplique el instrumento.

Factor Humano (Diagnóstico Human Side)

Introducción.

Factor Humano es una metodología de diagnóstico que se aplica en forma automatizada mediante el uso de computadoras personales, y está basado en los criterios y conceptos de W. Marston, E. Spranger y R. Sperry en materia de estilo, valores y preferencias de pensamiento del hombre en el trabajo, y permite la evaluación sistematizada de cada empleado visto como un todo, comparando el resultado con los requerimientos globales del puesto.

Factor Humano es una herramienta para el desarrollo humano basada en procesos comparativos que permiten determinar el grado de adecuación entre su ocupante actual o futuro y los requerimientos de cada puesto en la organización.

La premisa fundamental del sistema es que para comprender mejor a la gente en su trabajo, primero tenemos que entender qué le está requiriendo el puesto. Por lo que inicialmente se definen los requerimientos críticos del puesto y utilizando las mismas dimensiones o parametros, hace una apreciación de las características predominantes del ocupante o candidato con el propósito de identificar las principales adecuaciones así como las principales brechas o inadecuaciones. En base a estas últimas, el supervisor puede determinar las áreas de oportunidad de su colaborador, establecer acciones específicas de desarrollo, determinar el estilo de dirección más adecuado para guiar, supervisar y motivar al ejecutivo.

2.1 Factores que componen el instrumento.

Técnicas de diagnóstico organizacional para la especificación de puestos y funciones.

Técnicas de diagnóstico de comportamiento humano, para la definición de estilo, valores y, preferencias de pensamiento.

Procesos comparativos sistematizados, para determinar la adecuación o inadecuación entre los requerimientos de un puesto y las características predominantes de su ocupante o candidato.

El comparar los requerimientos totales del puesto con las características integrales de la persona en situaciones de trabajo, le permitirá ubicar al personal adecuado en cada puesto, maximizando la eficiencia en el desempeño de la gente.

El grado de adecuación hombre-puesto se pueden ver integrados e interrelacionados entre sí desde tres puntos de vista:

a) Estilo.- Esta fase muestra las características de desempeño de la persona ante el medio y la califica principalmente en tres aspectos.

-Su capacidad para alcanzar objetivos a pesar de los obstáculos que se presenten.

-Su capacidad para relacionarse adecuadamente con la gente.

-Su capacidad para manejar múltiples funciones.

-Su libertad para actuar y la flexibilidad en la toma de decisiones.

Además describe las características del evaluado en materia de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, delegación, control de tiempo y desarrollo de sus colaboradores.

b) Valores personales.- Muestra los intereses que mueven a actuar a todas las personas, o sea los motivadores muchas veces ocultos para ellas mismas, pero determinantes en su actuación, éstos son:

- Teórico-Investigativo
- Económico-Riqueza.
- Artístico-Estético.
- Social-La gente.
- Político-Estatus.
- Regulatorio-Cumplimiento.

c) Preferencias de pensamiento.- Muestra el desarrollo y uso preferido del cerebro de la persona y determina en relación a ello la forma en que ésta se comunica, se relaciona y resuelve problemas de cualquier tipo, así como su potencial de desarrollo, las áreas de identificación son:

- Analítica.- Numérica, Cuantitativa, Objetiva, Secuencial, Inductiva.
- Lógica.- Implementadora, Integradora, Administradora.
- Intuitiva.- Relacionista, Afectiva, Artística, Humana.
- Visionaria.- Holística, Planeadora, Creativa, Imaginativa, Globalizadora.

2.2 Interpretación de los resultados.

Cada proceso de evaluación diagnóstica estará integrado por los siguientes elementos en formas de gráficas:

- a) Características sobresalientes de la persona.
- b) Adecuaciones e inadecuaciones de la persona al puesto.

Estos conceptos nos brindan la esencia del sistema con una interpretación de las características generales del evaluado y sus adecuaciones e inadecuaciones al puesto, lo que le permitirá a la institución conocer si cuenta o no con la gente adecuada en cada puesto, así como tomar conciencia clara de las brechas entre las características de cada ocupante y los requerimientos de su puesto en materia de estilo, valores y proceso pensante.

- c) Diferencias en la percepción del puesto según el jefe y el ocupante.

Este concepto nos permite conocer si existe o no congruencia y un mismo sentido de éxito en el puesto.

- d) Iniciativa Direccional.

Este concepto nos permite conocer cómo espera ser manejada la gente, así como las oportunidades que desea para manifestarse en toda su capacidad.

e) Guías para la supervisión.

Este concepto le brinda al jefe un conocimiento muy concreto en que de acuerdo a las características de cada individuo, este debe ser dirigido, permitiéndole ejercer un liderazgo efectivo así como optimizar el aprovechamiento del talento humano a su cargo.

f) Posibles limitaciones en su desempeño.

Este concepto permite al jefe conocer de acuerdo a las características de cada individuo qué aspectos de trabajo deben cuidarse más, vistos como limitaciones en la gente o como problemas de su desempeño.

g) Adecuación integral de carrera.

Este concepto nos interpreta y define la adecuación integral de carrera, en donde incorpora un comparativo ponderado de los requerimientos totales del puesto en materia de conocimientos, habilidades y experiencia, así como de estilo, valores y proceso pensante con las características integrales de la persona, de donde emanan acciones concretas de capacitación y desarrollo y programas individualizados al respecto.

h) Retroalimentación al evaluado y al jefe en una junta privada.

Este concepto es una sesión de retroalimentación con el evaluado y su jefe que permite:

-Lograr consenso en cuanto a la misión, funciones, prioridades, retos y

obstáculos al puesto.

-Crear un vínculo de comunicación, de entendimiento y de confianza entre el evaluado y el jefe.

-Crear conciencia en el evaluado de sus áreas de fuerza, así como de sus áreas de oportunidad para crecer como ser humano y como funcionario dentro de la institución y estructurar de manera sólida su programa individual de capacitación y desarrollo, logrando al final un real compromiso de la gente con el proceso integral de desarrollo humano.

Además se entrega un resumen por área de las fuerzas y debilidades del individuo, tendencias y rasgos comunes, cuadros de remplazo, plan individual de capacitación y desarrollo y concentrado de cursos.

Sistema de evaluación de efectividad Gerencial Map.

El instrumento de evaluación Map (Managerial Assessment Proficiency), ha sido diseñado para identificar el potencial actual de las personas, para encausar la capacitación y desarrollo de los ejecutivos de la empresa, estableciendo el plan de carrera individual y sucesión Gerencial.

El Map se basa en los principios de los Centros de Evaluación (Assessment Center). Las características principales del Map que lo diferencian de los Centros de Evaluación, es el someter al individuo a una serie de 12 episodios, en los cuales se le presentan una serie de videos con duración aproximada de 8 horas, en los cuales tendrá que evaluar 12 factores Gerenciales y de supervisión; las respuestas obtenidas por el evaluado son calificadas a través de computadora, el reporte final es proporcionado en una gráfica de barras, en la cual se obtiene información estadística de una base de datos situada en los EEUU., lo que permite hacer diferentes tipos de comparaciones a nivel mundial sobre las características y estadísticas de cada uno de los factores, donde se aplica el instrumento.

Principales características del instrumento.

Las principales ventajas que presenta el Map son las siguientes:

- 1) Provee a Supervisores y Gerentes información válida y confiable sobre las fuerzas y debilidades.
- 2) No se necesita un entrenamiento previo por parte de los consultores.
- 3) No se requiere el papel del administrador y los observadores del centro.

- 4) Minimiza los gastos de aplicación al requerir una persona para su administración y calificación, no necesariamente a nivel consultor.
- 5) Optimiza el tiempo en la elaboración del reporte.
- 6) Se establece un sistema permanente en la organización sin un equipo de consultores internos que lo soporte y lo administre.
- 7) Permite, como se mencionó, el acceso a nivel mundial a datos estadísticos del instrumento.

A diferencia de los Centros de Evaluación, las dimensiones evaluadas por el programa están determinadas, no se definen operacionalmente con base en la descripción y perfil del puesto, las dimensiones que mide el sistema son las siguientes:

- 1) Grupo de factores para la administración del trabajo.
- 2) Grupo de factores para la relación con los demás.
- 3) Grupo de factores para la formación de equipos.
- 4) Grupo de factores para un pensamiento objetivo.
- 5) Evalúa dos escalas de liderazgo según la teoría "X" y "Y".
- 6) Evalúa ocho dimensiones de estilos de comunicación.

Recursos necesarios para su implementación en la empresa.

La empresa que desee comprar el instrumento de medición Map, deberá contar con un equipo de computadora personal del tipo IBM, At, Xt, o compatible con una capacidad de memoria mínima de 512k; dos drives para diskette, o un drive y disco duro; así como una impresora de 11 por 14-3/4 pulgadas.

4.4 La Grafología.

Antecedentes.

La grafología es el estudio de la escritura, mediante ésta se pueden conocer las características y actitudes de la persona (Guralnik,1971). Para algunas personas que se dedican a la contratación de personal, la grafología ha sido, durante los últimos quince años, una parte fundamental para el empleo del personal. Levy(1979) reportó que aproximadamente el 85% de todas las contrataciones consideraron recomendaciones de expertos en Grafología. En 1982, en una discusión de Psicología Industrial, un prominente Psicólogo europeo explicó que, en Europa, se presta muy poca atención a la investigación realizada para seleccionar personal porque está basada en juicios grafológicos (Annual Meeting of the American Psychological Association, Washington, DC 1982). Además, en un estudio reciente de gerentes de personal en Israel, un poco más del 25% de las evaluaciones grafológicas de empleo fueron utilizadas como evaluaciones de pre-contratación. En los Estados Unidos las aplicaciones del análisis de la escritura en un contexto de selección no son relevantes; pero en la industria del seguro se ha experimentado con esta herramienta (Thayer & Antonietti, 1965; Elsner, 1974), y Wall Street Journal (October 26, 1982), reportó, junto con otros instrumentos, un crecimiento de asesores de personal especialistas en el análisis de la escritura (International Management, 1979).

Sin embargo, muy poca atención ha sido dedicada por los psicólogos para examinar sistemáticamente la validez y la utilidad práctica de esta herramienta. Para conocer más sobre esta herramienta, debería haber una interacción entre el psicólogo y el grafologista, como un intento para investigar formas más efectivas

para emplear la grafología como un sistema válido de selección.

Algunas consideraciones

Klimoski and Rafaeli (1983) realizaron una extensiva revisión acerca de las cualidades personales inferidas a través del análisis de la escritura. Algunas investigaciones confirman niveles satisfactorios de confiabilidad en evaluaciones grafológicas. Esto es verdad para la consistencia interna de signos grafológicos (Birge, 1954; Wallner, 1975), para la consistencia entre dos clases de escritura del mismo escritor bajo las mismas condiciones (Sonnemann & Kerman, 1962), y para confiabilidad inter-áreas (Galbraith & Wilson, 1964; Prystav, 1971; Rafaeli & Klimoski, 1983).

No es muy conocida la relación entre la Grafología y los criterios de trabajo. A continuación se examinarán algunos estudios que tratan de mostrar los resultados obtenidos, Sonnemann and Kerman(1962) emplearon predicciones grafológicas para predecir el rating de ejecución de 37 ejecutivos y encontraron una fuerte y positiva correlacion (0.64 a 0.85). Zdep y Weaver (1967) preguntaron a dos grafologistas la manera de identificar 13 características de personalidad para el éxito de vendedores, al respecto no se encontró relacion alguna entre los juicios grafológicos y el éxito.

Zdep and Weaver (1967) continuaron investigando la posible relación que puede existir entre el éxito de los vendedores y las predicciones grafológicas; en estas investigaciones las evaluaciones grafológicas predijeron significativamente los criterios para los rasgos de los vendedores. Zdep and Weaver concluyeron que los rasgos de escritura no pueden predecir criterios de éxito válidos en el trabajo

pero, sin embargo, se puede esperar que se identifique bajo rendimiento.

Jansen (1973) llevó a cabo algunos estudios que involucraban evaluaciones de qué tan enérgico es el escritor. Este comportamiento fue seleccionado por Jansen porque es importante en las evaluaciones grafológicas y en la selección de personal para las organizaciones. Una evaluación de las comparaciones grafológicas contra un criterio de test psicológicos dan un porcentaje no significativo de 60%; un segundo estudio, comparó las evaluaciones grafológicas de las clasificaciones de los supervisores, sólo 20 escrituras fueron empleadas en esta fase y los resultados fueron de una clasificación del 70%.

Para resumir, es necesario realizar más investigaciones que confirmen la confiabilidad y la validez predictiva de la grafología. Especialmente acerca de las atribuciones del escritor, los atributos de los grafólogos, atributos del trabajo y atributos de la organización, los cuales deberán ser considerados como variables moderadas del potencial. Mas aún, la interacción de algunos o todos los parámetros puede afectar la validez de las predicciones grafológicas en la selección de personal o de su confiabilidad.

Cómo mejorar las predicciones de las evaluaciones grafológicas.

Es posible que ciertos grafólogos sean más competentes en su tarea que otros. La falta de estándares de entrenamiento en grafología, reconocidos internacionalmente, ha ocasionado variaciones considerables entre los grafologistas entrenantes en la práctica. Siguiendo muy de cerca las prácticas de los grafologistas que provean de evaluaciones válidas, pueden ayudar a identificar algunas características sistemáticas, las cuales puedan validar las

predicciones grafológicas. Algunos programas de investigación podrían contener los siguientes puntos:

- Una serie de estudios de validación individuales por grafologista.
- Identificar métodos y técnicas que puedan distinguir entre grafologistas con validez baja de aquellos que alcanzaron el éxito en sus predicciones.

Este proceso demanda un esfuerzo, pero con un programa como el sugerido, puede mejorar sustancialmente la utilidad de las evaluaciones grafológicas, lo que sería un mérito tanto para la organización como para los grafologistas, identificando futuras predicciones de la escritura.

Un segundo enfoque empírico que puede ayudar a probar la confiabilidad y validez de las evaluaciones grafológicas, es identificando el tipo de escritura de empleados destacados.

Desarrollo de predictores y escalas de criterios.

Algunos grafologistas presentan resultados de las evaluaciones en una forma no estructurada, lo cual dificulta las comparaciones de confiabilidad y validez entre los diferentes individuos y hace imposible el uso de métodos estadísticos para realizar comparaciones.

CAPITULO V

LIMITACIONES Y CONCLUSIONES

5.1 Ventajas y Desventajas de los Instrumentos.

Particularmente, se considera que los métodos innovadores presentados en este estudio tienen limitaciones, que se considerarán de acuerdo a los siguientes rubros:

1.-caracter mercantilista.

2.-costo.

3.-tiempo.

4.-subjetividad.

Caracter Mercantilista.

Sistema de Perfil Personal Computarizado.

El factor mercantilista juega un papel importante en nuestros días, este sistema se vende por número de unidades, en cada estudio se gasta un número determinado de cplips (unidades), lo cual depende de la profundidad del estudio. Existen estudios básicos y completos. Una vez terminados los cplips se pueden solicitar nuevos al despacho Sistemas y Estrategias de México, lo cual lógicamente tiene un costo adicional.

Cleaver.

La dependencia que presenta este instrumento es nula o casi nula, solo se requiere capacitarse por medio de un curso. Sin embargo, existe tal independencia que cualquier persona o asociación se acredita como experta en la materia, con un material de pésima calidad, sin contar con la plantilla de calificación original o al menos pre-elaborada.

Centros de Evaluación.

Este sistema no se ha comercializado tanto como otros instrumentos de evaluación, ya que requiere de expertos en la materia. Por el diseño de los ejercicios, la única dependencia en un inicio sería la del asesor en esta materia.

Sistema de Evaluación de Efectividad Map.

El carácter mercantilista de este instrumento sólo se puede apreciar en su venta, una vez comprada la herramienta se obtienen los derechos para comparar los resultados de cada individuo con una población determinada.

Dominancia Cerebral.

Este instrumento está plenamente enmarcado en la total dependencia por parte de los asesores, ya que sólo enseñan a los usuarios a interpretar los resultados, pero la calificación del examen depende del despacho, por lo que para solicitar el estudio se tiene que enviar el cuestionario a Ned Herman Group.

Grafología

Al igual que otros instrumentos mencionados, el mercantilismo sólo se encuentra en la capacitación.

Human Side.

Existe una total dependencia por parte de los asesores en la utilización de este instrumento, ya que todos los datos son procesados por ellos mismos.

Costo.

Estrechamente relacionado con el punto anterior, encontramos el costo como una de las limitaciones en la utilización de cada método. Los instrumentos más costosos en su implantación son el Perfil Computarizado, el Sistema de Evaluación de Efectividad Map y los Centros de Evaluación; con respecto al diagnóstico del Factor Humano y la Dominancia Cerebral, su inversión inicial es menor, pero a largo plazo el gasto puede ser igual o mayor; por último, el Cleaver y la Grafología, sólo requieren de la realización de un pago a un costo no muy alto.

Tiempo.

Este es el factor que más peso tiene en los Centros de Evaluación y en el Sistema de Evaluación Personal Map, ya que requiere de sustraer, en el primer caso, gerentes o especialistas en selección de personal para ser desarrollados en la técnica durante un tiempo considerable, además, en su aplicación se

require de un número determinado de observadores, el administrador, y en el ejercicio grupal los gerentes de línea, que traducido en tiempo-dinero, resulta muy costoso; en el segundo caso, se requiere el tiempo que tiene que invertir el funcionario en la evaluación.

Subjetividad.

Aún cuando algunas de las técnicas anteriormente mencionadas parecen ser muy aproximadas a las condiciones reales de trabajo, no existen estudios de estandarización alguna en México (o al menos no tiene difusión alguna), esto último es para todos los instrumentos mencionados en este estudio.

En los Centros de Evaluación, el papel de los observadores y el administrador requieren de cierta "madurez administrativa", los ejercicios deberán estar encaminados de acuerdo a las habilidades que se desean medir; también deberá cuidarse que los observadores sean de preferencia profesionistas y la aplicación deberá realizarse sin interrupciones.

En el Sistema de Evaluación Gerencial Map, los ejercicios son similares para todos los candidatos, debe cuidarse la fatiga del evaluado al someterse a la observación de los episodios en cuestión.

La grafología es el instrumento más vulnerable a la subjetividad, debido a que la evaluación de las respuestas depende de una sola persona, y de lo experta que ésta pueda ser en la materia. En mi opinión se asemeja mucho a las pruebas de personalidad de ejecución libre. A diferencia de los anteriores, este instrumento no fue creado para la selección de personal, y para este fin se aplica muy poco, inclusive en los EEUU.

Conclusiones.

Los instrumentos de medición investigados en el presente trabajo, de alguna forma han presentado resultados satisfactorios a las empresas que los utilizan, sin embargo, es importante considerar que si los psicólogos nos preocupáramos más por realizar investigaciones de campo y estandarizaciones en las empresas, no continuarían existiendo los despachos que cambian la base de los exámenes de manera arbitraria, así como instrumentos que difícilmente miden lo que se busca, además se obtendrían mejores resultados en el diagnóstico de los candidatos y se respetaría aún más la función del psicólogo en la empresa.

A continuación se resumen los conceptos principales para la utilización de cada instrumento:

El Sistema de Perfil Personal Computarizado es una excelente herramienta para complementar nuestra batería psicológica, el tiempo para su aplicación y calificaciones se reduce entre 10 y 15 minutos, posee una extensa interpretación de resultados y gráficas que nos demuestran si un candidato, de acuerdo a su estilo de conducta es viable su contratación. Se recomienda para las empresas que sin importar el costo a corto o largo plazo, reduzca su tiempo de respuesta en la interpretación, es importante considerar que una vez contratado el Sistema, el despacho realiza anual o semestralmente talleres para los usuarios (sin costo alguno) para intercambiar impresiones en la utilización del instrumento.

El Cleaver es una herramienta que se puede utilizar sobre todo en las empresas de servicio, en unos cuantos minutos se puede tener una idea de las características personales del individuo comparadas con el perfil de puesto; a las

empresas que utilizan esta herramienta, se recomienda una estandarización, comenzando con las plantillas y las hojas de respuesta, para que de esta forma se obtengan mejores resultados. Hay que tener cuidado con las versiones computarizadas, con relación a su estandarización y el tiempo de respuesta en la captura e interpretación de los resultados, ya que su uso podría resultar contraproducente en la aplicación de este instrumento.

Los Centros de Evaluación es una técnica merecedora de uno de los primeros lugares en la interpretación de resultados traducidos al trabajo, presentó excelentes resultados en las compañías A.T. & T. y en la compañía Bell System. Hablando de su estructura, es un buen punto a su favor el hecho de que esté fundamentado sobre la base de situaciones reales. Un ejercicio diseñado internamente, manejando su propia tecnología y conceptos, es un instrumento altamente útil para cumplir con el objetivo de selección que se plantea para toda técnica de esta naturaleza.

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

El Sistema de Evaluación Gerencial Map es un instrumento que puede ser útil a las empresas que difícilmente pueden reunir a más de un funcionario en una sesión de trabajo, permite la comparación a nivel mundial entre estos, aunque no puedo opinar si esta comparación es válida o si tiene algún significado, es aconsejable para empresas que tienen solidez financiera por su costo inicial tan elevado en un inicio.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La Dominancia Cerebral me parece un instrumento útil sobre todo para empresas que les gusta desarrollar a su personal para ocupar puestos claves en la institución. En el área de selección de personal se podría ocupar únicamente como novedad para ser aplicado a los funcionarios que no les agrada someterse a las evaluaciones de personal, constituye también un buen instrumento para formar equipos de trabajo.

Human Side resume las características de los instrumentos de Conducta y Dominancia Cerebral, complementando sus datos con lo que se conoce como entrevistas Acertadas o Dimensionales, en las que se designan perfectamente los factores del puesto que serán sujetos de evaluación, esta herramienta la pueden utilizar empresas que no cuenten con área de Selección de Personal y que tengan solvencia económica para estos gastos.

La Grafología es un instrumento que no tiene futuro en las organizaciones del sector financiero, debido a su subjetividad y a que existen otros instrumentos que proporcionan información más confiable a corto tiempo, considero que la utilización de este instrumento, es aconsejable en las Organizaciones Policiacas o en la Procuraduría, esto se debe a que los candidatos a ingresar a este tipo de Instituciones tratan de modificar conscientemente los resultados de los exámenes.

BIBLIOGRAFIA

ARTHUR, DIANE. SELECCION EFECTIVA DE PERSONAL. ED. NORMA, 1987.

GRADOS ESPINOSA, J. RECLUTAMIENTO. SELECCION. CONTRATACION E INDUCCION DE PERSONAL. FACULTAD DE PSICOLOGIA U.N.A.M. 1979.

REYES PONCE, A. ADMINISTRACION DE PERSONAL. ED. LIMUSA, 1983.

ROMERO BETANCOURT, S. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION EN LA EMPRESA MODERNA. C.E.C.S.A., 1982.

OROZCO, JORGE E. PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. COPARMEX, MEXICO 1980.

MORALES MARIA LUISA, PSICOMETRIA APLICADA, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO 1975.

PICHOT PIERRE. LOS TESTS MENTALES. EDITORIAL PAIDOS, BUENOS AIRES 1979.

GRADOS E. JAIME. ASPECTOS BASICOS. COMUNICACION PERSONAL.

GUION M. ROBERT. TESTS PARA LA SELECCION DE PERSONAL. EDIT. RIALP. 1969, MEXICO.

BRAY DOUGLAS W. THE ASSESSMENT CENTER OF APPRAISING

MANAGEMENT POTENCIAL. PRINTED FROM THE PERSONAL JOB IN CHAINING WORLD. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION. MANAGEMENT REPORT No. 80 EDITED BY JEROME W. BLOOD. ARTICULO SIN FECHA.

BYAM WILLIAMS C. ASSESSMENT CENTER FOR SPOTTING FUTURE MANAGERS. HARVARD BUSINESS REVIEW. JULY-AUGUST.1970. ARTICULO FOTOCOPIADO.

COHEN BARRY M., MOSES JOSEPH L. BYHAM WILLIAMS C. THE VALIDITY OF ASSESSMENT CENTERS: A LITERATURE REVIEW MONOGRAPH II. DEVELOPMENT DIMENSIONS INC.(FOTOCOPIA).

FLEISHMANN EDWIN A. BASS A., BASS ALAN R. ESTUDIOS DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y DE PERSONAL. EDIT. TRILLAS. MEXICO,1976.

SMITH Y WAKEKY. PSICOLOGIA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. EDIT. MC GRAW-HILL.

RIVERA SOLER RICARDO. ESTRUCTURA Y ELABORACION DE PRUEBAS PARA LA SELECCION DE PERSONAL. EDIT. LIMUSA.MEXICO 1974.

BUNDERSON PH.D VICTOR. THE VALITY OF THE HERRMANN BRAIN DOMINANCE INSTRUMENT.

KEITH DAVIS, EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. EDITORIAL, MC GRAW HILL.

HENEMAN, ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y
PERSONAL. EDITORIAL CECSA.

ANEXOS

METODOS INNOVADORES DE SELECCION DE PERSONAL

EN LOS ULTIMOS 10 AÑOS EN EL SECTOR FINANCIERO HAN SURGIDO EXAMENES IMPORTANTES DE CONSIDERAR QUE AUXILIAN LA LABOR DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE SELECCION DE PERSONAL.

EN BASE A UNA INVESTIGACION DE CAMPO LOS MAS USUALES SE PUEDEN DIVIDIR EN LA SIGUIENTE FORMA:

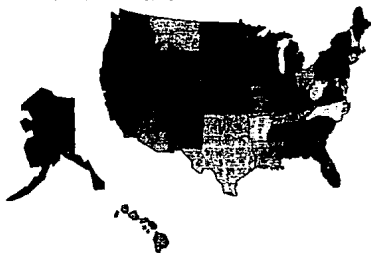
- EXAMENES DE CONDUCTA
- EXAMEN PARA MEDIR HABILIDADES GERENCIALES
- EXAMENES MENOS USUALES

SISTEMA DE PERFIL PERSONAL COMPUTARIZADO

- DESARROLLADO POR W. MARTSON Y J. GEIR, SURGE EN LOS EEUU EN 1963, LLEGA A MEXICO EN 1990, Y EN 1991 SE DIFUNDE SU TECNOLOGIA.
- ES UN INSTRUMENTO QUE SE UTILIZA PARA DESCRIBIR Y COMPRENDER LOS DIFERENTES ESTILOS DE CONDUCTA.

CLEAVER

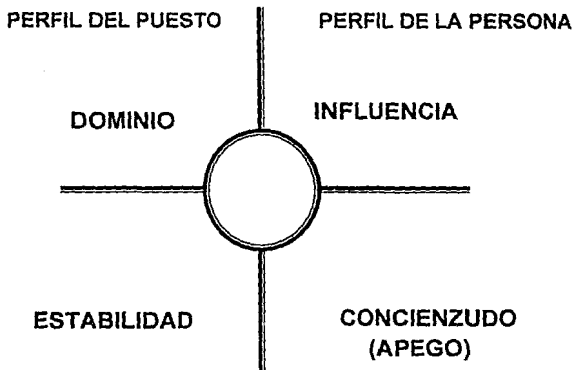
SURGE EN LOS EEUU EN 1959, DESARROLLADO POR W. MARSTON Y
J.P.CLEAVER. EN MEXICO LLEGA EN EL AÑO DE 1975



SPPC Y CLEAVER

DENOTAN ESTILO DE TRABAJO DE LA PERSONA EN SITUACIONES
NORMALES, MOTIVACIONALES Y BAJO PRESION. EN CUATRO ASPECTOS.

SPPC Y CLEAVER



TENDENCIAS DE COMPORTAMIENTO

Cracteristicas

SPPC

- PROPORCIONA UNA VISION GENERAL.
- DA SUGERENCIAS DE COMO MOTIVAR A LA PERSONA.
- BRINDA PARAMETROS PARA COMPARAR CON EL GRUPO DE TRABAJO.
- DA TRES GRAFICAS, ESTILO DE TRABAJO NATURAL, MOTIVADO Y BAJO PRESION.
- DA UN PERFIL DEL PUESTO Y LO COMPARA CON LA PERSONA.

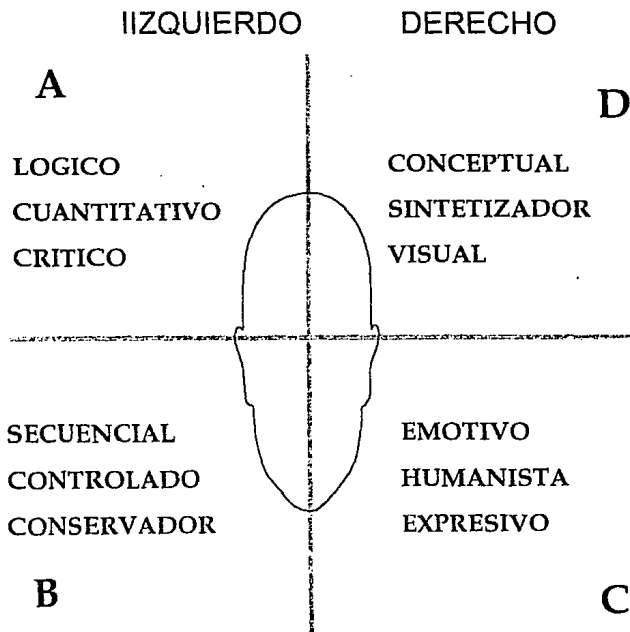
CLEAVER

- PROPORCIONA UNA VISION ESPECIFICA .
- DA SUGERENCIAS DE COMO MOTIVAR Y ENTORNO QUE PREFIERE.
- OFRECE RECOMENDACIONES EXTENSAS Y ESPECIFICAS DE DIRECCION Y MOTIVACION.
- HABLA ACERCA DE COMO LA PERSONA PUEDE MANEJAR EL CONFLICTO.
- EN CADA GRAFICA PROPORCIONA SEGMENTOS.

DOMINANCIA CEREBRAL

- PERMITE EVALUAR EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL Y EL ESTILO PREFERENTE DE PENSAMIENTO Y ACTUACION DE UNA PERSONA.
- DETERMINA EL HEMISFERIO CEREBRAL PREDOMINANTE
- SINTETIZA EL PERFIL INDIVIDUAL DE CUATRO CUADRANTES:
 - (A) LOGICOS
 - (B) ORGANIZATIVOS
 - (C) SENSITIVOS
 - (D) IMAGINATIVOS

CUADRANTES QUE IDENTIFICA EL HBDI



CARACTERÍSTICAS DEL INSTRUMENTO HBDI

- DETERMINA EL HEMISFERIO CEREBRAL PREDOMINANTE
- SINTETIZA EL PERFIL INDIVIDUAL DE CUATRO CUADRANTES:

(A) LOGICOS

(B) ORGANIZATIVOS

(C) SENSITIVOS

(D) IMAGINATIVOS

VENTAJAS DEL INSTRUMENTO

- PERMITE CONOCER EL HEMISFERIO PREDOMINANTE DEL INDIVIDUO.
- FACIL APLICACION.
- SE PUEDEN PREDETERMINAR PERFILES PARA COMPARARLOS CON EL INDIVIDUO.
- LA CAPACITACION PARA LA INTERPRETACION REQUIERE UN DIA..
- APLICACION INDIVIDUAL Y GRUPAL.

DESVENTAJAS DEL INSTRUMENTO

- DEPENDENCIA DE LOS CONSULTORES PARA EL DIAGNOSTICO DEL INDIVIDUO.
- TIEMPO DE ENTREGA DEL DIAGNOSTICO.
- VALIDACION PARA LA SELECCION DE PERSONAL.

INSTRUMENTOS PARA MEDIR HABILIDADES GERENCIALES

- CENTROS DE EVALUACION (ASSESSMENT CENTER)

- MAP (MANAGERIAL ASSESSMENT PROFICIENCY)

LOS CENTROS DE EVALUACION Y MAP

- MIDEN HABILIDADES GERENCIALES COMO:
- PLANEACION.
- ORGANIZACION.
- DIRECCION.
- CONTROL.
- PERCEPCION Y ANALISIS DE SITUACIONES.
- TOMA DE DECISIONES.
- CREATIVIDAD.
- RELACIONES INTERPERSONALES.
- COMUNICACION ORAL Y ESCRITA.

CARACTERISTICAS DE LOS INSTRUMENTOS

CENTROS DE EVALUACION

- SIMULACIONES DE TRABAJO.
- REQUIERE DE UN ADMINISTRADOR.
- REQUIERE DE OBSERVADORES
- SE REQUIERE DE CAPACITACION PREVIA.
- SE REQUIER UNA PLANEACION Y ORAGANIZACION PREVIA.

MAP

- PRESENTACION DE VIDEOS CON 12 EPISODIOS.
- DURACION 8 HORAS.
- UN DIA EN LA EVALUACION (8 HORAS).
- SE CALIFICA A TRAVES DE COMPUTADORA.
- SE OBTIENE INFORMACION ESTADISTICA.
- EL RESULTADO SE COMPARA CON UNA BASE DE DATOS EN EEUU.

DESVENTAJAS DE LOS INSTRUMENTOS.

CENTROS DE EVALUACION

- ELABORACION DEL REPORTE.
- SUBJETIVIDAD DEL OBSERVADOR.
- TIEMPO EN LA ELABORACION DE LOS EJERCICIOS ESPECIFICOS.
- REQUIERE DE CAPACTICION.
- INTERVIENEN VARIOS EVALUADORES.
- EN LA APLICACION GRUPAL INTERVIENEN VARIOS GERENTES.

MAP

- COSTO ELEVADO.
- COMPRA DEL INSTRUMENTO.
- CONTAR CON EQUIPO DE COMPUTO ESPECIFICO.
- LOS EPISODIOS NO SON ESPECIFICOS PARA CADA PUESTO.
- REQUIERE DE 8 HRS. PARA LA APLICACION.

FACTOR HUMANO (HUMAN SIDE)

ES UNA METODOLOGIA DE DIAGNOSTICO QUE SE APLICA EN FORMA AUTOMATIZADA BASADA EN PROCESOS COMPARATIVOS QUE PERMITEN DETERMINAR EL GRADO DE ADECUACION ENTRE UNA PERSONA Y LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

CARACTERISTICAS DEL INSTRUMENTO(HS)

- 1 UTILIZA TECNICAS DE DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA LA ESPECIFICACION DE PUESTOS.
- 2 UTILIZA TECNICAS DE DIAGNOSTICO DE COMPORTAMIENTO HUMANO, PARA LA DEFINICION DE ESTILOS, VALORES Y PREFERENCIAS DE PENSAMIENTO.
- 3 UTILIZA PROCESOS COMPARATIVOS SISTEMATICOS, PARA DETERMINAR LA ADECUACION O INADECUACION ENTRE EL PUESTO Y LA PERSONA.

VENTAJAS DEL INSTRUMENTO(HS)

1. IDENTIFICA LAS FUERZAS Y DEBILIDADES POR PERSONA Y POR AREA.
2. FORMACION DE CUADROS DE REEMPLAZO.
3. CREACION DE PLANES INDIVIDUALES DE CAPACITACION.
4. DETERMINACION DEL PLAN GLOBAL DE CAPACITACION DEL AREA.

DESVENTAJAS DEL INSTRUMENTO(HS)

1. DEPENDENCIA TOTAL POR PARTE DE LOS CONSULTORES.
2. EL COSTO QUE IMPLICA.

INSTRUMENTOS MENOS USUALES

- *SELECCION ACERTADA*
- *TEST DE COLORES LUSHER*
- *GRAFOLOGIA.*
- *ENTREVISTA DIMENSIONAL*

SELECCION ACERTADA

- ES UN INSTRUMENTO QUE MIDE A TRAVES DE LA ENTREVISTA EL ALCANCE DE LOS FACTORES DEL PUESTO COMPARADOS CON EL INDIVIDUO.

TEST DE COLORES

- PERMITE CONOCER COMO LA PERSONA ESTA REACCIONANDO ANTE SU MEDIO DE ACUERDO A SU SITUACION LABORAL ACTUAL

GRAFOLOGIA

- ES EL ESTUDIO DE LA ESCRITURA, MEDIANTE LA CUAL SE PUEDEN CONOCER LAS CARACTERISTICAS Y ACTITUDES DE LA PERSONA.

ENTREVISTAS DIMENSIONALES

- SE UTILIZA PARA LA SELECCION DE GERENCIA A NIVELES DIRECTIVOS, PARA ENCONTRAR PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO Y/O ESPECIALIZADO.