

308923

78
24

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
ESCUELA DE PEDAGOGÍA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FALLA DE ORIGEN
"PROPUESTA DE UNA HERRAMIENTA PARA
LA SELECCIÓN DE PERSONAL DE UNA EMPRESA
MULTINACIONAL DE INFORMÁTICA"

INFORME ACADÉMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA

Presenta

ANA KARINA LÓPEZ MORÁS

DIRECTOR DEL INFORME ACADÉMICO: DRA. MARVEYA VILLALOBOS.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

INDICE

	pág.
I. EXORDIO	1
1.1 Exposición de motivos	1
1.2 Justificación	3
II. Cuerpo del Informe	5
2.1 Descripción de la empresa	5
2.1.1 Tipo de Institución	5
2.1.2 Objetivos	10
2.1.3 Contenidos	14
2.1.4 Metodología	14
2.1.5 Recursos con los que cuenta	23
2.2 Valoración crítica del trabajo	30
2.2.1 Problemas o situaciones a los que responde	30
2.2.2 Propuesta pedagógica	34
2.2.3 Alternativas de solución	47
2.3 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional	84
Bibliografía	98

	pág.
III. Corolario	99
3.1 Evaluación	99
3.2 Aparato Crítico	100

INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

I. EXORDIO

1.1 EXPOSICION DE MOTIVOS

El presente informe se titula "Propuesta de una herramienta para la selección de personal de una empresa multinacional de informática" y surge con el objeto de mejorar el proceso de selección, específicamente a través de la propuesta de un instrumento que complemente la prueba de aptitudes utilizada en la organización.

El apoyo de la Dirección de la empresa contribuyó a llevar a cabo una investigación que era una inquietud ya sembrada en Recursos Humanos. Originalmente no se tenía una idea clara respecto a si el instrumento de evaluación utilizado a nivel corporativo era suficiente, o bien, si se debería suplir o complementar con otro.

En el transcurso de las siguientes páginas, se describe la empresa objeto de la presente investigación, desde su historia hasta su misión y visión. Asimismo, se presenta una introducción al área de Recursos Humanos hasta llegar a la descripción de sus actividades, profundizando en las funciones de la especialista de reclutamiento, selección y contratación, quien coordinó este proyecto. Este apartado del informe finaliza con la descripción de recursos, tanto de la empresa como del área de Recursos Humanos.

El siguiente apartado corresponde a la valoración crítica del trabajo. Se presenta una breve reseña de los antecedentes de contratación que han acontecido en la empresa, desde la década de los ochentas hasta 1994, año en que se realizó esta investigación. Este punto se complementa con los antecedentes de la prueba de selección de personal utilizada en la organización, así como con los aspectos que influyeron en la necesidad de proponer una herramienta adicional.

El panorama descrito da una visión global de las condiciones de la empresa que existieron antes y durante la realización de este proyecto, esto nos permite comprender el origen de la propuesta pedagógica, la cual se fundamenta y justifica, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la organización para la aplicación de pruebas de selección. En esta propuesta se presentan resultados de una encuesta aplicada a gerentes respecto al uso de instrumentos de evaluación, los beneficios de aplicar la herramienta propuesta y se describen los instrumentos analizados que formaron parte de las alternativas de solución.

Finalmente, se presenta la propuesta pedagógica en donde se recomienda la implantación del instrumento propuesto.

El siguiente apartado corresponde a las reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional, que en

este caso, corresponde a la investigación; y se presentan los conceptos teóricos que sirvieron de fundamento en el desarrollo de esta investigación.

Este informe concluye con el corolario, en donde se hace una evaluación del trabajo presentado y se emite un juicio de valor del mismo en el aparato crítico.

1.2 JUSTIFICACION.

En relación a las actividades de selección desempeñadas dentro del área de Recursos Humanos, la labor del pedagogo en el ámbito empresarial, no sólo ha sido importante , sino que se ha empezado a tomar una dimensión trascendental debido a que en esta investigación, la propuesta final además de cubrir los requerimientos corporativos, es un esfuerzo cuyo alcance potencialmente puede revolucionar el proceso de selección que hasta ahora se lleva a cabo.

Por otra parte, el resultado de esta investigación demuestra la interacción que existe entre la empresa como campo de acción del pedagogo, su experiencia profesional y su formación conceptual que permite ver el desarrollo de la capacidad para diagnosticar, planear, realizar, evaluar y

tomar decisiones en aspectos que se relacionen con el comportamiento de la persona como sujeto de estudio en el ámbito educativo.

En la propuesta final, el perfil del pedagogo influyó para tomar en consideración a la persona como ser individual, único, irrepetible; se tuvo una visión de las características que podían influir en la selección de un candidato y de la manera en que el resultado arrojado por dicho instrumento, contribuyera a un mejor conocimiento de la persona, de sus potencialidades, evitando así, el optar por un instrumento enfocado únicamente al aspecto psicológico. Asimismo, al manifestar los alcances que tienen sus actividades, contribuye al desarrollo y mejora de las personas dentro de la organización y por ende, a la mejora de la organización.

También es relevante mencionar, que la labor del pedagogo dentro de reclutamiento y selección, requiere de la necesidad de saber relacionarse e interactuar con grupos interdisciplinarios, lo cual podemos considerar que ha sido un factor crítico de éxito para el desarrollo de esta investigación.

II. CUERPO DEL INFORME.

2.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

2.1.1 TIPO DE INSTITUCION.

HISTORIA DE LA EMPRESA. (1)

En 1914, se funda la compañía de cómputo que para 1924 adoptaría el nombre que conocemos hasta la fecha. (*)

20's En 1927 se inician actividades en México, uno de sus primeros clientes fue Ferrocarriles Mexicanos, Instalando el primer equipo de procesamiento unitario de datos.

30's Se lanzan al mercado mexicano las primeras máquinas de escribir eléctricas.

40's En 1946 se abren las oficinas de Guadalajara y Monterrey.

50's El almacenamiento magnético fue una tecnología revolucionaria que tuvo como consecuencia el inicio de la era de la computadora.

(*) El nombre de la compañía se mantendrá anónimo.

(1) cfr. Información del documento de Inducción. Departamento de Personal. 1994.

A fines de los 50'S y en los años 60'S, la tecnología existente se caracterizó por ser de alto precio, muy compleja, limitada en cuanto a capacidad y aplicación. Las máquinas se destinaban para trabajos científicos y comerciales, se tenían pocos clientes y la venta requería de atención directa y de un gran grupo de soporte técnico.

60'S Se abren oficinas en la ciudad de Puebla, se instala el primer sistema/360 en el país, crece la demanda por personal capacitado y surgen las primeras carreras de sistemas.

70'S En México se inaugura el Centro Científico para América Latina, se instala el sistema/370; se abren las oficinas generales de Mariano Escobedo, las oficinas de venta y servicio en Legaria y se traslada la Planta de manufactura a El Salto, Jalisco. Surge el teleproceso el cual es incorporado al sistema / 360, se anuncia el sistema 34 para competir en el mercado de las minicomputadoras. Como resultado de esto se crean 2 Divisiones: DP que vendía S/370 atendiendo a grandes clientes tradicionales (aproximadamente 100) y GBG que vendía S/34 abriendo nuevos mercados, creando nuevos clientes (alrededor de 1000), e incorporando soluciones básicas como parte de su ofrecimiento.

80'S Se anuncia el sistema 36 y la computadora personal, el mercado toma un giro significativo, se continua con las cuentas grandes para la venta de Main Frames, y ante la tendencia de bajos precios y mayor volumen, se pasa de venta directa a venta por medio de agentes o comisionistas enfocados a la venta de minis y se amplía el mercado de usuarios con la venta de PC'S recurriendo a distribuidores y mayoristas como medio de mercadeo. Al final de la década, la empresa contaba con 2000 clientes. La competencia aumenta dramáticamente y surgen los "Compatible Manufacturers".

A fines de los 80'S y principios de los 90'S, las Unidades de Negocio independientes se abocan a los 3 objetivos de la empresa a nivel mundial:

Fortalecer su línea de productos, más atención a las necesidades del cliente, y transformarse en "esbelta y vigorosa", modernizando las operaciones y redistribuyendo los recursos.

90'S Se incrementa la tendencia de dar mayor capacidad a menor costo, el usuario toma por primera vez el control del mercado sobre los proveedores, convirtiéndose en un mercado masivo. Se incrementa a 50,000 el número de competidores a nivel mundial, surge la necesidad de soluciones completas así como el concepto de "Outsourcing".

Ante un mercado global muy competido, es necesario aumentar la productividad, la calidad y el servicio; se requiere de una organización de bajo costo y de especialistas en soluciones de nichos de mercado.

Se inauguran el Centro Internacional de Distribución en Guadalajara, así como una oficina en Tijuana, se introduce en México la PS/1. Se crea una empresa subsidiaria Y la Planta de Manufactura obtiene el Premio Nacional de Calidad 1992.

Para 1993, se atiende aproximadamente a 6000 clientes, se exporta el 98% de manufactura, se anuncia el Power PC y la empresa se reestructura formando 8 Unidades de negocio.

En 1994, la organización se reestructura en bloques funcionales. Surge otra subsidiaria. Se diseña e implanta el Plan de Calidad y Reingeniería.

La Planta de Manufactura alinea su producción hacia computadoras personales; su volumen de exportaciones convierte a esta empresa en el exportador de manufactura más importante del país, sólo después de las armadoras de autos.

PERFIL DE LA EMPRESA

Es una empresa descentralizada, de sociedad anónima cuyo giro es la informática y dada su población actual de aproximadamente 1400 empleados, es considerada como una empresa grande.

Su población está compuesta aproximadamente del 17% de mujeres y 83% de hombres, el promedio de edad es de 34 años para el total de la población, siendo de 30 años para las mujeres y de 35 para los hombres.

Su nivel de educación está conformado de la siguiente manera:

23.6% no profesionistas

58.0% profesionistas

18.4% con estudios de posgrado

El hecho de que el 76.4% de la población sea profesionista está directamente relacionado con los criterios de selección de la empresa y con el tipo de actividades requeridas para satisfacer la demanda de su mercado (Ing. de Sistemas, Representantes de Ventas, etc.). Asimismo, gran parte de la población no profesionista se encuentra ubicada en la planta de Manufactura (10.6%).

Está conformada por dos grandes áreas: Manufactura, cuya población es de 450 empleados, y de No Manufactura, con una

población de 950 empleados. Esta investigación se centra básicamente en el área de No Manufactura por lo que los datos que en adelante se presenten estarán relacionados con dicha área.

2.1.2 OBJETIVOS.

Visión de la Empresa.

Ser la empresa líder de la industria de información en México, satisfaciendo plenamente las expectativas de sus clientes y accionistas con empleados altamente capacitados y motivados.

Misión.

Proveer Soluciones informáticas de excelencia para el desarrollo de nuestros clientes y del país.

Credos.

- Respeto por el individuo.

Este constituye el credo básico de la empresa y está enfocado hacia la dignidad y los derechos de todas las personas de la organización en todo momento.

Dicho respeto debe ser responsabilidad compartida entre la empresa y sus empleados a través de:

. **Desarrollo:** ayudar a los empleados a desarrollar su potencial y aprovechar al máximo sus habilidades.

. **Pago y Promoción por mérito:** está soportado por un sistema diseñado para asegurar la equidad en toda la compañía para fomentar la administración eficiente y recompensar a los empleados por su desempeño.

. **Comunicación gerente-empleado**

- Servicio al Cliente

Esto demanda: conocer las necesidades de los clientes, ayudarlos a utilizar óptimamente los productos y servicios de la empresa y proveer al cliente con un servicio superior.

- Excelencia como una forma de vida

Siendo líderes, innovando y fabricando productos de la más alta calidad al menor costo posible.

Principios.

- El mercado es la fuerza directiva que impulsa todo lo que hacemos.

- En nuestra esencia somos una compañía enfocada a la tecnología con un compromiso permanente de calidad.

- Nuestras medidas principales de éxito son la satisfacción del cliente y la rentabilidad de nuestros accionistas.
- Nosotros operamos como una organización empresarial con un mínimo de burocracia y un enfoque permanente de productividad.
- Nunca dejamos de tomar en cuenta nuestra visión estratégica
- Pensamos y actuamos con un sentido de atención inmediata.
- Contamos con gente dedicada a las actividades que son necesarias, particularmente cuando trabajamos en equipo.
- Somos sensitivos a las necesidades de todos los empleados y a la comunidad en que operamos.

El presente informe estará basado en Recursos Humanos y se concentrará específicamente a la función de Reclutamiento y Selección de personal.

OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Dar apoyo a la gerencia para atraer, retener y motivar a los empleados, y obtener así los objetivos de la compañía.

Visión.

Apoyar el crecimiento de la empresa proveyendo y manteniendo recursos de alta calidad, con las habilidades, motivación y compromiso apropiados para lograr los objetivos de la compañía.

Misión.

Recursos Humanos actúa en conjunto con la gerencia para atraer, retener, desarrollar y motivar a los recursos humanos, creando un ambiente de trabajo de excelencia.

- ° **Otorga consejo y asesoría, entrenamiento y servicios**
- ° **Comunica y adopta políticas y desarrolla prácticas y programas**
- ° **Crea soluciones innovativas para satisfacer las necesidades de los empleados y del negocio**
- ° **Asegura que las acciones del negocio sean consistentes con los Credos y Principios de la compañía.**

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL TRABAJO QUE DESARROLLA EL PEDAGOGO

Estos objetivos son presentados y evaluados anualmente, de manera que se permita planear, asesorar y evaluar el desempeño del responsable del puesto.

Dichos objetivos son descritos con palabras acordes a los servicios que deberán ser desempeñados. Se plantean objetivos que permitan cubrir los requerimientos del cliente y conlleven aspectos de calidad.

Estos objetivos están enfocados en general a definir, implantar, controlar y garantizar el éxito de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la empresa.

2.1.3 CONTENIDOS

El presente informe está enfocado específicamente a Selección de personal, y acorde a la Misión de Recursos Humanos, es un esfuerzo por apoyar el crecimiento de la empresa proveyendo recursos de alta calidad, con las habilidades apropiadas para satisfacer los requerimientos de la compañía.

Cabe señalar que es un trabajo de investigación que permite analizar nuevas alternativas para la mejora del proceso de selección de personal.

Los procedimientos de trabajo, propios del área de Selección, serán descritos en el punto siguiente.

2.1.4 METODOLOGIA.

MODELO ORGANIZACIONAL.

El modelo organizacional de esta empresa considera la formación diferentes bloques funcionales que conforman su organización. En ella destacan tres bloques organizacionales que cubren y atienden el mercado de manera directa o a través de canales:

Productos, incluyen por ejemplo cajas como las PC'S, Arquitecturas abiertas, sw, servicios asociados como soporte técnico, etc.

Soluciones, enfocado a soluciones de industria y sus servicios asociados para los diferentes grupos de clientes como computadoras para el hogar, estudiantes, hoteles

transporte, etc., y finalmente la consultoría e integración de soluciones totales para segmentos como bancos, seguros, aerolíneas, etc.

Servicios, incluye aquellos ofrecimientos como consultoría funcional e integración de redes, diseño y desarrollo de aplicaciones, outsourcing, educación, tecnologías emergentes, etc.

Cada bloque está conformado de Unidades de Negocio. Otro bloque funcional es el denominado de Servicios de Apoyo a Comercialización enfocado a optimizar y mejorar los servicios administrativos y de apoyo a las unidades de negocio, agrupándose varias de ellas a fin de compartir costos y servicios, como sería, la publicidad, control de cobranza, investigación de mercados, etc.

Finalmente el que provee a toda la compañía de los Servicios Centralizados y Corporativos, el primero está conformado por

aquellos servicios que por su naturaleza tienen que ser centralizados como sería Recursos Humanos, Nóminas, Compras, Contabilidad, Legal, etc., y aquellos servicios de índole corporativo como, Políticas de Personal, Tesorería, Relaciones Externas, Planeación, etc.

Uno de los servicios que presta Recursos Humanos, es el Reclutamiento y Selección.

Mediante este proceso se realiza una labor de búsqueda y selección de candidatos a fin de cubrir un puesto con aquel candidato que cubra con los requisitos, tanto del puesto, como de los criterios de selección establecidos por la empresa.

Es de suma importancia para la empresa realizar óptimamente el proceso de selección ya que al posicionar al mejor candidato en el puesto adecuado permitirá a la empresa reducir costos y tiempo de entrenamiento, se incrementa la calidad en el trabajo, se estimula el incremento de moral entre los empleados al desarrollar actividades que además de ser de su competencia, sean de su preferencia.

Asimismo, una buena contratación repercutirá en el manejo eficiente de las operaciones de la empresa al hacer compatibles los objetivos de la organización con los del empleado. Por lo contrario, una mala selección, representará

para la empresa un gasto, más que una inversión y puede traer otras consecuencias como duplicidad de funciones, baja productividad, especialmente si no se toma en cuenta la realización personal del empleado en el desempeño de sus funciones, en el desarrollo de habilidades y potencialidades.

De ahí la importancia tanto de Recursos Humanos como específicamente de Reclutamiento y Selección como áreas de soporte cuya participación es vital para lograr los objetivos de la empresa.

Para describir las actividades desempeñadas y coordinadas por el pedagogo dentro de esta área, a continuación se presenta el mapa del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación:

MAPA DEL PROCESO DE RECLUT., SELECC. Y CONTRATACION

GERENTE

PERSONAL

RECLUTADOR

SELECCOR

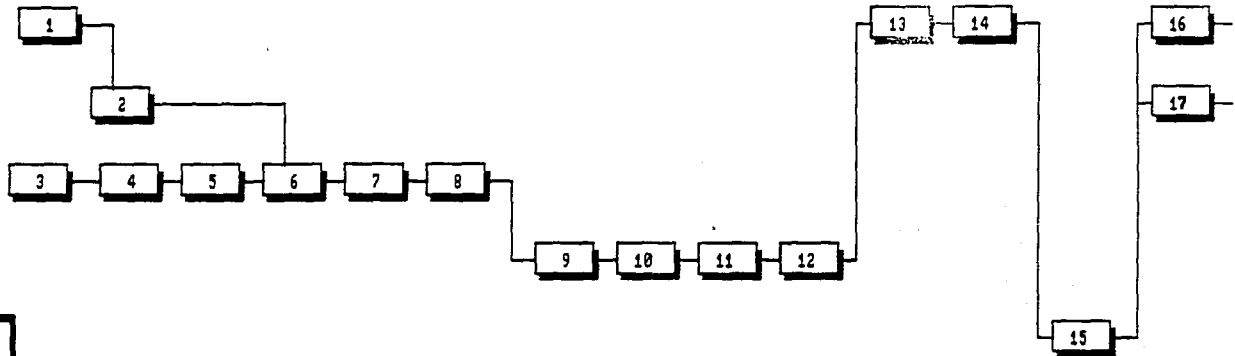
APOYO EX.

IMSS

NOMINAS

CAJA AHORROS

EMPLEADO

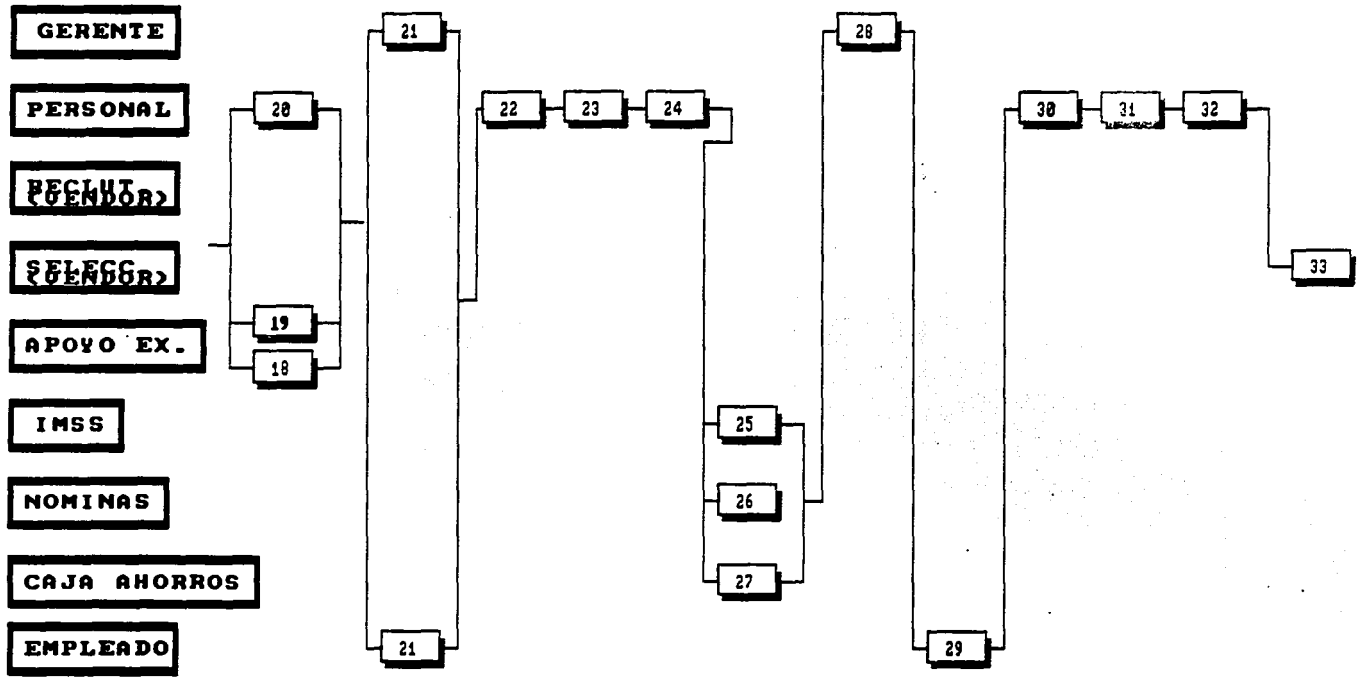


- 1: REQUISICION
- 2: ANUNCIO DE REQUISICION
- 3: ANUNCIO DE REQUISICION
- 4: ANALISIS DEL PERIODO
- 5: ARCHIVO BOLSA DE TRABAJO Y CARTA

- 6: ANALISIS DE FUENTES INT. Y EXT.
- 7: CITA Y DESARROLLO DE EXAMEN
- 8: CITA Y DESARROLLO DE EXAMEN
- 9: CALIFICACION DE EXAMEN
- 10: BOLSA DE TRABAJO PRIME

- 11: CARTA DE RESPUESTA A CANDIDATOS
- 12: ANUNCIO DE REQUISICION A GERENTES
- 13: ANALISIS DE CALIFICACIONES
- 14: ENTREVISTA DE FUNCION
- 15: EXAMEN DE INGLES

- 16: OLTO PRIME
- 17: ENTREVISTA DE PERSONAL



18: EXAMEN MEDICO
 19: ATENCION AL TRABAJO PERSONAL
 20: ATENCION AL TRABAJO PERSONAL
 21: INDUCCION PREVIA DE CONTRATACION

22: ENCUESTA A NUESTROS EMPLEADOS
 23: ENCUESTA A NUESTROS EMPLEADOS
 24: ENCUESTA A NUESTROS EMPLEADOS
 25: ENCUESTA A NUESTROS EMPLEADOS
 26: ENCUESTA A NUESTROS EMPLEADOS
 27: ENCUESTA A NUESTROS EMPLEADOS

28: DIRECCION Y ORIENTACION (LISTA DE CHEQUES)
 29: DIRECCION Y ORIENTACION (LISTA DE CHEQUES)
 30: DIRECCION Y ORIENTACION (LISTA DE CHEQUES)
 31: DIRECCION Y ORIENTACION (LISTA DE CHEQUES)
 32: DIRECCION Y ORIENTACION (LISTA DE CHEQUES)
 33: DIRECCION Y ORIENTACION (LISTA DE CHEQUES)

33. ARCHIVO
 EXPEDIENTE

Además de tener como responsabilidad el Proceso de reclutamiento, selección y contratación de Personal, también se abarcan las siguientes funciones:

- Proceso de reclutamiento, selección y contratación de becados.
- Administración de los Programas de beca.
- Evento anual de Inducción para empleados de nuevo ingreso.
- Administración de IMSS e Incapacidades.
- Coordinación de proyectos específicos.

Uno de los proyectos requeridos para mejorar el proceso de selección y contratación, es el expuesto como materia de investigación en el presente informe

Los procedimientos que se siguieron para realizar este trabajo, fueron los siguientes:

° Parte de la inquietud de la Gerencia General de la compañía y de Recursos Humanos por conocer que tipo de instrumentos de selección existen en el mercado y que pudieran en un momento dado ser utilizados en la selección del personal de la empresa.

° **Detección de Necesidades:** Primeramente se procedió a la detección de necesidades para lo cual se llevó a cabo la elaboración y aplicación de una encuesta a fin de conocer la opinión de los gerentes que habían realizado contrataciones durante los 3 últimos años, respecto a la utilización del DPAT (*) que es la única prueba que aplica la empresa para la selección de su personal y que en adelante se hará referencia de la misma aludiendo a sus siglas.

° **Depuración de datos:** una vez obtenidos los resultados de la encuesta, se procedió a vaciar los resultados a una base de datos a fin de depurar las respuestas.

° **Análisis de respuestas:** se analizaron las respuestas obtenidas y se elaboraron datos estadísticos.

° **Búsqueda de información:** - Se realizó una investigación de los antecedentes de la aplicación del DPAT. Los medios utilizados fueron: escritos, manuales, entrevistas a empleados con una antigüedad mayor a 10 años y entrevistas a coordinadores de reclutamiento y selección de la misma compañía pero con sede en el extranjero.

- Se investigó en cartas de instrucción de la empresa, los lineamientos a seguir para la selección de personal.

- Se investigaron las características de las contrataciones realizadas en los últimos 4 años así como las tendencias futuras en esta materia.

° Correlación de datos: con los resultados de las encuestas y de las investigaciones, se procedió a correlacionar estos datos a fin de obtener un resultado que sirviera como base para investigar el tipo de características que deberían tener los instrumentos de selección existentes en el mercado y que fueran factibles de ser propuestos en la empresa.

° Búsqueda de Pruebas: se contactó a varios proveedores para que expusieran las características de las pruebas, mismas que fueron aplicadas a por lo menos un analista de Personal de la empresa para analizar resultados.

° Selección del Instrumento: una vez analizadas las características de los instrumentos, se seleccionó la más acorde con los requerimientos de la empresa y se elaboró una propuesta.

2.1.5 RECURSOS CON LOS QUE CUENTA

RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos está conformada por:

1 Director Ejecutivo

1 Gerente Corporativo

1 Gerente de Operaciones

1 Analista de Asignados Nacionales e Internacionales

1 Analista de Reclutamiento, Selección y Contratación

1 Analista de Bajas de personal

1 Analista de Programas de Personal

1 Analista del Sistema PRIME (*)

1 Gerente de Compensaciones:

1 Analista de Administración de Programa de Incentivos

1 Analista de Administración de Sueldos

1 Analista de Plan de Jubilación

1 Gerente de Relaciones con empleados

1 Gerente de Proyectos de Recursos Humanos

1 Gerente de Desarrollo de Gerencia y Liderazgo

1 Coordinador de Recursos Ejecutivos

(*) PRIME es un sistema diseñado para la mejor administración

de los recursos humanos de la empresa. El total de empleados de Recursos humanos es de 16 y se cuenta con 8 empleados subcontratados quienes realizan labores operativas y dan soporte al departamento.

Debido a que esta investigación se realizó dentro del área de reclutamiento y selección, se detallarán las funciones que en ésta se realizan:

RECURSOS MATERIALES

La empresa cuenta con tres edificios en los que se concentran actividades de: Ventas, Administrativo y Educacional.

El área de Recursos Humanos se encuentra en el edificio administrativo, el cual está adaptado con oficinas y cubículos. Cada empleado cuenta con una computadora, impresora y papelería necesaria para realizar sus labores.

Reclutamiento y selección para su operación cuenta con:

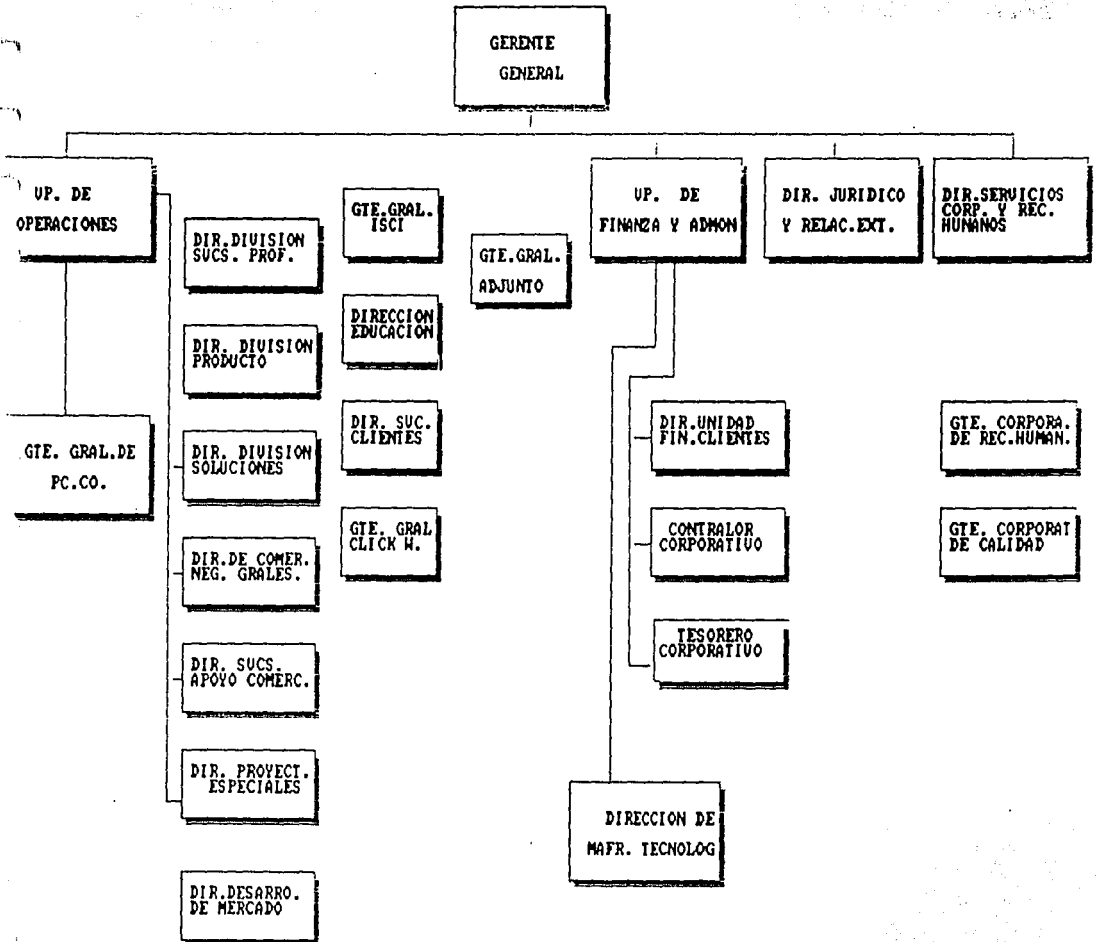
- \ Un salón para la aplicación de exámenes
- \ Una oficina para resguardar el server y archivar las solicitudes del año en curso.
- \ 4 cubiculos con escritorios de trabajo
- \ Un archivo para material de trabajo
- \ Una sala de juntas (compartida) para la firma de contratos

- \ Un sistema de bolsa de trabajo a través del cual los candidatos reclutados realizan una prueba de aptitudes (corporativa) y su solicitud por medio de una computadora.
- \ Además de la solicitud de empleo, existe una forma denominada "Perfil del Solicitante" la cual es llenada por el candidato manualmente.
- \ Cuenta con una suscripción a un banco de información de recursos humanos que le permite enlazarse con diversa empresas y recibir información de candidatos a través de sistema.
- \ Un formato propio de evaluación de candidatos que han pasado por el proceso de entrevista de selección. Este formato se encuentra impreso y en sistema.

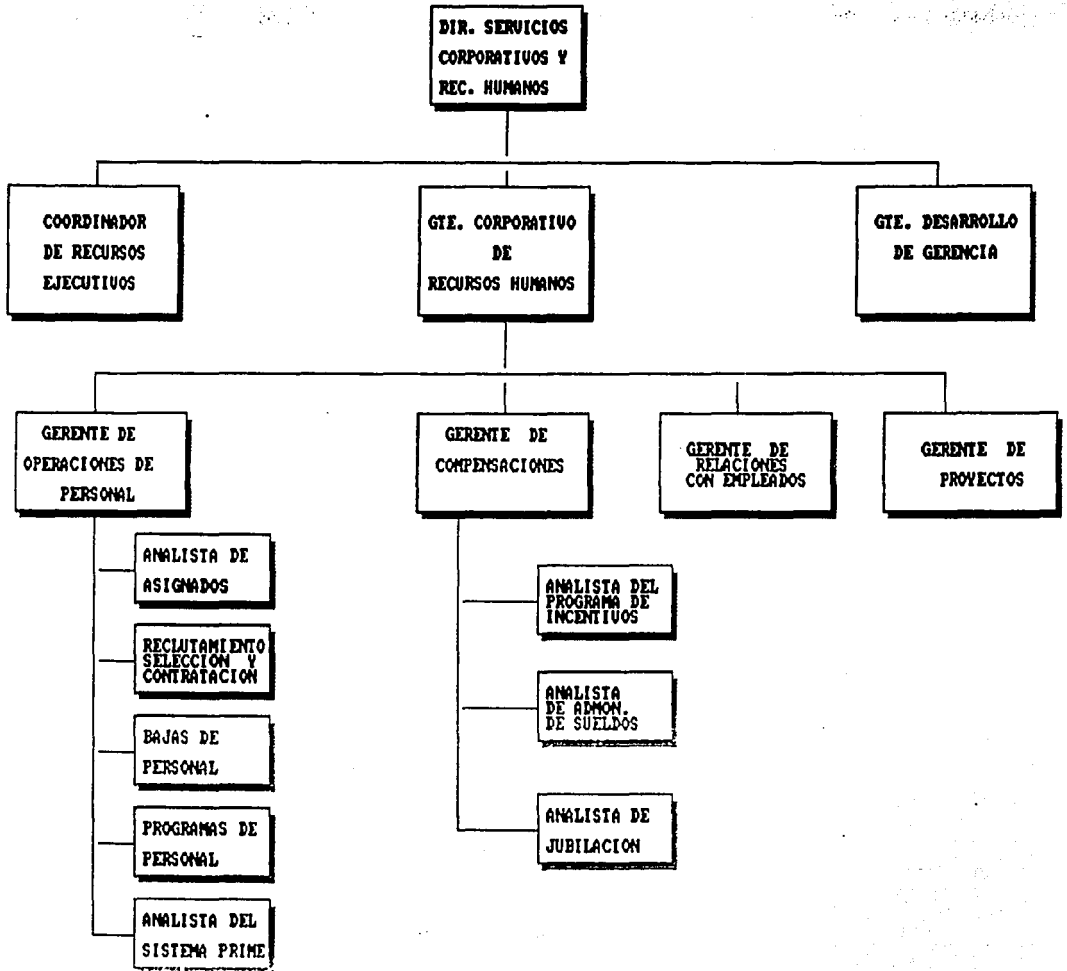
RECURSOS FORMALES (ver organigrama*)

*) Este organigrama corresponde al año 1994, periodo en el cual se llevó a cabo esta investigación.

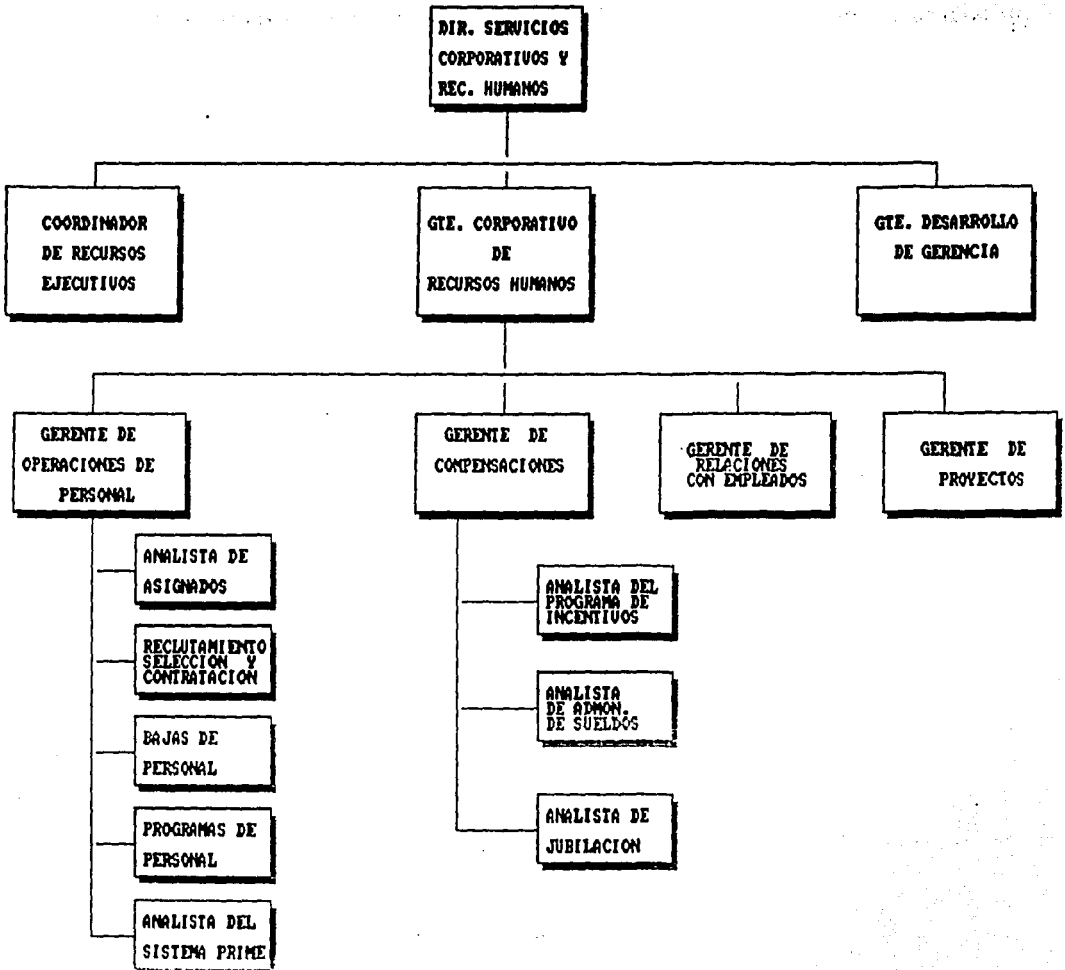
ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



ORGANIGRAMA DE RECURSOS HUMANOS



Recursos Humanos también cuenta con:

- **Manual de normas de conducta comercial (aplica para toda la empresa)**

- **Manuales gerenciales con descripción de responsabilidades del área**

- **Cartas de instrucción corporativas en donde se establecen los lineamientos a seguir para cada función.**

- **Menú de Procedimientos a través de sistema**

- **Manual de beneficios que ofrece la empresa a todos los empleados (vía sistema)**

- **Suscripción a Asociaciones y Cámaras**

- **Boletines de bolsa de trabajo enviados por las cámaras y asociaciones**

- **Eventos de comunicación e información para empleados de nuevo ingreso**

- **Un impreso utilizado en el evento general de inducción y que contiene una bienvenida por parte del gerente general de la empresa, credos y principios, historia, organigrama, currícula de los directores y beneficios.**

- Folletos de medios de comunicación interna

- Un medio electrónico de comunicación interna en el cual se anuncian comunicados diversos a los empleados

- Cursos de actualización y/o de desarrollo de habilidades

2.2 VALORACION CRITICA DEL TRABAJO.

2.2.1 PROBLEMAS O SITUACIONES A LOS QUE RESPONDE.

ANTECEDENTES DE CONTRATACION.

En la década de los 80'S y hasta 1992, el mayor número de contrataciones realizadas en esta compañía eran de candidatos recién egresados de los programas de beca otorgados por la organización. El medio de reclutamiento más utilizado para este fin era a través de las universidades, en las cuales se captaban a estudiantes y/o recién egresados, que cubrieran con los requisitos y criterios de selección de la empresa; llegando en 1992 a cubrirse el 75% de las contrataciones, prácticamente de candidatos con dicho perfil.

A partir de la segunda mitad de 1993, empezó a cambiar el perfil de la gente requerida para cubrir las posiciones vacantes. La empresa incrementó su demanda de contratar gente con experiencia y se tuvo que recurrir a nuevas y diversas fuentes de reclutamiento, diferentes a las tradicionalmente utilizadas como eran las universidades. Asimismo, se empezó a cuestionar el proceso de selección de personal, especialmente en el aspecto de la necesidad de recurrir a nuevos instrumentos que permitieran evaluar a candidatos con experiencia.

Ante este panorama, la presidencia de la compañía, en conjunto con la dirección de Recursos Humanos, encomendaron a la gerencia de operaciones de personal y al coordinador de Reclutamiento y Selección, la tarea de proponer nuevos esquemas de selección de personal.

Prácticamente, este proyecto se enfocó a analizar si la prueba corporativa utilizada como herramienta de selección, debería complementarse con alguna otra herramienta.

POR QUE COMPLEMENTAR EL DPAT? (*)

Actualmente, y desde hace más de dos décadas, se viene utilizando el DPAT para la selección de candidatos, cuyo resultado está enfocado a identificar la aptitud que tiene la persona para el procesamiento de datos. A pesar de que ha sido una buena herramienta de selección, su aplicación está más enfocada al potencial que tendrían los candidatos en puestos específicos de la empresa que requieran de habilidades para aprender conceptos de proceso de información enseñados en programas de entrenamiento de ingeniería, sistemas y marketing.

(*) DPAT (Prueba de Aptitud para el Procesamiento de Datos)

En la década de los ochentas, se aplicaba una prueba de aptitudes para el área administrativa y el DPAT, para el área técnica y de ingeniería. A principios de los noventas, por instrucción corporativa, se redujo la aplicación de pruebas exclusivamente al DPAT, sin discriminar el tipo de puesto que se fuese a ocupar.

Sin embargo, dadas las características de la gente que se está contratando hoy en día, se ha visto la necesidad de complementar dicho test con otro instrumento que de una visión más completa de las formas de pensamiento de las personas, sus habilidades naturales y su potencial en general, a fin de poderlos posicionar en puestos que puedan estar o no relacionados con el área de sistemas.

Dado que no todos los puestos requieren de las mismas características de los candidatos y considerando que el 96.3% de gerentes que han contratado (*), consideran recomendable la aplicación de otro tipo de tests que evalúen otras características, surgió la inquietud de complementar el DPAT.

Asimismo, considerando los resultados arrojados en una encuesta de opinión de 1993 en donde se observa la necesidad de aumentar el índice de moral en el aspecto de desarrollo de

(*) entrevistas realizadas a 27 gerentes en el año 1994.

habilidades y de acuerdo al análisis de motivos de bajas de los últimos tres años, se observó que un porcentaje significativo de empleados, renunciaron por buscar mayores oportunidades de progreso, así como también, por no satisfacer los niveles mínimos de desempeño de la empresa.

Ante esta situación se vio la necesidad de proponer una herramienta adicional que ayude a: mejorar la selección, contribuir la adaptación de la persona al puesto y a minimizar el índice de rotación por motivos relacionados con el puesto.

Un aspecto importante que fue considerado para este análisis, es que para proponer una herramienta de selección, ésta debería estar apegada a la carta de instrucción corporativa existente, en materia de selección de personal y la cual es acorde a los Credos y Principios de la organización.

En la propuesta pedagógica, se podrá apreciar con mayor detalle la justificación del instrumento propuesto, respecto a su apego a dicha carta de instrucción.

2.2.2 PROPUESTA PEDAGOGICA

Es relevante mencionar que los conceptos teóricos en los que está fundamentado este análisis, serán presentados en el apartado de Reflexiones sobre la disciplina en la que se inscribe la práctica profesional.

Los aspectos tratados en la justificación de este instrumento están basados considerando los lineamientos establecidos para la aplicación de pruebas, de la carta de instrucción corporativa, denominada EMP 6 (*) de enero '90 .

- Es responsabilidad gerencial la selección de candidatos: La decisión de selección de Los candidatos que mejor califiquen para un puesto debe estar basada en una "evaluación total" de las características relativas a las necesidades de la empresa.

Dentro de esta evaluación están contenidas las entrevistas, las pruebas, y una evaluación del record escolar, de las habilidades y los logros personales, de la experiencia laboral y el potencial futuro.

(*) EMP 6 es la carta de instrucción No. 6 referente al empleo

Para evaluar las habilidades y el potencial futuro de un individuo se requiere de algún instrumento que no sólo de una idea de estas características, sino que también sirva como guía para una entrevista más profunda, por lo que se considera que el DPAT requiere complementarse con otros instrumentos que arrojen datos que no sólo estén enfocados a la evaluación de aptitudes de procesamiento de datos. De esta manera se puede obtener una evaluación más completa de los candidatos así como obtener datos importantes para enriquecer las entrevistas de selección.

- Medios de selección: no se pretende que el instrumento elegido sea la única fuente de selección ni que sea decisiva, se pretende utilizar como una herramienta para conocer información relevante sobre el candidato en cuanto a las posibilidades de éxito que pudiera tener en el puesto que desempeñará en la empresa.

- Características del candidato en relación al entorno laboral: La herramienta propuesta está enfocada a la medición de aquellas características que se considera deben ser tomadas en cuenta para la elección de un candidato. Nos referimos a aptitudes, conocimientos y habilidades o capacidades que se necesitan dentro del entorno laboral.

Dado que las características de la gente que se está contratando en la actualidad son muy diversas (mayor experiencia, madurez, etc), se requiere profundizar más en el proceso de selección a fin de detectar aspectos sensitivos que pudieran en un momento dado afectar el resultado de una buena contratación como sería por ejemplo, la dificultad de adaptación a la cultura de la empresa, lo cual implicaría un análisis de características personales como flexibilidad ante los cambios, etc., que pudieran detectarse a través de una herramienta que complemente al DPAT y a la entrevista.

- Validación: El instrumento propuesto ha sido validado externamente, incluyendo la validación cultural.

- Traducción: El instrumento propuesto ha sido traducido y estandarizado al idioma español.

- Administración de los Tests: Con respecto a la prueba elegida, ésta puede ser direccionada a las diversas oficinas y sucursales foráneas bajo la responsabilidad de un gerente de personal o su representante para su aplicación, siendo la calificación, la interpretación y la elaboración del reporte, realizados en México.

- **Retroinformación:** el resultado de la aplicación del nuevo instrumento, se puede presentar mediante la elaboración de un reporte del candidato para el gerente que va a contratar.

- Con respecto a los aspectos de seguridad, queda cubierto del siguiente modo:

+ Manejo por computadora: no hay material que se necesite tener bajo llave. En el caso de tests que necesiten material impreso, se tiene ya un lugar asignado al que sólo tienen acceso las personas del área de Reclutamiento y Selección.

+ Únicamente las personas del área de Reclutamiento y Selección, así como los gerentes responsables de sucursales y oficinas foráneas, estarán autorizados para administrar la prueba.

- El instrumento que se pretende utilizar no es con el fin de que sea la única herramienta de selección, su finalidad es la de mejorar el proceso de selección de los candidatos, dar una guía para enriquecer el proceso de la entrevista y con el mayor número de datos obtenidos durante el proceso de selección, y así tomar una mejor decisión del candidato respecto al puesto.

- Asimismo, los resultados del instrumento podrán ser una herramienta de gran utilidad para dar seguimiento del empleado una vez que haya sido contratado, esto es, se pretende a futuro explotar el uso de esta herramienta para el mejoramiento de otros procesos como sería de desarrollo de empleados y de comunicación empleado-gerente.

- Trato equitativo para todos los candidatos: Todos los candidatos que apliquen para una posición pasarían por los mismos exámenes, sin considerar diferencia alguna.

- Administración de los tests: Todos los requerimientos necesarios para administrar correctamente este instrumento, serán llevados a cabo.

De acuerdo a los puntos anteriormente señalados, el hecho de incorporar al proceso de selección la aplicación de otra herramienta que permita tomar una mejor decisión sobre el candidato más apto para un puesto, también reforzaría el principio básico de la empresa "Respeto por el Individuo" debido a que el gerente, al tener mayor información del candidato de acuerdo al reporte de resultados obtenido de la aplicación de los cuestionarios, le permitirá adquirir un mejor conocimiento de la forma de trabajar de la persona, de su estilo de pensamiento, de su estilo propio de comunicación y de su potencial de trabajo, a fin de

contar con una mejor base de relación laboral y para establecer planes de desarrollo dentro de la organización.

De esta forma, se estaría actuando congruentemente con el principio de RESPETO POR EL INDIVIDUO el cual debe ser demostrado entre otras formas por medio de:

- Ayudar a cada empleado a desarrollar sus potenciales y a hacer el mejor uso de sus habilidades.
- Mantener una comunicación gerente-empleado, dando la oportunidad para un diálogo justo y para acuerdos equitativos

De igual manera, se asocia este principio a los conceptos de:

- . Responsabilidad mutua
- . Buenas relaciones humanas
- . Liderazgo como empresa
- . Interés por el bienestar de los empleados

BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

- Mayor probabilidad de éxito del candidato elegido por posicionarlo en un puesto en el que desarrolle sus habilidades y que vaya de acuerdo a sus potencialidades y expectativas.

De acuerdo a un resultado de la Encuesta de Opinión de 1993 el índice de moral a nivel país (para profesionales) respecto a preguntas relacionadas con la satisfacción de los empleados respecto a oportunidades de desarrollo, desarrollo de habilidades, etc., se observó la necesidad de incrementar el índice de moral especialmente en el aspecto de oportunidades de crecimiento y de desarrollo dentro de la empresa.

Una de las aportaciones de la aplicación de este instrumento es que ofrece la posibilidad de formar grupos más productivos y eficaces ya que en cuanto mejor conocimiento tengamos de las formas de pensamiento y de actuación de una persona de acuerdo a su preferencia en un determinado campo, mejor se puede comprender su comportamiento y aprovechar su potencialidad.

El utilizar una herramienta que permita detectar el potencial de la gente y sus áreas de interés, podría facilitar la planeación de desarrollo del empleado acorde a las expectativas personales y de la Compañía, de igual forma, esta medida de acción además de que podría ayudar a aumentar el índice de moral de los empleados.

- Foco en la calidad del servicio: Se daría respuesta a las necesidades de los gerentes respecto a su petición de complementar el DPAT con otros instrumentos que midan

conocimientos, aptitudes, habilidades y ciertas características personales que consideran importantes para cubrir las necesidades de la empresa y que demanda la sociedad hoy en día.

De acuerdo al reporte de entrevistas realizadas a 27 gerentes que han contratado, el resultado es el siguiente:

OPINION SOBRE EL DPAT.

El 11.1% están a favor de su aplicación.

El 33.3% está de acuerdo con su aplicación pero considera que debe complementarse con otra herramienta.

El 37% no están a favor de su aplicación.

El 18.6% no opinaron.

RESULTADO DE ENTREVISTAS SOBRE LA UTILIZACION DE OTRAS HERRAMIENTAS.

EXAMENES DE CARACTERISTICAS PERSONALES Y HABILIDADES:

El 96.3% considera recomendable la aplicación de exámenes de características personales y de habilidades.

El 3.7% no lo considera necesario

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS:

El 59.3% está a favor de su utilización.

El 25.9% no lo considera necesario

El 14.8% no opinaron

El 7.4% considera recomendable la aplicación de exámenes situacionales.

- Vivimos en una sociedad cambiante que nos obliga a evaluar nuestros propios procesos y a tomar medidas de acción que nos permitan avanzar y si es posible adelantarnos al desarrollo empresarial, aprovechando la tecnología existente.

La presente propuesta conlleva la intención de contribuir al impulso de nuestra organización por el mercado a través del análisis, búsqueda, y establecimiento de procesos para el mejoramiento de la calidad en nuestras actividades de manera que permitan reducir defectos en nuestros propios procesos y atiendan a las necesidades reales de nuestros clientes de forma tal que lleguemos a la meta de la total satisfacción del cliente.

De acuerdo al resultado de entrevistas dirigidas a gerentes sobre las características de los candidatos que consideran deben ser medidas, se obtuvo el siguiente reporte:

**RESULTADO DE OPINON SOBRE LA MEDICION DE CARACTERISTICAS DE
RELACIONES CON LOS DEMAS:**

CARACTERISTICAS	%
* Relaciones interpersonales	33.3
* Trabajo en equipo	22.2
* Capacidad de negociación	18.5
* Don de mando	11.1
* Respeto por los demás	7.4
* otras	14.8

EL 33.3% OPINO QUE DEBEN MEDIRSE CARACTERISTICAS DE FACILIDAD DE COMUNICACION.

RESULTADO DE CARACTERISTICAS PERSONALES QUE DEBEN SER MEDIDAS

CARACTERISTICAS	%
* Liderazgo	29.6
* Espiritu de superación	22.2
* Habilidad técnica	11.1
* Organización	11.1
* Integridad	11.1
* Objetivos definidos	7.4
* Seguridad en sí mismo	7.4
* Criterio	7.4
* Cultura General	3.7

**RESULTADO DE OPINON SOBRE LA MEDICION DE CARACTERISTICAS DE
ACTITUD HACIA EL TRABAJO.**

CARACTERISTICAS	%
* Iniciativa	44.4
* Actitud positiva/servicio	40.7
* Cooperación	37.0
* Compromiso	33.3
* Permanencia	14.8
* Gusto por el trabajo	11.1
* Responsabilidad	11.1
* Trabajo con calidad	11.1
* Toma de riesgos	7.4
* Trabajo bajo presión	3.7

**RESULTADO DE OPINON SOBRE LA MEDICION DE CARACTERISTICAS DE
HABILIDAD MENTAL.**

CARACTERISTICAS	%
* Toma de decisiones	40.7
* Análisis	33.3
* Creatividad	18.5
* Planeación	14.8
* Inteligencia	11.1
* Capacidad de crítica	11.1
* Habilidad de ejecución	7.4
* Síntesis	3.7
* Solución de problemas	3.7

- El instrumento propuesto permitiría tener una visión más amplia del candidato y arrojarían datos que mediante la entrevista no pueden ser detectados.

- Esta herramienta permitiría obtener un conocimiento más completo de las habilidades de los nuevos empleados, por lo que la información otorgada sería de gran utilidad para el establecimiento de planes de desarrollo de los empleados, lo cual va en beneficio directo de la propia empresa.

- Conocer el estilo de pensamiento y forma de trabajar de un empleado por parte del gerente, facilita la forma de comunicación entre el grupo de trabajo así como todos los beneficios que de esto se deriva.

- Mejorar el proceso de selección contribuiría a la economía de la empresa; una mala contratación implica un gasto y no una inversión para la compañía.

En el siguiente punto, se presentarán las alternativas que fueron investigadas, así como los criterios que se tomaron en cuenta para el análisis de cada instrumento.

Cabe señalar que un gran número de pruebas utilizadas en la selección de personal, miden rasgos que son excluidos por la empresa, por lo que se acudió a investigar directamente con proveedores, algunas de las pruebas existentes en el mercado que tuvieran características acordes con los requerimientos de la organización, asimismo, al no pretender realizar una investigación psicológica profunda de las mismas, esta decisión fue la más adecuada para lo que se pretendía.

2.2.3 ALTERNATIVAS DE SOLUCION.

INSTRUMENTOS ANALIZADOS

PROVEEDOR: NED HERRMANN GROUP

REPRESENTANTE: Dra. Hebe Di Filippo

TEL. 5-75-00-33 5-75-20-98

**NOMBRE DE LA PRUEBA: INSTRUMENTO HERRMANN DE DOMINANCIA
CEREBRAL (HBDI)**

ASPECTOS QUE MIDE:

El HBDI permite evaluar el comportamiento individual y el estilo preferente de pensamiento y de actuación de una persona, mismo que se sintetiza posteriormente en un perfil individual de cuatro cuadrantes. Este perfil determina la preferencia de la persona por actuar en campos lógicos, organizativos, sensitivos o imaginativos y de allí se desprende el comportamiento de la misma, tanto en su vida cotidiana como en su plano laboral. Con base en el modo preferido de cada persona para pensar y aprender, este método aprovecha tales preferencias que influyen sobre cómo procesamos, acumulamos, recurrimos a la información, la interpretamos y le damos un significado.

Para indicar cuáles son las preferencias individuales predominantes en cada una de las personas, este método divide el cerebro en cuadrantes:

SUPERIOR IZQUIERDO - SER RACIONAL/ANALITICO

INFERIOR IZQUIERDO - SER CONSERVADOR/ORGANIZADOR

SUPERIOR DERECHO - SER EXPERIMENTAL/CONCEPTUAL

INFERIOR DERECHO - SER SENTIMENTAL/INTERPERSONAL

TIEMPO DE APLICACION: Estimado alrededor de 30 minutos .

TIEMPO DE CALIFICACION: NED HERRMANN GROUP DE MEXICO proporciona los resultados en 24 hrs., o el mismo día via fax si así se requiere.

MODO DE APLICACION:

- A. Responder el cuestionario en forma manual.**
- B. Responder a través de computadora.**

MODO DE CALIFICACION: El estudio se envía a NED H.G. y ellos envían un reporte que se interpreta en IBM (previo curso de entrenamiento de la prueba que ellos imparten).

VENTAJAS:

La validez de esta prueba radica en sus bases fisiológicas para determinar las formas de pensamiento.

Es un cuestionario fácil de aplicar.

Arroja resultados objetivos (no es subjetivo), fáciles de interpretar.

Fácil de entender a cualquier nivel.

Es un instrumento utilizado por Skill Dynamics, una empresa filial a la organización implicada en este estudio, para cursos de autoestudio por computadora a fin de facilitar el aprendizaje de las personas. El procedimiento es el siguiente: las personas que van a tomar el curso aplican primero esta prueba por medio de computadora, su test es revisado por sistema de manera inmediata y presenta a la persona el contenido del curso de acuerdo a su estilo de pensamiento con la finalidad de facilitarle el aprendizaje.

Para fines de selección permite conocer el tipo natural de pensamiento de un candidato y así poder posicionarlo en el puesto adecuado.

Es un instrumento sustentado con bases fisiológicas, no es un test psicológico; no arroja resultados buenos ni malos sino de áreas especializadas del cerebro que se han preferido.

Muestra el potencial de la persona sobre su competencia lo cual facilita la toma de decisión respecto a selección de personal y provee información sobre sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.

Es un instrumento que no requiere de adaptación a la cultura de un país para su aplicación debido a que tiene bases fisiológicas, sólo se realizó la validación al idioma español.

Proporciona el perfil de la persona ante circunstancias de elección forzada, las cuales pueden ser utilizadas para visualizar en que medida nuestras actitudes han de ser consistentes o cambiantes dependiendo de la situación.

Es un instrumento confiable que permite detectar si la persona está manipulando las respuestas.

Los resultados del estudio pueden considerarse estables salvo que haya un cambio radical en las circunstancias de vida de la persona.

En realidad, la mayor prueba de su validez está dada por la misma persona cuando ve los resultados, es decir, que da: "face validity".

- Se apega a la cultura de la empresa de acuerdo al credo de "Respeto por el individuo" debido a que está enfocada a definir el estilo preferente de pensamiento y de actuación de una persona. Es un instrumento útil no únicamente para selección, otra utilidad muy valiosa tiene que ver con la definición de un plan de desarrollo personal, es decir, nos orienta en cómo mejorar el uso del pensamiento integral, la comunicación gerente-empleado, su desempeño en las áreas de trabajo que va a llevar a cabo, etc...

- Mediante el reporte de resultados de este instrumento, el departamento de personal podría realizar y enviar al gerente una lista de sugerencias respecto al estilo de comunicación que se recomienda manejar con su nuevo empleado.

- Es un instrumento cuyo mercado es controlado por lo tanto no está sujeto a hacer un mal uso del mismo.

- El resultado obtenido del candidato no es negativo ya que sólo muestra preferencias de pensamiento de la persona y su relación con el trabajo.

- La interpretación del perfil es individualizado.

DESVENTAJAS.

- Se está sujeto a un proveedor.

- Se requiere destinar tiempo por parte de la empresa para la interpretación de resultados; el proveedor sólo califica y envía un reporte gráfico.

COSTO.

El costo de los perfiles es de N\$125.00 por cada uno.

El reporte con interpretación tiene un costo de N\$250.00

De 30 a 49 perfiles por mes N\$112.00

Más de 50 perfiles por mes N\$100.00

Se requiere un curso de entrenamiento para la comprensión y uso del Instrumento Herrmann cuyo costo sería de N\$15,000.00 para un grupo de 10 personas.

PROVEEDOR: SHL

REPRESENTANTE: DR. Fernando Arias Galicia

TEL. 611-18-35 611-70-03 611-70-89

NOMBRE DE LA PRUEBA: CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD LABORAL OPQ

ASPECTOS QUE MIDE:

- ESCALAS PRINCIPALES:

- A. Relaciones con las personas.**
- B. Estilos de pensamiento.**
- C. Manejo de los sentimientos y las emociones.**
- D. Manejo de las tensiones y las energías.**

- ESCALAS DERIVADAS

A. ESTILOS DE:

- Trabajo en equipo**
- Liderazgo**
- Subordinación**
- Influencia sobre los demás**

**B. TIPOS DE PUESTOS MAS ACORDES CON LOS INTERESES DE LA
PERSONA**

TIEMPO DE APLICACION: De 40 A 60 minutos

Aparte de esta prueba existen dos pruebas de habilidades que miden lo siguiente:

- A. Habilidad numérica, capacidad para analizar gráficas y datos estadísticos.**
- B. Habilidad verbal, capacidad para analizar textos, informes ejecutivos y noticias periodísticas para llegar a conclusiones.**

TIEMPO DE APLICACION:

45 minutos la prueba de habilidad numérica

25 minutos la prueba de habilidad verbal

TIEMPO DE APLICACION TOTAL: 2 horas aproximadamente.

TIEMPO DE CALIFICACION: En cuestión de segundos (lo que tarde la impresora en imprimir el reporte).

MODO DE APLICACION: Por medio de un cuestionario, por computadora.

MODO DE CALIFICACION: El reporte se obtiene por sistema.

VENTAJAS:

- Cumple con los reglamentos de seguridad:

Tiene un código de seguridad para ingresar a los exámenes, si no se conoce el código no se puede ingresar al sistema.

- Está validado en 25 países

- Contribuye al diagnóstico de necesidades de desarrollo ejecutivo y formulación de planes de carrera y vida.

- Permite establecer compatibilidades entre los ejecutivos y sus colaboradores mediante los estilos de mando y subordinación.

- El resultado obtenido del candidato no es negativo ya que sólo muestra preferencias de la persona y su relación con el trabajo.

- El cuestionario contiene una serie de palabras estructuradas en grupos de 4, de las cuales el individuo debe elegir la que más y la que menos describa su manera normal de actuar, ninguna frase es negativa, esto permite que no se preste a falsear las respuestas y por tanto es un instrumento confiable.

- Cada palabra implica un comportamiento preciso.

- Está dirigido a profesionistas.

- Es una prueba hecha para la vida empresarial.

- Es una prueba que está en constante investigación en todos los países en los que se utiliza; además, regularmente publican una revista con los resultados de nuevas aplicaciones y las correlaciones de estos.

- Los reportes se obtienen de manera inmediata por medio de sistema.

- Se podría instalar en el equipo de cómputo con el que ya se cuenta para evaluar a los candidatos.

DESVENTAJAS:

- Dependencia del proveedor: la aplicación de la prueba se cobra de acuerdo a unidades de procesamiento que se van agotando con el número de aplicaciones, por lo que se necesita una clave que da el proveedor para volver a utilizar el sistema.

- El tiempo de aplicación es muy largo, 50 minutos aproximadamente, es un poco cansado.

- Las opciones a contestar son obvias, induce a resultados obvios.

- Los reportes no son fácilmente entendibles por cualquier persona, se presta a interpretación por parte del administrador de la prueba. Se requiere preparación para entender los reportes.

- No tiene una estructura de medición de manipulación, como medio de control se basan en la escala de consistencia en la que se aprecia que tanto la persona trata de dar una buena imagen o fue natural, pero sólo en caso de características muy opuestas.

- En forma comercial se lanzó al mercado desde el mes de octubre de 1993.

- No salva la información en caso de que se interrumpa la energía eléctrica.

COSTO

La instalación del instrumento en el sistema tiene un costo de 500 dólares.

El precio de la prueba es por unidades y varia de acuerdo al tipo de reporte que se desee imprimir, por ejemplo, el costo aproximado para 12 informes ejecutivos es de 960 USD. Aproximadamente saldría en 80.00 USD por persona.

Curso: se requiere tomar un curso cuya duración es de 3 días y el costo es de \$2,000.00 dólares por persona o \$12,000.00 dólares por grupo.

PROVEEDOR: CODIGO EMPRESARIAL S.A. DE C.V.

REPRESENTANTE: Lic. Francisco J. García

TEL: 2-07-56-94

NOMBRE DE LA PRUEBA: TECNICA J.P. CLEAVER

ASPECTOS QUE MIDE:

La técnica de Cleaver evalúa 4 factores:

D- DOMINIO Y EMPUJE: Es la capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

I- INFLUENCIA: Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

S- CONSTANCIA: Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir de cambios.

C- APEGO: Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos.

Se basa en los indicativos de conducta que son:

- Estilos de pensar
- Valores
- Manera de actuar
- Necesidades

UTILIZACION DE LA TECNICA J.P. CLEAVER

- 1. Selección de personal**
- 2. Con fines de reubicación**
- 3. Planeación organizacional**
- 4. Promoción**
- 5. Análisis y descripción de puestos**
- 6. Motivación de personal**
- 7. Formación de equipos de trabajo**
- 8. Planeación de carrera**
- 9. Capacitación y desarrollo**

TIEMPO DE APLICACION: 12 minutos por computador o 5 minutos de forma manual.

TIEMPO DE CALIFICACION: 1 minuto

MODO DE APLICACION: Por computadora

MODO DE CALIFICACION: Por sistema (resultado final, gráfica y reporte de interpretación)

LOGISTICA:

- El candidato responde un cuestionario de manera manual o por computadora.
- En el caso de selección de personal de nuevo ingreso se puede aplicar CLEAVER a los 6 meses de que una persona ha ocupado el puesto para conocer su percepción después de haber adquirido experiencia en el trabajo.
- Se obtiene el reporte por medio de sistema en cuestión de segundos.

COMENTARIOS:

- Es un instrumento de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en requerimientos de trabajo en general. También nos revela la compatibilidad de trabajo en términos generales.

VENTAJAS:

- Reducción del tiempo de evaluación.
- Eliminación total de los errores de cálculo y graficación.
- Se releva al psicólogo de la tarea de evaluación y se le presentan los resultados para hacer lo que un psicólogo está preparado para hacer: diagnósticos psicológicos.

- Aporta datos claros respecto del personal de ingreso y/o reingreso.
- Facilita la reubicación o adaptación del personal en la organización.
- El tiempo de generación de los reportes finales depende únicamente de la velocidad de la impresora que se utilice.
- Se tiene un control preciso y un acceso instantáneo a la cartera de prospectos y empleados.
- Bajo costo

DESVENTAJAS:

- Es un test sobreexplotado en empresas mexicanas.
- No existe investigación que permita conocer los avances a través de los años.
- Su confiabilidad se ha puesto en duda ya que los resultados varían de acuerdo a la situación de la persona.

COSTO: Licencia de uso inicial

LICENCIAS	USD
- DE USO INICIAL	950
- ADICIONAL DE USO	570
- MULTIPLE 5 COPIAS	2480
- MULTIPLE 10 COPIAS	3700
- CORPORATIVA SIN LIMITE DE COPIAS	4500

PROVEEDOR: SADEE

REPRESENTANTE: Rubén A. Backman

TEL. 2-80-36-67

**NOMBRE DE LA PRUEBA: A. OPCION DE BATERIAS A ELEGIR, O
B. CLEAVER Y MAP**

ASPECTOS QUE MIDE:

Sadee analiza conjuntamente con el cliente, los requerimientos del puesto, su perfil (si existe), las funciones reales a las que se estará enfrentando el candidato, así como las expectativas que la empresa tiene del mismo.

Una vez que esta información sea definida, diseñan la psicometría evaluativa que se acerque más hacia el conocimiento y detección de las características personales y recursos potenciales de las personas que estarán siendo entrevistadas para el puesto.

Los candidatos no se pasan a través de un tamiz global de detección, sino que se detectan de manera específica aquellas características importantes para el cliente, así como sus potenciales de desarrollo presentes y futuros.

Los procedimientos de evaluación y selección están divididos en tres campos o áreas importantes de sondeo. Estas a su vez están subdivididas en características específicas de exploración:

AREA DE ACTITUDES HACIA EL TRABAJO

- Capacidad de trabajo
- Capacidad de responsabilidad
- Capacidad de reto
- Capacidad de responsabilidad
- Metas laborales (su ambición laboral)
- Tendencia hacia la rotación (inestabilidad)
- Tenacidad
- Resistencia
- Flexibilidad
- Necesidad de orden
- Actitud hacia trabajos rutinarios
- Capacidad para finalizar tareas
- Capacidad para trabajos detallados o meticulosos
- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad critica
- Capacidad de planeación e integración del trabajo
- Tolerancia a la presión (stress)
- Manera de afectación de los problemas emocionales en el trabajo
- Capacidad para tomar decisiones

AREA DE CARACTERISTICAS DE INTERRELACION

- Acertividad
- Capacidad de integración grupal
- Capacidad de afiliación al grupo
- Características de relación con la autoridad
- Características de relación con subordinados
- Actitudes caractereológicas hacia los demás
- Habilidades en el manejo grupal
- Capacidad de trabajo en equipo

AREA DE CARACTERISTICAS PERSONALES

- C.I. (coeficiente de inteligencia)
- Capacidad de liderazgo
- Tipo de liderazgo
- Intereses personales (METAS)
- Capacidad de autonomía
- Empuje (agresividad)
- Creatividad
- Tolerancia hacia la frustración
- Capacidad para delegar
- Capacidad para entender un problema o situación particular
Desde su perspectiva global
- Sensibilidad e intereses personales

TIEMPO DE APLICACION: Depende del tipo de prueba que se desee aplicar.

TIEMPO DE CALIFICACION: El tiempo de calificación es rápido puesto que se hace a través de computadora, lo más tardado es la interpretación que puede negociarse para que sea el mismo día dependiendo del número de pruebas aplicadas y las correlaciones con otras pruebas.

MODO DE APLICACION: Por computadora, el proveedor instalaría su sistema directamente lo que permitiría reducir el costo para IBM.

MODO DE CALIFICACION: En el caso específico de IBM se pueden eslabonar los sistemas de SADEE con los del área de recursos humanos, para que con base en matrices previamente diseñadas para la captura de información, los resultados puedan ser enviados vía sistemas a nuestra central de cómputo, procesar la información, analizar los resultados y enviar estos nuevamente a su centro de cómputo.

COMENTARIOS:

Existe la flexibilidad en cuanto a la aplicación de pruebas, se puede solicitar que se aplique algún tipo de prueba para detectar algún rasgo de la persona en específico y se cotizaría con base en el número de pruebas que se apliquen.

Sin embargo, entrarían en correlación pruebas que miden inteligencia y características de proyección de la personalidad mismas que la empresa no acepta aplicar.

COSTO:

N\$450, en caso de aplicar una batería de 5 pruebas.

N\$110.00 por persona aplicando únicamente dos pruebas. En este caso, la propuesta es la siguiente:

PRUEBAS: CLEAVER Y MP

El MP mide potencial de trabajo, contiene las siguientes características:

- ACTITUD HACIA EL TRABAJO

- Trabajo rutinario
- Objetivos a corto, largo y mediano plazo
- Tolerancia a la presión
- Gusta de trabajar solo o en equipo
- Potencial creativo
- Trabajo meticulouso

- TENDENCIA GENERAL

- Areas de interés
- Manejo de proyectos
- Dinamismo
- Características de interrelación

LOGISTICA:

Se aplica un cuestionario de 66 reactivos a los que el candidato tiene la opción de responder "sí o "no".

TIEMPO DE APLICACION

CLEAVER 3 a 5 minutos

MP 5 a 7 minutos

TIEMPO TOTAL: 10 a 15 minutos

VENTAJAS:

- Existe un amplio rango de confiabilidad en los resultados al cotejar ambas pruebas.
- Se puede obtener una gráfica comparativa por grupos, es decir, de los candidatos que se envíen a examen, obtener resultados gráficos sobre su mejor desempeño en áreas determinadas.
- Costo accesible
- El proveedor ha demostrado dar un gran servicio
- Facilidad de reportes estadísticos

PROVEEDOR: ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE MEXICO

REPRESENTANTE: Carlos Hauslinger y/p John F. Fischer

TEL: 661-48-59 661-62 36

NOMBRE DE LA PRUEBA: SISTEMA DE PERFIL PERSONAL (SPP)

ASPECTOS QUE MIDE:

Este instrumento describe el comportamiento de la persona y los recursos y limitaciones en su entorno laboral en los siguientes términos:

- Meta
- Estilo emocional
- Lo que aporta a la organización
- De que abusa
- Reacción en situaciones de conflicto y agresión
- Lo que tiende a evitar
- Temores
- Reacción bajo presión
- Manera de influir con los demás
- Limitaciones de estilo personal
- Motivadores
- Entorno que prefiere

TIEMPO DE APLICACION: 6 minutos

TIEMPO DE CALIFICACION: 5 minutos

MODO DE APLICACION: Por medio de un cuestionario en la computadora.

MODO DE CALIFICACION: Se procesan los datos y se obtiene un reporte por computadora.

LOGISTICA:

- Se aplica un cuestionario al candidato por computadora.

- Por sistema se procesan los resultados y se obtiene un informe.

- El informe consta de diferentes reportes que se cotizan por unidades de procesamiento las cuales son:

- A. Informe básico personalizado
- B. Análisis de los factores del puesto
- C. Comparación de la persona con el puesto
- D. Estilos gerenciales
- E. Comparación con el jefe o con otra persona

COMENTARIOS:

Esta prueba va más enfocada al desarrollo de las personas dentro de la organización que a selección.

Un reporte completo consta de 30 páginas lo cual no permite tener una visión concreta del candidato.

Un reporte completo ocupa 23 unidades de procesamiento (ver costo).

Para instalar el sistema se requiere de una máquina con puerto paralelo para colocar el "codelock"(*), el día de la presentación del sistema, no se pudo hacer la demostración ya que no coincidió el codelock con la salida de la computadora.

Es un instrumento un tanto complicado de entender.

COSTO INICIAL:

Por 1000 unidades de procesamiento N\$17,825 + IVA

(*) Codelock, dispositivo que permite llevar el registro contable del total de unidades de procesamiento de acuerdo al tipo de reporte solicitado.

PROVEEDOR: KOLBE CONCEPTS, INC.

REPRESENTANTE: WILLIAM RAPP (PHOENIX, AZ.)

TEL. (602) 840 9770 FAX (602) 952 2706

NOMBRE DE LA PRUEBA: SISTEMA KOLBE

ASPECTOS QUE MIDE:

Mide la capacidad de conjugar pensamiento y acción y tiene como punto de partida la división de la mente humana en tres áreas: una de pensamiento, otra de sentimiento y una tercera de voluntad o conación.

Este método de medición se basa en la conación o acción instintiva y ha distinguido cuatro tipos de personalidades en el trabajo:

- El investigador (FACT FINDER), que define a las personas analíticas, que valoran los pros y contras antes de tomar una decisión, analiza las estructuras y define las cualidades y estrategias. Estas personas requieren la mayor cantidad de información posible antes de decidir su actuación. Suelen ser los expertos o los especialistas.

- El organizador, (FOLLOW THRU), se refiere a las personas ordenadas y sistemáticas con grandes dotes de planificación,

es el tipo de profesional que requiere pautas y procedimientos a seguir. Son organizadores y muy buenos coordinadores.

- El innovador (QUICK START), que hace referencia a las personas intuitivas y creadoras, capaces de asumir riesgos. NO requieren estructuras de actuación y barajan siempre varios asuntos a la vez. Trabajan con problemas que ofrecen siempre varias alternativas y, en general, son creativos.

- El implementador, (IMPLEMENTOR) que describe a las personas realistas y pragmáticas, partidarias de alcanzar soluciones tangibles. Son muy dados a realizar demostraciones y presentar soluciones viables.

Los resultados del Kolbe pronostican la intensidad con la que la persona usará o no cada modo.

Este sistema afirma que todas las personas tenemos mezcla de estos comportamientos, pero normalmente hay alguno dominante. Nadie se adapta exclusivamente a un solo patrón de comportamiento, todos tienen algo de los cuatro que se manifiestan en distintos grados de intensidad. Del mismo modo, nadie alcanza puntuaciones muy altas en los cuatro, como mucho, en dos de ellos.

TIEMPO DE APLICACION: 20 minutos aproximadamente.

TIEMPO DE CALIFICACION: Envían fax con los resultados minutos después de haber recibido la página de respuesta.

MODO DE APLICACION: Por medio de un cuestionario

MODO DE CALIFICACION: Se manda la página de respuestas por fax a KOLBE CONCEPTS y ellos envían los resultados vía fax.

LOGISTICA:

A. Se identifica el puesto.

- Mediante la entrevista con el empleador se analiza el puesto para identificar las tareas necesarias para satisfacer los requisitos del puesto.

- Se aplica un cuestionario a quienes se encuentren en posición de evaluar el puesto.

- Se aplica un cuestionario a empleados de alto y bajo desempeño del mismo puesto para determinar características instintivas consistentes.

B. Se presenta un bosquejo-modelo del candidato más indicado para el puesto.

C. Cada candidato llena un cuestionario.

D. El empleador envía por fax una sola página de respuestas a KOLBE CONCEPTS.

E. Se devuelven los resultados por fax el mismo día.

COMENTARIOS:

- A pesar de que la aplicación de la prueba es rápida, se requiere aplicar varios cuestionarios a personas involucradas con el puesto vacante a fin de hacer la correlación de resultados y determinar si el candidato evaluado se apega o no al perfil del puesto. Esto implica mucho tiempo y disposición por parte de gerentes y empleados.

- En el Taller del Sistema Kolbe promovido por AMERI y en el cual el Sr. Rapp (vicepresidente de Kolbe Concepts) presentó este sistema, nunca se dio respuesta a cómo se puede detectar la manipulación en las respuestas.

- Los resultados pueden ser alterados; por el tipo de items, el candidato puede responder creyendo adivinar cuáles son los resultados o las expectativas esperadas, lo cual puede prestarse a manipulación, especialmente, si el candidato tiene cierto conocimiento del manejo de pruebas. Por ejemplo, si se está aplicando para un puesto que requiera mucha creatividad o innovación, hay preguntas que utilizan palabras que inducen a respuestas obvias como sería: "originalidad", "innovador", "intuitivo", "aceptar retos".

- los resultados se mantienen constantes, es una prueba confiable.

- A pesar de que se especifica en la documentación teórica que los resultados son constantes, en el Taller de este sistema se mencionó que si existe un cambio importante en la vida o medio de la persona, puede haber algún cambio por lo que se recomienda volverlo a aplicar 6 meses después.

- El reporte de resultados es muy general

- Su costo es elevado

COSTO:

2,800 dólares por validación para cada puesto

34 dólares por cada aplicación de KOLBE

PROVEEDOR: CARE

REPRESENTANTE: Ma. Eugenia Senties

TEL: 611-40-93 611-65-37

NOMBRE DE LA PRUEBA: MYERS BRIGGS TYPE INDICATOR

ASPECTOS QUE MIDE:

Las preguntas del INDICATOR están relacionadas con la manera preferida de usar su percepción y juicio, o sea, la manera preferida individual de ver las cosas y de llevar a cabo decisiones.

PREFERENCIAS

EI. (EXTRAVERSION/INTROVERSION), Este índice está diseñado para reflejar si una persona está orientada hacia el mundo exterior o hacia el mundo interior de las ideas.

SN. (SENSORIAL/INTUITIVO), Este índice describe un interés en percibir objetos, eventos y detalles del momento o las posibilidades, abstracciones e imaginaciones del futuro.

TF. (PENSADOR/SENTIMENTAL), Este índice describe la preferencia de utilizar juicios racionales basados en objetivos y análisis lógicos o utilizar los valores relativos de una persona.

JP. (JUICIO/PERCEPCION), Este índice describe una preferencia para organizar y controlar eventos del mundo exterior o para observar y comprender tales eventos.

Las combinaciones de estas preferencias dan como resultados 16 tipos de personalidad que contemplan su estilo de liderazgo.

TIEMPO DE APLICACION: Una hora

TIEMPO DE CALIFICACION: Ellos entregan la respuesta en 3 días

MODO DE APLICACION: Es un cuestionario de 120 preguntas.

COMENTARIOS:

- Esta prueba se recomienda aplicarla junto con otros instrumentos, no utilizarla como prueba base.
- Se pidió una cotización y mayores informes y tardaron alrededor de 20 días en enviarla.
- El día de la presentación de su prueba en IBM no trajeron el material para su exposición.

COSTO:

N\$ 90.000 Por persona

PROVEEDOR: PDP INC.

REPRESENTANTE: FRANCISCO SAHAGUN

TEL.91(36)41-30-95

NOMBRE DE LA PRUEBA: PROFESSIONAL DYNAMETRIC PROGRAMS

ASPECTOS QUE MIDE:

El sistema PDP mide los cuatro rasgos de comportamiento

- (DOM) DOMINANCIA - RASGO DE CONTROL**
- (EXT) EXTRAVERSION - EL RASGO DE SOCIABILIDAD Y SOLTURA**
- (PACE) RITMO - EL RASGO DE MOVILIDAD**
- (CONF) CONFORMIDAD - EL RASGO DE ESTRUCTURA Y DETALLE**

TIEMPO DE APLICACION: 15 minutos

TIEMPO DE CALIFICACION: dependiendo del tipo de reporte, máximo 10 minutos (reportes por computadora).

MODO DE APLICACION: Programa computarizado

MODO DE CALIFICACION:

Entregan un reporte de cinco secciones:

- Tu forma natural de actuar cuando no existen presiones.**

- Como te ajustas a situaciones tomando en cuenta stress, y satisfacci3n.
- Como te interrelacionas, tu nivel de energa y estilo de tomar decisiones.

Las secciones 4 y 5 del reporte describen:

- Comunicaci3n
- Liderazgo
- Don de mando
- Estilo gerencial

LOGISTICA

Se le entrega al candidato una lista de palabras, cada una de ellas la califica con un numero del 1 al 5, dependiendo de que tanto lo describe esa palabra o si no lo describe en ningun grado.

Para obtener la informaci3n del reporte, comparan las respuestas con las de otras personas que han sido consideradas como dentro del segmento normal de la sociedad.

COMENTARIOS

Las instrucciones del formato que se debe contestar no son claras.

La lista de palabras de las cuales la persona debe elegir cual de ellas siente que lo describe, no es del todo clara, da la impresión de que no está aún validada a la cultura y lenguaje en México, así mismo, no se maneja una congruencia en los adjetivos, por ejemplo, "sin prisa". Palabras como "industrioso", "diligente", "brioso", "de buena naturaleza", son sujetas a que cada persona les de un significado diferente y por tanto no puede dar un resultado consistente y se pondría en duda su confiabilidad.

La traducción que se presenta al idioma español es dudosa, por ejemplo, "individualistic" lo tradujeron como "individualistico", su traducción correcta sería "individualista", y le pusieron como sinónimo "autónomo".

Se tendría que validar la manipulación de esta prueba, induce a dar respuestas lógicas, por ejemplo, hay que contestar si uno es "digno de confianza".

No se ha validado ni estandarizado en México.

Los reportes son en inglés.

No se ha estandarizado al español.

Se está lanzando al mercado sin haber realizado investigación previa en México.

PROPUESTA PEDAGOGICA

Se recomienda la implantación del HBDI (Instrumento de Dominancia Cerebral Herrmann) como complemento del DPAT con base a los siguientes fundamentos:

1. Permite evaluar el comportamiento individual y el estilo preferente de pensamiento y de actuación de una persona.
2. Es un instrumento con bases fisiológicas, es una metáfora de cómo funciona nuestro cerebro.
3. Los resultados del perfil indican áreas del cerebro que hemos preferido como consecuencia genética y ambiental, por lo que es independiente de la cultura según se ha demostrado con la validación en diversos países con culturas diferentes.
4. Proporciona información relacionada con:
 - Comportamiento de la persona en el ámbito laboral
 - Actitudes ante circunstancias de presión (consistentes o cambiantes)
 - Potencial de la persona en las distintas áreas del cerebro así como posibilidades de desarrollo.
 - Capacidad personal de interrelación.
5. Como resultado de la evaluación, se obtiene un perfil claro, específico cuya interpretación es individualizada.

6. Es un instrumento confiable y no parece tener las desventajas que presentan los otros medios de evaluación.

Asimismo, su aplicación va más allá de ser una herramienta para selección, además es efectiva para: Mejorar la comunicación, la formación de equipos de trabajo, para fines de desarrollo en la organización, y es utilizada en la enseñanza-aprendizaje así como en programas de cambio de cultura organizacional.

Con base en la investigación realizada, se estudiaron opciones existentes en el mercado de herramientas de evaluación para el proceso de selección.

Dichas herramientas en su mayoría proporcionan información referente al comportamiento de la persona en su ámbito laboral, su forma de relacionarse con los demás, sus áreas de interés, los estilos de liderazgo, la actitud hacia el trabajo, etc., sin embargo se encontró que en general las evaluaciones eran parciales, algunas de ellas encasillaban a las personas por ser manejadas con base en patrones preestablecidos con gente de otros países y por lo tanto los resultados podrían variar al ser aplicados en México, de igual forma, al emitirse la mayoría de las interpretaciones vía sistema, se pueden cometer variaciones en el enfoque

tanto por cuestión del idioma como por el patrón de conducta establecido, perdiendo la particularidad de ver cada caso como individual.

Otros instrumentos estaban enfocados más al desarrollo que a selección de candidatos, los resultados de algunos podrían verse alterados de acuerdo al momento y situación particular por el que estuviera atravesando la persona, asimismo, se encontraron pruebas cuya aplicación es tan generalizada, que por el mismo conocimientos de las mismas, existe el riesgo de manipulación por parte del candidato; otros requerían ser aplicados a empleados con alto y bajo desempeño para posicionar de una forma efectiva al candidato en el puesto, lo cual estaría induciendo a una forma de discriminación.

Para implantar este instrumento, se recomienda que el proveedor imparta un curso de capacitación a personal de la empresa para conocer su modo correcto de aplicación e interpretación.

2.3 REFLEXIONES SOBRE LA DISCIPLINA EN QUE SE INSCRIBE LA PRACTICA PROFESIONAL.

La disciplina en que se inscribe la práctica profesional del presente informe, es la investigación.

Para qué investigar?

Además de satisfacer un requerimiento organizacional, esta investigación pretende resolver un problema real, concreto y permite proponer mejoras al proceso de selección de la empresa en cuestión. Es una oportunidad de crecimiento personal y profesional; al contribuir a mejorar un proceso, no sólo se aprende, también se presenta una alternativa que potencialmente puede revolucionar la forma en que hasta ahora, se ha venido trabajando en la organización.

Al realizar esta investigación, no sólo se pretendía presentar un resultado enfocado exclusivamente a nivel de herramientas para la identificación de habilidades, aptitudes, o aspectos de la persona que al conocerlos, facilitara el proceso de selección; intrínsecamente, también se pretendió dar un valor agregado mediante la aportación de una herramienta útil para diversas áreas y/o funciones de la empresa, como podría ser el desarrollo de personal, la formación de equipos de trabajo, la mejora de comunicación gerente-empleado, etc.

El ámbito pedagógico en que se circunscribe la presente investigación es la empresa, de ahí la importancia de partir de la definición de este concepto.

Diversos autores hacen referencia de la empresa ya sea, analizándola en los elementos que la forman, como alude Reyes Ponce:

- Bienes materiales (instalaciones, maquinaria, materias primas y auxiliares, dinero y capital).

- Hombres (a quienes considera como el elemento de máxima dignidad y los clasifica por niveles, desde el obrero hasta el directivo).

- Sistemas (los cataloga como bienes inmateriales y considera a los de producción, de ventas, de finanzas, así como a los de organización y administración).

Asimismo, describe la unidad empresarial desde los aspectos:

- | Económico (produce bienes y servicios para satisfacer un mercado).

- | Jurídico (forma en que está constituida la empresa y sus implicaciones).

- | Administrativo (representada por la fuente común de decisiones finales).

- | Sociológico (resulta de la convivencia e interacción de sus miembros).

| De Conjunto (resulta de la interacción de los aspectos anteriores adaptándolos a cada empresa en particular). (2)

Otro autor que define la empresa en una forma más general es José Antonio Fernández A., y la conceptualiza como "La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos". (3)

Podemos apreciar que esta definición considera básicamente los mismos elementos que menciona Reyes Ponce.

Existe otra apreciación de la empresa, la cual, además de entrelazar los conceptos anteriormente señalados, la considera como una "comunidad de trabajo en donde todos sus integrantes se sientan profundamente impregnados de sentido humano, para que, reconociendo la dignidad del hombre y su destino trascendente, puedan unirse inteligencias y corazones, anhelos y esperanzas, voluntades y audacias y así encauzar los esfuerzos a la realización de una meta: El bien común a través de la justicia". (4)

(2) REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p. 72-78

(3) FERNANDEZ ARENAS, J., El Proceso Administrativo, p.85

(4) apud.: OROZCO, J., Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal, p. 19

Esta visión en particular me pareció interesante, en el sentido que le da un toque más humano al concepto de empresa, desde su consideración como comunidad, lleva implícito que está aludiendo al recurso principal, que es el hombre; asimismo, al hacer mención de que se debe reconocer su destino trascendente, elevamos el sentido que le damos al trabajo en un ambiente de libertad.

FINES DE LA EMPRESA

Habiendo analizado el concepto y los elementos de la empresa, cabe señalar que, de acuerdo a Reyes Ponce, existen en términos generales, los siguientes tipos de fines perseguidos por ésta:

A. Fines de la empresa objetivamente considerada.

- a) Fin inmediato : que es, producir bienes y servicios para un mercado.

- b) Fines mediatos : que resultan de analizar la finalidad de la producción de dichos bienes y servicios, por lo tanto, son propios de cada empresa, dependiendo de si son públicas o privadas.

B. Finalidades subjetivas del empresario.

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas.

C. Finalidades de otros elementos.

- Las personas que laboran en la empresa buscan obtener salario justo y condiciones de trabajo adecuadas para su desarrollo personal y profesional.
- El capitalista, buscará rentabilidad de la empresa, seguridad de su inversión, etc. (5)

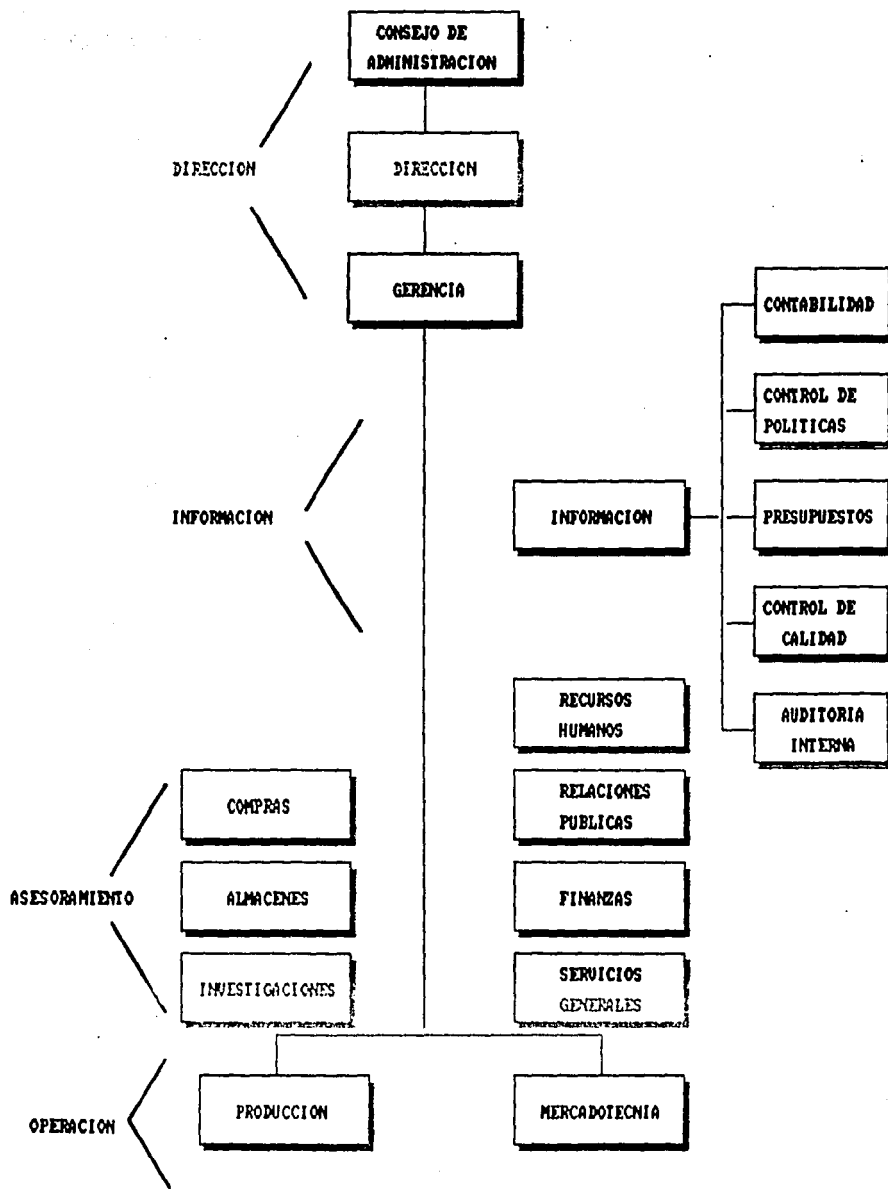
La empresa en que fue realizada esta investigación, de acuerdo a lo expuesto en el apartado 2.1.2 (Objetivos), muestra claramente, que está enfocada a proveer soluciones informáticas (producción de bienes y servicios) para el desarrollo de sus clientes y del país.

Además de satisfacer las expectativas de sus clientes y accionistas, busca también, tener empleados altamente capacitados y motivados.

Esto es, además de obtener beneficio económico, busca la satisfacción de necesidades generales y sociales (fin mediato) al pretender el desarrollo de clientes y del país. Asimismo, cubre con las dos finalidades restantes, al satisfacer las expectativas de los accionistas y de los empleados, y al sustentarse en sus Credos y Principios.

(5) cfr.: REYES PONCE, A., Administración de Empresas, p. 83

NIVELES Y AREAS DE UNA EMPRESA TIPO



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

El esquema anterior presenta de forma muy general los niveles y las áreas con las que cuenta en general, toda empresa. Cabe señalar que cada una en particular, se estructura de acuerdo a sus necesidades.

A pesar de que cada empresa en particular nombra sus propias áreas, cabe destacar que de Recursos Humanos forma parte indispensable dentro de cualquier organización

En el esquema anterior, Recursos Humanos se encuentra dentro del nivel de asesoramiento. La empresa en donde fue realizada la investigación la vislumbra como área de apoyo, y como proveedora de servicios, por lo que es considerada dentro de su estructura organizacional, como servicio centralizado.

Para lograr los fines de la empresa, es fundamental contar con los recursos necesarios. Estos recursos, en general pueden ser de tres tipos: Materiales, Técnicos y Humanos.

Los Recursos Humanos tienen un lugar primordial dentro de las organizaciones, por ello es importante su administración, entendida ésta como "el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del

individuo, de la propia organización y del país en general".(6)

A fin de tener un panorama real de esta administración, Andrew Sikula considera que se requiere la investigación de siete funciones:

1. Planeación de los Recursos Humanos.
2. Integración y evaluación del personal.
3. Capacitación y desarrollo.
4. Administración de sueldos y salarios.
5. Administración de prestaciones y servicios.
6. Política de higiene y seguridad.
7. Relaciones laborales.

Es importante mencionar, que la compañía en donde se desarrolló esta investigación, lleva a cabo las siete funciones antes señaladas, sin embargo, no todas ellas se centralizan en el área de Recursos Humanos, como sería el caso de capacitación, política de higiene y seguridad; y la planeación de los recursos humanos, la cual se realiza en conjunto con el departamento de Planeación de la empresa.

(6) ARIAS GALICIA, F., Administración de Recursos Humanos,

El recurso humano es el elemento más valioso de la organización, es quien da sentido y significado a los recursos materiales y técnicos para el logro de los objetivos de la empresa, por ello, es de suma importancia contar con herramientas que coadyuven a detectar las potencialidades y capacidades de las personas desde el momento en que se incorporan a la organización.

De esta forma, entramos al terreno de la Selección de Personal. La Selección es un proceso en el que se elige al hombre más apto para una actividad específica, es un "procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado"(7). En esta definición, la palabra adecuado implica considerar las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto, esto es; que permita su realización y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacer su trabajo más satisfactorio tanto para sí mismo, como para la comunidad y para contribuir a los propósitos de la organización (8).

Esta concepción de selección, si la vemos desde el punto de vista pedagógico, hace referencia al objeto mismo de la

(7) ibidem, p. 257

(8) cfr, idem.

pedagogía, que es la educación, entendida ésta como "el perfeccionamiento intencional de las potencias específicamente humanas"(9). De esta manera, podemos concebir a la empresa, como un medio para la mejora y perfeccionamiento humano, y a la selección, como un esfuerzo por detectar aquellos aspectos individuales de cada persona, sus habilidades, capacidades y aptitudes, que en conjunto, permitan ubicarla en el puesto más adecuado dentro de la organización.

Dicho esfuerzo no deberá quedarse únicamente en la detección de potencialidades, otra labor como pedagogos dentro del área de Recursos Humanos, deberá también estar encaminada a encauzar dichas potencias a su desarrollo, esto es, fomentando "el perfeccionamiento inmediato de sus capacidades, a fin de que se de su perfeccionamiento mediato como persona humana". (10)

Hoy en día, la selección se ve apoyada por una serie de técnicas que permiten llevarla a cabo de una manera más objetiva. Al ser la selección de personal un proceso, requiere llevar a cabo una serie de pasos ordenados cronológicamente, encaminados a identificar y a evaluar aspectos como: experiencia laboral, trayectoria académica y

(9) GARCIA HOZ, V, Principios de Pedagogía Sistemática, p.25

(10) cfr., ibidem, p.26

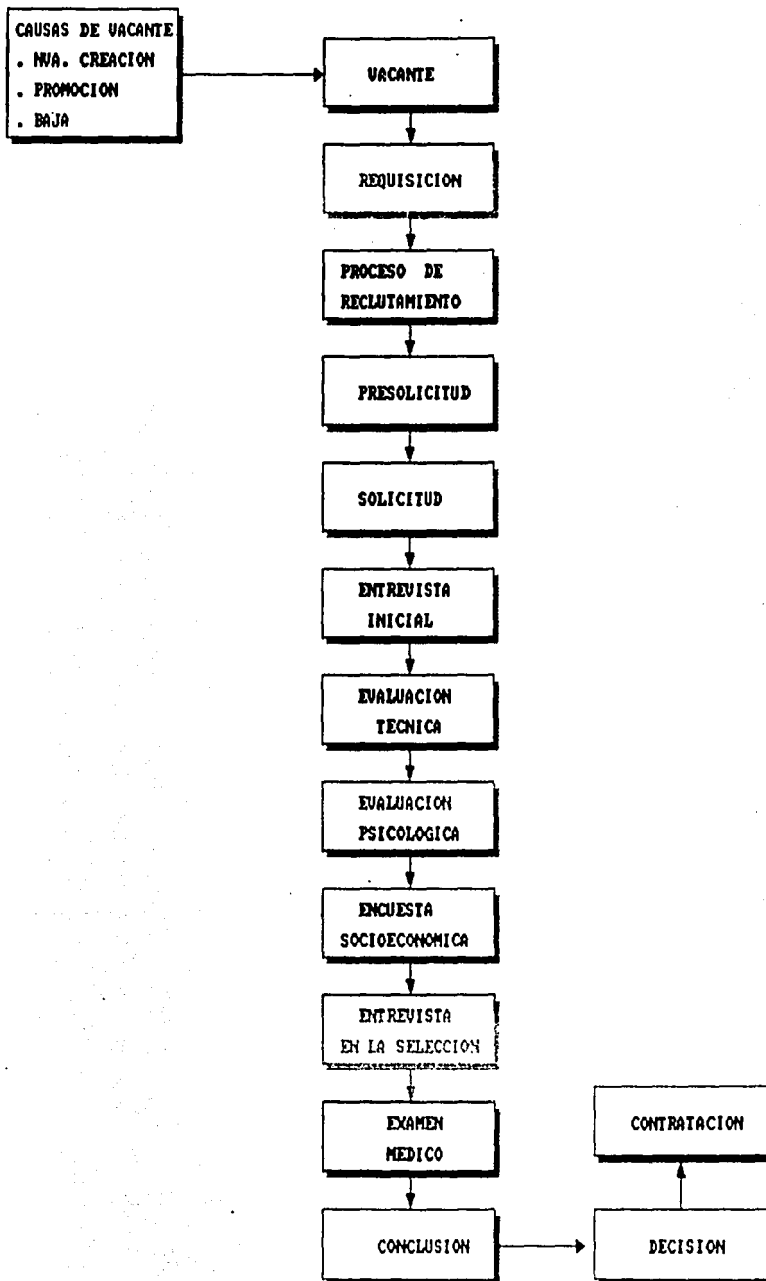
aspectos de la personalidad (aptitudes, capacidades, etc), que pudieran estar relacionados con el trabajo que deberá realizar.

Cada empresa, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades, establecerá su propio proceso de selección, y a pesar de que cada paso a seguir se maneja en forma particular, existen factores comunes para todas las empresas, como son, el evaluar a los candidatos en forma secuencial y la eliminación de los pasos siguientes, en caso de que el candidato no cubra satisfactoriamente algún requisito fundamental.

A continuación, se presenta un diagrama de un proceso tipo de selección de personal: (11)

(11) GRADOS ESPINOSA, J., Inducción, Reclutamiento y Selección, p. 180

PROCESO TIPO DE SELECCION DE PERSONAL



Al evaluar los aspectos de la persona que hacen posible su óptimo desarrollo tanto en la sociedad como en el ámbito laboral, es fundamental utilizar técnicas y herramientas confiables y acordes con la organización.

La empresa, sujeto de esta investigación, únicamente permite el uso de pruebas de selección encaminadas a la identificación de aptitudes, capacidades y habilidades.

A fin de facilitar la comprensión de estos conceptos, se muestra a continuación una definición de los mismos:

Aptitud: disposición innata que permite desarrollar la capacidad de cumplir convenientemente tareas o trabajos. En castellano se da el nombre de capacidad a un saber hacer que se adquiere, mientras que la aptitud, puede permanecer inútil si no se desarrolla. Por lo tanto, se considera que la aptitud es una capacidad natural y/o adquirida para desarrollar determinadas tareas intelectuales y manuales.(12)

Capacidad: término que designa el saber adquirido, o la habilidad aprendida en contraposición a la aptitud propia del potencial innato. (13)

(12) cfr., Círculo de lectores, La Psicología Moderna, p 31 y 32.

(13) idem.

La fundamentación teórica de la presente investigación consideró desde el diagnóstico de necesidades, al aplicarse encuestas para conocer la opinión tanto de la herramienta utilizada en la empresa, como del uso de otro instrumento alternativo.

Asimismo, se planeó el tipo de instrumentos que deberían ser analizados, así como sus características en relación a los requerimientos propios de la empresa.

Se realizó la investigación en el año de 1994, con diversos proveedores de herramientas de selección existentes en el mercado y finalmente se llevó a cabo la evaluación de los resultados para concluir con una propuesta final.

BIBLIOGRAFIA.

ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1984, 536 p.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio, El Proceso Administrativo, Herrero, México, 1967, 249 p.

GARCIA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática, Rialp, Madrid, 1978, 689 p.

GRADOS ESPINOSA, Jaime, Inducción, Reclutamiento y Selección, Manual Moderno, México, 1988, 263 p.

OROZCO R., Jorge, Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal, COPARMEX Fondo editorial, México, 1980, 189 p.

REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica, Limusa, México, 1980, 392 p.

SIKULA, Andrew F., Administración de personal, Limusa, México, 1991, 311 p.

CHAVARRIA OLARTE, M. y VILLALOBOS, MARVEYA, Orientaciones para la elaboración y presentación de Tesis, Trillas, México, 1993, 115 p.

III. COROLARIO

3.1 EVALUACION

Partiendo de que el objetivo de esta investigación fue el analizar si la prueba de selección utilizada en la empresa, debería complementarse con alguna otra herramienta, a fin de mejorar el proceso, podemos concluir que si se cubrió con el objetivo; de acuerdo a las encuestas realizadas a la gerencia y los diversos análisis internos de la dinámica de recursos humanos, se confirmó la idea que ya se tenía en la empresa, respecto a la necesidad de recurrir a una herramienta complementaria.

Al relacionar los criterios descritos en el apartado de alternativas de solución, con los criterios que la empresa menciona como requeridos para el uso de una prueba, ha sido satisfactorio comprobar que el instrumento propuesto, no sólo cubre con dichos criterios, sino que también puede incursionar en diversas áreas de la empresa.

Su alcance ha empezado a manifestarse; se propuso en el área de Comercialización, como una herramienta para evaluar grupos de trabajo, dando como resultado, iniciar su aplicación en el nivel piloto. Este primer paso ha sido muy gratificante dado que una de las limitaciones para su implantación es el presupuesto, y a pesar de que no se está

iniciando en el área de recursos humanos, lo importante es que dentro de un grupo interdisciplinario de trabajo, se valoró esta propuesta, resultado de una investigación de varios meses de trabajo.

En caso de que se llegara a utilizar como complemento de la prueba que actualmente se aplica, sería un logro trascendental para la empresa en materia de selección de personal, se daría un giro al esquema tradicional de este proceso que durante varias décadas se ha venido llevando a cabo.

3.2 APARATO CRITICO.

Estoy convencida de que la propuesta del Instrumento Herrmann de Dominancia Cerebral es la más adecuada, considero que es una alternativa viable y acorde tanto a las tendencias de contratación de la empresa, como a sus criterios de evaluación.

Es un hecho de que existen muchos otros instrumentos de selección en el mercado, lo cual significa que esta investigación no termina aquí, sino que la labor pedagógica de búsqueda de mejores alternativas deberá estar siempre presente si es que realmente existe un compromiso real y permanente de perfeccionamiento. Considero que ha sido un

buen trabajo, que ha demandado mucha dedicación y esfuerzo, así como gran perseverancia para ver hecha realidad parte de esta propuesta. Como toda actividad humana, es perfectible, por lo que la flexibilidad y apertura al cambio son factores dignos de tomarse muy en cuenta para mejorar este trabajo, por lo que recomendaría, en primera instancia, luchar por alcanzar la autorización del corporativo, para el uso de este instrumento, y por otra parte, estar siempre alerta para detectar y evaluar, otros instrumentos que superen al ahora propuesto, o bien, que ratifiquen esta decisión.

Este informe, no sólo me permitió actualizarme, también me dio la satisfacción de contribuir al desarrollo de la empresa y del departamento en el que laboro, con aportaciones pedagógicas y alternativas que fomentan de algún modo, la mejora de las personas y de la organización.

El haber realizado este trabajo fue todo un reto, se tuvieron que superar obstáculos de diversa índole, como fue el hecho de regresar a la universidad después de casi nueve años de haber salido, así como el conjugar las funciones de madre y empleada, sin descuidar ninguna de ellas. No cabe duda que la formación recibida durante la carrera y los años de experiencia profesional, han redituado para hacer de esta investigación, una labor muy enriquecedora.