

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

BIBLIOTECA CENTRAL

“Criterios y Procedimientos de Selección de Personal”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

**Francisco Javier Juárez Sánchez
Carlos Ledezma Moreno**

No. Reg. H5 2217

Clas. TS

453183

J958c

3/13

Nuestro agradecimiento más sincero al Licenciado Carlos Mendes Camacho por la valiosa ayuda que nos brindó para la realización de este trabajo.

Nuestro reconocimiento al Maestro Luis Fernando-Flores Olague por su valiosa colaboración en la investigación realizada.

I N D I C E.

| | Págs. |
|---|-------|
| Introducción. | 1 |
| <u>CAPITULO I</u> Antecedentes Historicos Internacionales., de la Selección de Personal. | 6 |
| <u>CAPITULO II</u> Antecedentes Historicos en México., de La Selección de Personal. | 18 |
| <u>CAPITULO III</u> Criterios Tradicionales en Selección de Personal. | 29 |
| 3.2. Las Recomendaciones. | 30 |
| 3.3. Las Cartas de Referencia. | 30 |
| 3.4. La Fotograffa. | 30 |
| 3.5. Las Referencias Orales. | 31 |
| 3.6. Pisonomia. | 31 |
| 3.7. La Impresión Personal. | 31 |
| 3.8. El Curriculum Vitae. | 32 |
| 3.9. La escritura. | 32 |
| 3.10. La Entrevista. | 32 |
| <u>CAPITULO IV</u> EL Procedimiento Cientffico de Seleccio | 34 |
| 4.1. Vacante. | 49 |
| 4.2. Requisición. | 49 |
| 4.3. Análisis de Puestos. | 50 |
| 4.4. Reclutamiento del Candidato. | 56 |
| 4.5. Solicitud de Empleo. | 57 |
| 4.6. Entrevista inicial. | 61 |
| 4.7. Evaluación Técnica. | 61 |
| 4.8. Evaluación Psicológica. | 62 |
| 4.9. Encuesta Socioeconomica. | 63 |
| 4.10. Entrevista de Evaluación. | 67 |
| 4.11. Exámen médico. | 71 |

BIBLIOTECA CENTRAL

| | Págs. |
|---|-------|
| <u>CAPITULO V</u> Programa de Selección Paso-a-Paso | 77 |
| 5.2. Desarrollo del Programa paso-a-paso | 78 |
| 5.3. Organización del programa paso-a-paso | 80 |
| 5.3.1. Paso uno; Desarrollar especificaciones | 80 |
| 5.3.2. Paso dos; Reclutar. | 85 |
| 5.3.3. Paso tres; Seleccionar. | 86 |
| 5.3.4. Paso cuatro; Probar. | 89 |
| 5.3.5. Paso cinco; Verificar. | 90 |
| 5.3.6. Paso seis; Enfocar los factores *Pueden hacer* y *Hara* | 91 |
| 5.3.7. Paso siete. Evaluación completa. | 93 |
| <u>CAPITULO VI</u> Selección por Objetivos. | 94 |
| 7.1. Pasos de la Selección por objetivos. | 94 |
| 7.1.2. Análisis de puestos. | 94 |
| 7.1.2.1. Registro de intervalo. | 95 |
| 7.1.2.2. Registro de flash. | 95 |
| 7.1.3. Registro de actividades planeadas. | 96 |
| 7.2.1. Solicitud ponderada. | 98 |
| 7.3. Evaluación de entrada. | 99 |
| 7.7. Ventajas de la Selección por Objetivos. | 101 |
| 7.8. Objeciones a este sistema. | 101 |
| <u>CAPITULO VII</u> Investigación realizada acerca del método de Selección. | 103 |
| 7.3. Resultados. | 103 |
| Graficas. | 113 |
| Proposición de un Modelo de Selección de - Personal. | 117 |
| CONCLUSIONES. | 121 |
| BIBLIOGRAFIA. | 123 |

I N T R O D U C C I O N .

Quando el hombre empieza a formar grupos, se van evidenciando ciertas diferencias individuales, ya sea por la interrelación de los sujetos, o por las actividades que desarrollan como grupo. Es así que en función del grupo, se van seleccionando los más aptos o los que mejor desarrollan una cierta actividad, para obtener la mayor eficiencia de su desempeño en el grupo. Esta selección se hacía atendiendo a ciertas características de los individuos y a la supervivencia del grupo. Conforme se van desarrollando las Sociedades, surgen los adelantos Científicos y Tecnológicos, y se van implementando nuevas estrategias de Selección, hasta llegar a la elaboración de una Selección técnica o Científica en la que se incluye la aplicación de Pruebas Psicológicas.

En la actualidad la Selección de personal es una de las funciones que desarrolla el Psicólogo laboral, como parte de su práctica profesional, considerándose ésta, como una de las más importantes, dentro de todas las actividades que normalmente desarrolla, ya que precisamente a través de esta práctica, es como se podrán obtener los Recursos humanos, necesarios en una Organización.

Al empezar a desarrollarnos dentro del Campo de la Selección de personal, Los Psicólogos frecuentemente nos encontra--

mos con el problema de no saber con exactitud, como llevar a cabo, una Selección adecuada de personal, situación que hizo, surgir el interés de realizar este trabajo de Tesis, con la intención de subsanar deficiencias en el ejercicio profesional, dentro de la Selección de personal.

Se puede considerar que existen en la actualidad varias formas y criterios de llevar a cabo la Selección de personal, de las cuales se pueden mencionar las siguientes: Las referencias escritas y orales, la Fisonomía, el Curriculum vitae, la Escritura, Recomendación, por medio de una Entrevista, por medio de la aplicación de pruebas Psicológicas, Selección Científica o técnica, Selección Paso-a-Paso, Selección por Objetivos.

Para este trabajo de Tesis, se han investigado y analizado las principales formas de Selección de personal. Se plantea dentro de esta Tesis en forma más sintética, adecuada y accesible, los diferentes tipos de selección, y se lleva a cabo un análisis comparativo de éstos.

Se realizó una investigación en industrias de la Ciudad de Querétaro, para conocer la forma en que se lleva a cabo en éstas, la Selección de personal.

Se encontró que realmente la esencia de la Selección de personal es la * predicción *; en consecuencia, cuanto más sepamos acerca de la persona que se esta seleccionando, del grupo en el cuál va a interactuar, del trabajo que va a realizar; se podrá predecir con más acierto el probable desarrollo

de la persona que se está seleccionando, para una determinada-situación de trabajo.

Los procedimientos de Selección de personal varían de una Organización a otra, en función de los requerimientos del puesto que se ha de cubrir, del número de solicitantes en relación al número de vacantes, así como de las políticas de cada Organización; por lo que se hace indispensable para el Psicólogo, - que lleva a cabo la Selección de personal, que posea pleno conocimiento de las políticas de la Organización en la cual se - está desempeñando como seleccionador, así como, de los Objetivos generales, departamentales y seccionales.

Se puede decir que la Selección de personal, surge de una necesidad: * cubrir un puesto vacante *; y es precisamente el Psicólogo que realiza la selección, quién se va a encargar de buscar al Candidato adecuado, para cubrir el puesto vacante.

Consideramos de importancia mencionar la Etimología de la palabra selección, misma que proviene del Latín * Selectio, Se_llectionis, que significa selección de alguna cosa entre otras, como separandola de ellas y prefiriendola * (1).

Varios autores han definido lo que es en sí la Selección de personal; entre los cuales destacan:

(1) Enciclopedia Universal Ilustrada Europea Americana Etimologías Esparza Calpe impresa en España.

BIBLIOTECA CENTRAL

E. H. Schein quien la define como: * El conjunto de técnicas Psicométricas o no, que sirven para seleccionar a las personas más aptas para determinado puesto de trabajo * (2).

Robert Baron la define como: * Proceso por el cual se escoge a la persona más idónea para desempeñar trabajos en particular * (3).

Milton L. Blum y James C. Naylor nos dicen: * La selección como su nombre lo indica, denota escoger para su contratación, a un subconjunto de trabajadores del conjunto total (población) de personas disponibles para su contratación en cualquier momento dado * (4)

Fernando Arias Galicia define a la Selección de personal: * Como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado * (5).

-
- (2) Schein E. H. Psicología de la Organización. Edit. Prentice Hall International.
 - (3) Baron, Byrne, Katowitzs. Psicología un Enfoque Conceptual. Edit. Interamericana.
 - (4) Blum L. Milton, Naylor C. James Psicología Industrial sus fundamentos Teóricos y Sociales Edit. Trillas.
 - (5) Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos Edit. Trillas.

Realizando un análisis de las definiciones enunciadas por los Teóricos citados anteriormente, se puede considerar que de una forma general, la mayoría tratan de seleccionar (separar)-de un grupo a la persona adecuada, para que cubra un puesto vacante, tratando de predecir su comportamiento futuro dentro de la Organización, utilizando las técnicas adecuadas para ello.

C A P I T U L O I.

ANTECEDENTES HISTORICOS INTERNACIONALES.

1.1. Podemos observar a través de la historia que la selección ha existido siempre, desde la llamada selección natural; fenómeno por el cual en la naturaleza permanecen los individuos más fuertes. Este hecho se hizo evidente simultáneamente a la teoría evolucionista de Darwin expuesta en su obra "El origen de las especies"; en la que explicó cómo en el transcurso de los tiempos los seres han venido cambiando para dar lugar a una o varias especies, que desplazan paulatinamente a las anteriores. "Precisamente sobreviven siempre en número más o menos constante los individuos mejor adaptados, y desaparecen los menos capaces; por ello, es toda especie en su conjunto la que va variando a lo largo del tiempo. Darwin denomina a este fenómeno selección natural. El resultado de esta selección es la adaptación de una especie a su medio ambiente, adaptación que le permite responder mejor a las presiones de su medio ambiente, aumentando las posibilidades de sobrevivir y reproducirse" (6).

(6) Gran Diccionario Enciclopédico Larousse tomo No. 18 Editorial Larousse.

1.2. En un principio el hombre utilizaba métodos de selección que aunque rudimentarios, cumplían con su cometido de llevar a cabo la Selección de personal, diferenciándose en los fines que perseguía en cada una de las etapas. Mencionaremos algunas formas de este tipo de selección, en las cuales se tomaban en cuenta ciertas cualidades y características más o menos visibles.

1.2.1. En el siglo VI antes de Cristo los espartanos -- llevaban a cabo un procedimiento de selección para depurar su raza a base de exterminar a los seres más débiles, y a los deformes o con alguna tara.

1.2.2. En los pueblos guerreros tales como los prusianos, se escogía a los hombres de mayores tallas, para integrar cuerpos milicianos especiales.

1.2.3. "En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color, por su fortaleza" (7).

1.2.4. En el Reino de Borgogna al sur de Francia en el siglo XIII, se prefería a los suizos, para el puesto de guardian, quienes por actuaciones anteriores, habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad.

(7) Rivera Soler Ricardo Estructura y elaboración de pruebas para la Selección de personal Edit. Limusa.

1.2.5. Para la marina, en la región de Escandinavia, se buscaba a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo, así como por sus conocimientos marítimos.

1.2.6. En las cortes se escogía a jóvenes tranquilas y a pacibles como damas de compañía, porque se les atribuían cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

1.3. Conforme avanza el tiempo se puede seguir observando un desarrollo en la Selección de personal, y vemos que -- más adelante en el siglo XIX, ya se prestaba atención a la concordancia entre las exigencias de ciertos empleos y las condiciones de sus encargados. Este tipo de Selección de personal -- se basaba en observaciones empíricas y elementales, según las -- cuales los individuos de musculatura débil, por ejemplo eran -- descartados de ocupaciones como la de descargador, mozo de fábrica de cervezas, cargadores de sacos pesados, etc; en unas -- porque se exigía la realización de esfuerzos de toda clase, y -- en otras porque dan lugar a desplazamientos de pesados barriles de cerveza y así sucesivamente.

A menudo este tipo de métodos informales de Selección de personas daban resultados aceptables, en los casos en -- que los requisitos necesarios para desarrollar eficientemente -- una tarea eran obvios y además resultaba fácil apreciar hasta -- qué grado los solicitantes satisfacían esos requisitos.

RECEIVED
MAY 10 1961

1.4. Los sistemas de selección de personas siguieron progresando, pero siempre en base a la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos. En los primeros años del siglo XX todavía no se tenía más remedio que basarse en estos Criterios para la Selección de personal.

Así durante muchos años las personas encargadas de la Selección de personal, se limitaban a sostener breves charlas con los Candidatos a ocupar un empleo y a hacerles unas cuantas preguntas acerca de su experiencia, deseos de trabajar y circunstancias personales, para partir de esa información fragmentada, a la toma de una decisión.

1.5. * Sin embargo a partir del siglo XX, la Psicología industrial inicia su larga carrera*. "El 20 de noviembre de 1901, el Doctor Walter Dill Scott, Psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la Publicidad; el honor de la iniciación de la Psicología industrial se le concede también a Hugo Musterberg" (4).

1.5.1. Las bases de la Psicología científica aplicada a la industria fueron formuladas en 1911 por Hugo Musterberg, director del laboratorio de Psicología de la Universidad de Harvard, bases que se propagaron por la publicación de su libro -

(4) Op. Cit.

* Psicología y Eficiencia Industrial * en el año de 1913, texto en el cual, se definían los conceptos de rendimiento y productividad como una función de la contribución y el esfuerzo.

“Musterberg estableció los principios de la Psicotécnica, que es una de las ramas más jóvenes de la Psicología aplificada, la define como: La ciencia de la aplicación práctica - de la Psicología, puesta al servicio de los problemas cultura--les”(8).

En el año de 1911, invitado por la American Aso--ciation For Labor-Legislation, preocupada por los incrementos - de los accidentes, que los operadores de los tranvías eléctri--cos ocasionaban en la vía pública y que provocaban desgracias - personales, encargó a Musterberg la investigación sobre las cau--sas Psicológicas de las falsas maniobras ejecutadas por los conductores.

Inició su investigación de laboratorio elaborando pruebas experimentales con la finalidad de determinar cuáles e--ran las aptitudes especiales requeridas para ocupar el puesto - de conductor.

Basandose en los datos arrojados por sus instru--mentos, llegó a la conclusión de que una cuarta parte de los --conductores no poseían las aptitudes requeridas para desarro--llar dicha actividad.

(8) Feringerman Gregorio Psicotécnica y Orientación profesio--nal. Edit. Atena Buenos Aires Argentina.

Realizó también experimentos relacionados con el servicio Naval, como consecuencia del hundimiento del Titanic y por encargo de una compañía naviera, ya que debido al de sastre del barco, algunos interesados en el problema llegaron a opinar que después de ocurrido el impacto con el iceberg, -- que ocasionara la catástrofe, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis psicológica, dando ordenes contrarias.

Orientó sus investigaciones hacia el conocimiento de los procedimientos Psicológicos característicos, de los oficiales que carecían de las cualidades necesarias para afrontar serenamente cualquier tipo de problemas que pusiera en peligro el barco. Esta investigación tenía como finalidad la eliminación de los oficiales que presentaran esta característica.

Para la realización de su trabajo, Musterberg -- procedió a la elaboración de pruebas especiales para descubrir las funciones Psíquicas requeridas en una profesión determinada. Elaboró un análisis de la profesión, consistente en la -- descomposición del trabajo, en todos los tiempos y movimientos que intervienen en su desarrollo.

Con este fin elaboró un análisis de la profesión o puesto, tomando como base la aplicación del test (elaborado por el mismo) que contenía los pasos que formaban la actividad en estudio.

Con sus trabajos Musterberg, estableció los principios de la Selección Científica de personal, al utilizar las pruebas como determinante para el descubrimiento de las aptitudes necesarias, para desarrollar una actividad.

Sostiene como postulado indispensable, el conocimiento de las aptitudes individuales a fin de formar un Psicograma profesional; que es un inventario de las aptitudes Psicológicas y Fisiológicas requeridas para el ejercicio de una profesión.

1.5.2. En otros países y por la misma época se llevaron a cabo estudios enfocados a la medición de aptitudes en las -- personas, con miras a la selección.

1.5.2.1. "Jean M. Lany en Francia en 1905 realizó estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos" (7).

1.5.2.2. También en Francia Gamus y Nepper hicieron estudios sobre las aptitudes de los aviadores, en el año de 1915.

1.5.2.3. Woedes y Fiorkowski en Alemania, iniciaron algunas pruebas con choferes.

1.5.2.4. Frank Parsons en Estados Unidos de Norteamérica, miembro de la Y.M.C.A. (Asociación Cristiana de jóvenes), estableció pruebas de interés ocupacional para jóvenes afiliados a dicha institución.

1.5.2.5. Por esa misma época en Francia se desarrolló un método más sistematizado para la Selección de personal, a propósito del reclutamiento de los conductores de locomotoras en --

(7) Op. Cit.

los ferrocarriles, de los que había que estar seguro que poseían una agudeza visual suficiente y sobre todo que no padecían daltonismo.

1.5.3. Existieron fenómenos que permitieron un avance acelerado de la Psicología industrial, y aunado a ésta se desarrolló la Selección de personal. De estos fenómenos se pueden considerar principalmente:

1.5.3.1. La primera guerra mundial, durante ésta los Psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército, y ayudando a desarrollar procedimientos para la Selección de oficiales. De hecho muchos de los principales campos de desarrollo Psicológico de la Postguerra tales como las pruebas para aplicarse a grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificaciones, y el inventario de Personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los Psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de la Primera guerra mundial.

1.5.3.2. En los primeros años posteriores a la primera guerra mundial, la industria comenzó a interesarse por los Estudios de la Psicología industrial. Algunas empresas, como la Procter Gamble, la Philadelphia Company y la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación. Fue en esta última fábrica, donde se iniciaron los famosos estudios de Hawthorne en 1927. Aunque estos experi

mentos se llevarón a cabo hace bastantes años, pasado el tiempo se les ha dado cierto matiz de clasisismo. Estos estudios - que duraron hasta mediados de la década de 1930, los consideran muchos, como la serie de estudios de investigación probablemente más importantes que se hayan efectuado en la industria, por los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la Psicología industrial. Proporcionan las bases para la expansión de la Psicología industrial, más allá -- del campo de la Selección de personal y la colocación, así como para el estudio de las condiciones de trabajo, se hacen también estudios de la motivación, la moral en el trabajo y las relaciones humanas.

Elton Mayo participó en las investigaciones realizadas en la Western Electric Company, sus trabajos de investigación se realizaron para estudiar la influencia que ejercía la clase e intensidad de la iluminación sobre la productividad de los trabajadores.

Partiendo de la premisa de que al mejorar la iluminación mejoraría el trabajo, formaron un grupo control y otro experimental, en el grupo control la iluminación se mantenía constante; mientras que en el segundo grupo se aumentaba gradualmente la intensidad de la luz; ambos grupos tuvieron un incremento en la producción. El aumento en la producción, independientemente de las condiciones ambientales, motivó a la Compañía a pedir a Mayo, se encargara de la investigación de -

los factores que provocaron este fenómeno.

En 1927 Elton Mayo y sus colaboradores de Harvard iniciaron sus trabajos en la Hawthorne, aislando a un grupo de trabajadores, en un local de ensayo en el que podían controlarse las condiciones físicas del trabajo; cambios de sistema de salario, pausas con o sin comida, esas más temprano de labores, y sabados sin trabajo. Todas estas variables se fueron introduciendo en cada caso en períodos de cuatro a doce semanas, analizando los efectos, se observaron aumentos en la producción durante casi todo el tiempo.

El punto culminante de la investigación se alcanzó cuando las variables introducidas anteriormente, fueron retiradas, alcanzando la producción su punto más alto, manteniéndose en él durante doce semanas. Estos resultados provocaron un cambio en el pensamiento de Mayo, encontrándose un nuevo factor, que también afecta la producción "Las relaciones sociales de trabajo".

Como resultado de sus trabajos en la Hawthorne, modificó su postura, estableciendo que lo verdaderamente importante son los grupos sociales que se forman en la industria, ya que éstos ejercen una influencia sobre la conducta de sus miembros y en forma particular sobre la cantidad de trabajo que se desea efectuar.

Mayo empezó a dar un papel importante y preponderante a la formación de estos grupos y al desarrollo de sus-

actitudes frente al trabajo. Al considerar que el mundo de los adultos es básicamente una relación de trabajo, y que dicha actividad se realiza en locales cerrados, las personas tienden a relacionarse surgiendo los grupos sociales de trabajo que permiten al individuo integrarse a ellos, para que su vida profesional y social cobre forma.

Los grupos informales permiten al obrero formarse un marco de referencia, en el cual, sus necesidades de reconocimiento social son satisfechas, lo mismo que les brindan la seguridad y conciencia de pertenecer al grupo social.

1.5.3.3. Otro fenómeno que aceleró el avance de la Psicología industrial, fué sin duda la Segunda guerra mundial, ya que la enorme contribución de la Psicología al esfuerzo de la guerra dió bastantes frutos, elaborandose para ésta, pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas; por ejemplo, el ejército del aire se enfrentó con el problema de seleccionar de entre muchos candidatos, aquellos que estaban en las mejores condiciones para desempeñarse como pilotos eficientes. Se les aplicaron pruebas de aptitud; una prueba llamada prueba de clasificación general del ejército, se administro a cerca de doce millones de soldados, exámenes similares a éstos, se utilizaron ampliamente en la Armada, además, se elaboraron pruebas de aptitud mecánica, destreza motora y manual, velocidad, coordinación y agudeza visual, para utilizarse en la selección de pilotos bombarderos, operadores de radio, oficinistas y con-

ductores. Pruebas de esta naturaleza demuestran un avance en la Selección de personal, ya que durante la Primera guerra -- mundial fueron materialmente desconocidas.

Es así, cómo la Selección de personal se va desarrollando conforme avanza el tiempo y se realizan nuevos estudios, no considerados en periodos anteriores.

En la actualidad la Selección de personal se ha enriquecido con las aportaciones citadas anteriormente, lo que ha permitido que las técnicas de Selección de personal, tiendan a ser más objetivas y refinadas, para satisfacer los requerimientos de Recursos humanos, identificando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos más idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, - así como su aptitud para el trabajo.

C A P I T U L O II.

ANTECEDENTES HISTORICOS EN MEXICO.

2.1. En nuestro país al igual que en muchos otros el hecho de considerar a los Recursos humanos dentro de las Organizaciones laborales, como un factor importante se da a partir de este siglo; reconociéndose como más significativo el año de 1940; año en el cual se pueden observar cambios importantes, - en la política económica del gobierno de nuestro país, debido al desarrollo de las Organizaciones industriales, política del gobierno que traslada su interés por el campo hacia un interés por la industria, además de enfocar lo económico, el gobierno también considera lo técnico de las Organizaciones, interesándose de igual forma, por los Recursos humanos de éstas, con la finalidad de lograr una mayor producción y adecuada calidad, se preocupa por un medio eficaz para la selección de personal.

2.2. La Psicología industrial tiene gran auge a partir del siglo XX, en el plano internacional al igual que en el nacional, impulsándose como consecuencia de ello, la Selección de personal; con lo que respecta a la Psicología industrial en nuestro país, es de importancia mencionar la Ponencia del Doctor Francisco Garza G. en el año de 1953, siendo el título de la misma, "La Psicología industrial en México". Dicha ponencia se realizó en el Congreso Científico mexicano, tratándose-

los siguientes puntos

2.2.1. "Sería difícil precisar en que momento se inicia en México los ensayos de aplicación de la Psicología a la Industria. Entre los primeros pasos tendientes a seleccionar y clasificar a los hombres de acuerdo a sus características mentales, se cuenta la aplicación de pruebas Psicológicas entre los reclusos de la Penitenciaría del Distrito Federal, llevada a cabo por el Profesor Pablo David Boder, así como la fundación del Laboratorio de Psicología Experimental en la misma Penitenciaría.

Se consideran igualmente importantes los trabajos -- del Doctor Roberto Solís Quiroga con la fundación del Instituto Nacional de Psicopedagogía; posteriormente se funda el Gabinete de Psicología experimental dentro de la Normal de Maestros de la Ciudad de México, bajo la dirección del Profesor Herrera; asimismo se establece el Laboratorio de Psicología en la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México, éstos se señalan como eventos de importancia que facilitaron la iniciación de la aplicación de la Psicología Industrial en México". (9)

2.3. "Se puede considerar que en México se inicia oficialmente la aplicación de la Psicología Industrial en el año de 1923, en el que se fundó el 1/o. de febrero, el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal, el cuál inició la adaptación en México del Test de Binet, revisión --

de la Universidad de Stanford. A los dos años se habían logrado alrededor de mil ochocientos exámenes individuales; Se aplicaba a los candidatos a ingresar al Cuerpo de policía de tránsito y otras dependencias, así como en la Normal Superior y otras escuelas. Cada vez más se fué generalizando el empleo de los tests hasta llegar a la actualidad en que se aplican en muchas instituciones escolares, Organizaciones de trabajo, etcetera''. (5)

2.3.1. En agosto de 1925 los talleres gráficos de la Nacional del gobierno del Distrito Federal; publicó la segunda edición de la escala Binet-Simon-Terman, en su adaptación provisional para México, elaborada bajo la dirección del encargado de la Sección de Psicotécnica y Probación; David Pablo Boder en colaboración con los miembros del mencionado Departamento.

En esta edición los autores hacen mención de los antecedentes, desarrollo y adaptación en nuestro país de todo lo referente a esta prueba. Por lo que tuvo gran demanda no sólo por los gobiernos de los Estados de la República sino incluso en los países de habla hispana, se puede decir que es la primera prueba Psicológica adaptada en México, y que se usaba con fines de Selección de Personal; debido a que

(9) Martínez M. Lina Tesis de Lic. en Psicología U. I. A. - Los Sistemas de Admisión de Personal en los Bancos de México

(5) Op. Cit.

se les aplicaba a los candidatos para ingresar al cuerpo de -
Policia y Tránsito y a otras dependencias, así como, en la -
Normal Superior y otras escuelas.

2.4. El Doctor José Gomes Robleda es sin lugar a du-
das uno de los investigadores que más han contribuido dentro
del campo de la Psicología industrial, debido a que ha reali-
zado investigaciones en esta área, además ha hecho estudios -
sobre la Psicología del mexicano; y elaborado pruebas psicoló-
gicas que han tenido aplicación dentro de la Psicología en el
medio industrial, entre las pruebas que ha elaborado el Doc--
tor Gomes Robleda se pueden mencionar las de: Eficiencia, Dig-
tracción, Atención, Sugestión, Percepción, Memoria, Imagina--
ción, Habilidad intelectual, Sentido del espacio y tiempo; --
las mismas pruebas han sido modificadas para realizar explora-
ciones de personalidad.

Los métodos del Doctor Gomes Robleda se aplicaron por --
primera vez en el Banco de México.

2.5. El Banco de México fué el iniciador de la Seleg-
ción de personal en forma organizada e institucionalizada a -
partir del año de 1942 con fines prácticos.

La necesidad de implantar un sistema de selec--

ción obedeció principalmente a la urgencia de establecer un medio preventivo a los hechos anti-sociales como: el robo y el fraude por considerar más factible que sucedieran en instituciones Bancarias que en otro tipo de Organizaciones. Esta selección tenía por objeto la no aceptación de personal que pudiera ser problemático para la Institución.

2.5.1. (10) "El método empleado por el Banco de México

fué:

- a) Exámen médico.
- b) Exámen Psicotécnico.
- c) Encuesta Social; investigando:

- Antecedentes familiares.
- Condiciones económicas familiares.
- Cultura.
- Estado de salud.
- Antecedentes personales.
- Vida cultural y religiosa.

(10) La Psicología del trabajo y sus realizaciones mexicanas, Gómez Robledo Carlos Tesis maestría en Psicología UNAM.

- Carácter, habitación y alimentación.

- Recomendación'' (10)

2.6. " En el año de 1944, se comenzaron a aplicar en Telefonos de México Sociedad Anónima los primeros exámenes Psicotécnicos con fines de Admisión y Promoción por el Ingeniero - David Mehel, la batería de tests que se aplicaba era la siguiente:

- Test de Criterio.
- Test de Percepción auditiva.
- Test de Concentración.
- Memoria de datos y Ubicación.
- Coordinación de números y de nombres'' (10)

2.7. Los resultados obtenidos en los Bancos de México y de Comercio, así como las necesidades de las Organizaciones - de contar con personal calificado, hicieron germinar la idea de fundar una Oficina despacho de Servicios Técnicos especializados en México.

2.7.1. "En el año de 1950 se fundó el primer despacho de asesoría; el Instituto de personal S. C. cuyos fundadores fueron: Licenciado José María Cuaron, Doctor Francisco Garza, -- Doctor German Herrera.

Este instituto de personal daba servicios de Selección a los Bancos y Empresas, en empleados de oficina, Ejecu-

tivos y vendedores entre otros; empleaba para la selección de personal los pasos siguientes:

- Entrevista inicial.
- Aplicación de pruebas Psicológicas.
- Filiación.
- Exámenes médicos de Laboratorio y de Gabinete.
- Investigación Socio-económica.
- Antecedentes penales'' (9)

2.8. Otro factor que motivó la necesidad de establecer un sistema de selección de personal en nuestro país, fué la frecuencia de accidentes ferrocarrileros y sus consecuencias tanto Sociales como económicas, lo que motivó que en el año de 1951 en el Hospital Colonia dependiente de los Ferrocarriles Nacionales de México, se iniciara una Selección de personal en forma más organizada y sitematizada, siendo cuidadosa la Selección de personal, como por ejemplo para los telegrafistas, Despachadores, Jefes de estación, Operadores de maquinas, Mecánicos disel; etc.

2.8.1. El proceso de Selección para el personal de los Ferrocarriles Nacionales de México fué de la siguiente manera:

(9) Op. Cit.

“ a) Exámen médico riguroso.

b) Exámen Psicológico:

- Test de eficiencia.
- Test Raven.
- Test de Memoria.
- Test de Atención.
- Test de Personalidad(Rorschach).

c) Pruebas Fisiológicas:

- Visión.
- Audición.
- Tiempo de Reacción.

d) Cronaxia de los cuatro miembros¹⁰-
(10)

2.9. En la década de los cincuentas se observa mayor interés por la Selección de personal, destacándose algunas escuelas, como es el caso de la Escuela Técnica de vendedores especializados Acrópolis, que tenía por objeto la formación, instrucción y preparación técnica de sus agentes vendedores. Los Criterios de selección que operaba la mencionada escuela para admitir a los candidatos de nuevo ingreso, era el siguiente:

- “ - Solicitud de ingreso.
- Instrucción mínima(certificado de primaria).

(10) Op. Cit.

- Información(Encuesta Socio-económica).
- Exploración Psicológica(investigando conocimientos, experiencia y aptitudes)''(10).

2.10. Años más tarde el Doctor Juan Aranda López escribió un artículo relacionado con la Psicología industrial, publicado en el año de 1965, en el que hace el siguiente análisis: "La Psicología industrial o del trabajo es uno de los campos de la Psicología que en los últimos años ha tenido un desarrollo mayor en México, pero esto no sucedió sino hasta que fueron vencidos muchos obstáculos; En 1953 no había Psicólogos entrenados en Psicología industrial y la demanda de su trabajo era inexistente. En este tiempo la Industria no había llegado a la maduración que le permitiera aprovechar los conocimientos de esta nueva y a la vez vieja ciencia''(11).

“ Era difícil apreciar y valorar al hombre en un mercado donde había más hombres buscando trabajo que empleos.- La evolución industrial hacía notar que si bien había muchas personas disponibles para empleos, eran escasos los que ofrecieran las características necesarias para ocuparlos''(11).

(10) Op. Cit.

(11) El panorama actual de la Psicología Industrial en México artículo publicado en la Revista de la Sociedad Científica Universitaria de Psicología en el año de 1965. Aranda Lopez Juan.

(11) "Se veía a la Psicología como un campo abstracto dentro de los confines de la Filosofía y de la metafísica, o como una área de especulación e investigación de enfermedades mentales; pero no como disciplina con bases científicas que se pudieran aplicar en la industria en forma práctica e inmediata"

Los factores que propiciaron el desarrollo de la Psicología industrial fueron en la opinión del Doctor Juan Aranda Lopez los siguientes:

1.- La integración del concepto sistema-máquina no podía seguir adelante sin tomar en cuenta al elemento humano.

2.- Las mejores máquinas y sistemas fracasaban y producían por debajo de lo esperado, por deficiencias humanas.

3.- Hubo un enfoque en áreas difíciles de explorar a través de una simple entrevista y de vital importancia para la contratación y orientación de personal en una empresa; áreas como motivación, aptitudes, inteligencia y personalidad.

4.- Surgieron nuevas carreras técnicas y profesionales donde se imparten nociones de Psicología y de Relaciones humanas como factor principal en sus planes de estudio; carreras tales como: Relaciones industriales, Administración, Ingeniería industrial, y Relaciones públicas.

5.- Centros de capacitación de tipo privado y oficial se interesaron en hacer notar la importancia del hombre como clave de la producción; entre estos centros encontramos los centros de productividad: I.M.A.N., DANDO. etc., (11).

(11) Op. Cit.

BIBLIOTECA CENTRAL

A partir de los años sesentas a los setentas se apre
cía un desarrollo de la Psicología industrial, surgen una can-
tidad considerable de despachos de asesoría en Psicología in--
dustrial, asimismo, en las Organizaciones laborales se abren -
departamentos de Psicología, para estudios de personal. Tanto
en el plano internacional como en el nacional, el personal en-
cargado de llevar a cabo la tarea de Selección de personal, al
igual que los estudiosos de la Psicología industrial, se han -
preocupado , hasta nuestro días por el descubrimiento de nue--
vos métodos y establecer mejores técnicas, en materia de Seleg
ción de personal.

C A P I T U L O III.

CRITERIOS TRADICIONALES DE SELECCION DE PERSONAL.

Antes de que la Psicología industrial tuviera un mayor desarrollo, ya se tenía dentro de las Organizaciones laborales, la necesidad de seleccionar personal para cubrir las vacantes existentes. Pero las personas que realizaban la selección, lo hacían sin tomar en cuenta características de personalidad de los candidatos y del grupo en el cual el individuo se desempeñaría, y utilizaban criterios de selección que bien podríamos llamar tradicionales, dando mayor importancia a las características físicas y a las referencias del candidato sin entrar en mayor profundidad. De estos criterios tradicionales de selección, que a continuación se describen; cuando la Psicología industrial se desarrolla retoma algunos e integra otros para desarrollar métodos más efectivos de llevar a cabo la Selección de personal.

Los criterios tradicionales de selección se siguen utilizando en Organizaciones laborales que no cuentan aún con un Psicólogo laboral que estructure un procedimiento científico del mismo.

3.1. Los criterios tradicionales de selección de perso

nal, como las mismas palabras lo indican, son formas de selección que se han estructurado en base a criterios subjetivos -- por parte de aquellos que la realizan y no en base al estudio-científico de las personas seleccionadas. Entre los principales criterios tradicionales de Selección tenemos los siguientes:

3.2. Las Recomendaciones: Este criterio podría ser considerado como el más usual; la recomendación producto del compadrazgo y de la amistad, origina la colocación del recomendado en un puesto cualesquiera, sin prestar atención a los conocimientos ni a las aptitudes que este posea para el puesto.

3.3. Las Cartas de referencia: Criterio de selección de escasa confiabilidad, por la tendencia que se da, a extender cartas de recomendación, generalmente en terminos laborales; por otro lado se dan casos de empleados eficientes, que voluntariamente desean separarse de la empresa, y que se les extienden cartas en terminos concisos no muy favorables para dificultar su retiro, y retenerlos dentro de la Organización. -- Las cartas de recomendación por lo general tienen una redacción a base de frases prehechas, que no describen directamente las cualidades de la persona a quién le ha sido expedida, siendo comunmente el dato más objetivo la antigüedad de servicio que en ella se hace constar.

3.4. La fotografía: Este criterio de selección de --

personal, es de menos confiabilidad que los anteriormente descritos, ya que, ni siquiera se tiene al Candidato físicamente presente, y se le evalúa en forma impersonal, a través de una fotografía; posiblemente atribuyéndole al Candidato capacidades que no posea o bien desconociendo cualidades de éste.

3.5. Las referencias Orales: Consiste en solicitar referencias acerca del Candidato, en su empleo anterior o en el actual, principalmente por vía telefónica; puede considerarse que las referencias orales son más confiables que las referencias escritas, ya que la persona que las otorga, puede hacer menos uso de frases estereotipadas, y también permite la posibilidad de abundar en aquellos aspectos sobre los cuales se -- tenga mayor interés en conocer.

3.6. Fisonomía: Se utiliza principalmente, en los sitios en los que se requiere seleccionar gran cantidad de personal en muy corto tiempo. Se puede decir que este criterio es muy subjetivo, debido a que solo se presta atención a los rasgos fisonómicos; su poca confiabilidad radica en que el seleccionador puede relacionar inconscientemente al candidato con alguna persona que él conoce, atribuyéndole cualidades que probablemente no tenga.

3.7. La impresión personal: Este criterio de selec -- ción a diferencia del anterior, además de tomarse en cuenta --

los rasgos fisonómicos del candidato, se consideran elementos como: la edad, estatura, peso, forma de vestir, etc., se basa principalmente en el juicio que se hace del candidato, por la impresión de primera vista, habiendo quienes lo califican de eficiente, porque consideran que la primera impresión les basta para conocer a una persona; pero la simple apreciación puede ser errónea, puesto que basta que intervengan en ella, sentimientos, aunque involuntarios, de simpatía o antipatía, para que la elección no sea correcta.

3.8. El Currículum Vitae: En ocasiones el candidato a un puesto, en contestación a algun anuncio publicitario, hace una solicitud de empleo acompañada de un Currículum Vitae.- Normalmente este criterio de selección se ve complementado por algún otro de los criterios tradicionales, y aunque los supera tampoco se considera eficiente, en virtud de que la personalidad y las capacidades del candidato no son verificadas por medio de un exámen.

3.9. La escritura: Hay quienes confían en los dictámenes grafológicos para la selección de personas, pero desde luego no es correcto, porque aunque es una manera de conocer en forma incipiente la personalidad de los individuos, puede incurrirse en errores graves debido a la subjetividad de la misma, en la valoración de la inteligencia, los conocimientos y las aptitudes.

3.10. La entrevista: Esta técnica de selección puede

considerarse de las más evolucionadas, ya que el seleccionador al entrevistar al candidato, puede observar directamente muchos rasgos de personalidad de éste, además de poder investigar con él mismo, aquellos elementos que no le queden del todo claros; desde luego que este método tampoco es del todo confiable, por que el seleccionador sólo se basa en lo que ha podido apreciar durante la entrevista; sin utilizar otras técnicas complementarias, como podrían ser: exámenes técnicos de habilidad o exámenes psicológicos.

Los criterios tradicionales de selección de personal, citados anteriormente, han sido utilizados, y siguen utilizandose en algunas Organizaciones laborales; más frecuentemente en aquellas donde no se ha estructurado un procedimiento Científico de selección de personal; y precisan llevar a cabo una selección rápida, cuando existe una vacante con la necesidad urgente de cubrirla.

C A P I T U L O IV.

EL PROCEDIMIENTO TECNICO O CIENTIFICO DE
SELECCION DE PERSONAL.

Una de las características principales del Procedimiento Técnico de Selección de personal, es el uso de Pruebas psicológicas, además de una secuencia de pasos debidamente estructurados, este procedimiento es el que se utiliza actualmente en forma más o menos generalizada y aunque es descrito por diferentes teóricos en forma peculiar, se pueden encontrar varios elementos comunes.

Con el uso de Pruebas Psicológicas, se pretende hacer un estudio del individuo en lo relativo a: su personalidad, inteligencia, conocimientos, capacidades, y aptitudes. La introducción de la Psicometría en la Selección de personal, marca una diferencia substancial en relación con los criterios tradicionales; asimismo el procedimiento técnico de selección presenta variaciones de una Organización a otra, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades propias.

Al final del capítulo aparecen diagramas de varios Teóricos, donde se pueden observar los pasos que se plantean para la Selección de personal, y como se mencionó anteriormente, son comunes en algunos de ellos. Posteriormente dentro de este capítulo, analizamos cada uno de ellos sobre la base de que a nuestro juicio, el procedimiento técnico de selección, es el adecuado, para llevar a cabo la Selección de personal a todos-

los niveles, pudiendo ser adaptada a cualquier Organización la boral, no importando la estructura, forma y tamaño de éstas.

Es indispensable que sea un Psicólogo laboral, si no el responsable de llevar a cabo el proceso completo de selección, si por lo menos ser el responsable de evaluar al candidato desde el punto de vista Psicológico. En algunas Organizaciones, la aplicación y evaluación de pruebas Psicológicas, es realizada por personas que no cuentan con los conocimientos -- teóricos y técnicos adecuados para ello, por lo que hacen un u so inadecuado de las pruebas Psicológicas, tendiendo en algunos casos a sobrevalorarlas y en otros a no evaluarlas correctamente; por otro lado se aíslan los resultados obtenidos por medio de estas pruebas, de la Entrevista de selección, no tomando en cuenta algunos elementos que deben correlacionarse en ambas, puesto que con la entrevista se clarifican algunas dudas que surgen al calificar e interpretar las pruebas Psicológicas. Con el uso de éstas, se pretende como se mencionó anteriormente, Evaluar al Candidato en lo referente a: su personalidad, inteligencia, capacidades, y aptitudes; por lo que a -- continuación se describen los diferentes tipos de Tests Psicológicos, así como algunos aspectos de los mismos que se deben de tomar en cuenta para utilizarlos adecuadamente y evaluarlos en forma correcta.

Historia de los tests Psicológicos. Uno de los primeros problemas que estimularon el desarrollo de los tests Psicológicos, fué el de la identificación de los débiles mentales. Los orígenes de los tests se pierden en la antigüedad, Dubois(1966) presenta un sugestivo y entretenido relato del sistema de exámenes para la administración pública que prevaleció en el imperio Chino durante unos 3000 años. Entre los antiguos griegos, los exámenes constituían un complemento integrado en el sistema educativo. Las pruebas se empleaban para el dominio tanto de las habilidades físicas como de las intelectuales.

El biólogo Inglés Sir Francis Galton fué el principal promotor del movimiento a favor de los tests. En 1884 estableció un laboratorio antropométrico en la exposición internacional, en donde pagando 3 peniques, los visitantes podían conocer la medida de algunos de sus rasgos físicos y pasar por tests de agudeza visual y auditiva, energía muscular, tiempo de reacción y otras funciones sensomotoras sencillas. Con estos métodos se fué acumulando gradualmente el primer gran cuerpo sistemático de datos sobre las diferencias individuales en los procesos Psicológicos sencillos.

El Psicólogo americano James McKeen Cattell ocupa una posición especialmente destacada en el desarrollo de los tests Psicológicos. Cattell demostró gran actividad tanto-

en el establecimiento de Laboratorios de Psicología experimental, como en la difusión de los tests. En 1890 Catell empleó por primera vez en la literatura psicológica la expresión, tests mental, en un artículo donde se describían una serie de tests que se aplicaban anualmente a los estudiantes universitarios en un intento de determinar su nivel intelectual.

Krapelin (1895), que estaba interesado principalmente en el examen clínico de los pacientes psiquiátricos, preparó una larga serie de tests para medir lo que él consideraba factores básicos en la caracterización de un individuo.

En 1904 Binet en colaboración con Simon, preparó la primera escala de Binet Simon, en 1905 contaba esta de 30 problemas o tests, colocados en orden creciente de dificultad.

Los tests psicológicos estaban destinados a cumplir una amplia variedad de funciones, con especial preferencia para el juicio, la comprensión y el razonamiento, que Binet consideraba componentes esenciales de la inteligencia.

De esta forma los tests psicológicos se han desarrollado hasta nuestros días, especializándose cada vez más, dando mejores resultados en la Selección de personal; cuando son utilizados adecuadamente, y son Evaluados por personas especializadas en este campo, como son los Psicólogos.

* Un test Psicológico constituye esencialmente una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta. La función de los tests Psicológicos consiste en medir diferenc-

as entre los individuos en distintas ocasiones. Las pruebas o tests psicológicos son como las pruebas en cualquier otra ciencia, en cuanto que las observaciones se realizan sobre una muestra pequeña, pero cuidadosamente escogida, de la conducta de un individuo. Aquí el Psicólogo procede de manera muy parecida a como lo hace el químico que examina la sangre de un paciente o un suministro de agua de la ciudad, analizando una o más muestras de él. Si el Psicólogo desea comprobar el vocabulario de un niño, o la aptitud de un empleado para realizar cálculos aritméticos, o la coordinación vista-mano de un piloto, examina la ejecución de los mismos en un conjunto representativo de palabras o problemas aritméticos o de tests motores *(12)

Para que un test sirva realmente al Psicólogo-laboral debe de considerar los siguientes aspectos de los mismos.

Tipificación: esta supone uniformidad de procedimiento en la aplicación y puntuación del test. Ya que si han de ser comparables las puntuaciones obtenidas por varios sujetos, es obvio que las condiciones de aplicación del test deben ser las mismas para todos.(12)

Fiabilidad: la fiabilidad de un test se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos individuos cuando son examinados con el mismo test en diferentes ocasiones, con conjuntos distintos de elementos equiva-

(12) Anastasi Anne. Tests Psicológicos Edit. Aguilar.

lentes o bajo otras condiciones variables de exámen. Existen diferentes tipos de fiabilidad:

a).- Fiabilidad de repitición del test o fiabilidad del retest. El método más obvio para hallar la fiabilidad de un test consiste en repetirlo en una segunda ocasión. El coeficiente de fiabilidad en este caso es simplemente la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los mismos sujetos en las dos aplicaciones del test.

b).- Fiabilidad de la forma equivalente. En esta pueden darse a los sujetos una forma de test en la primera ocasión, y otra forma paralela en la segunda. La correlación entre las puntuaciones obtenidas en las formas representa el coeficiente de fiabilidad del test.

c).- Fiabilidad de la división en mitades. Partiendo de una sola aplicación de una forma de test, es posible llegar a la medida de su fiabilidad siguiendo varios procedimientos de la división en mitades. Se obtienen dos puntuaciones para cada individuo, dividiendo el test en mitades comparables

d).- Fiabilidad de Kuder-Richarson. Un cuarto método para hallar la fiabilidad de un test, también con una sola aplicación de una forma, se basa en la consistencia de las respuestas de los sujetos a todos los elementos del test.

Coefficiente de correlación. En esencia un coeficiente de correlación (r) expresa el grado de correspondencia, o relación, entre dos conjuntos de puntuaciones. Así el -

individuo que puntúa más alto en la variable 1, obtiene también la puntuación más elevada en la variable 2, el que logra el segundo puesto en la variable 1, es también segundo en la variable 2, y así sucesivamente hasta el individuo de puntuación más baja del grupo, existirá una correlación perfecta entre las variables 1 y 2, cuyo valor será +1.

Validez. * La validez de un test se refiere a lo que éste mide y a cómo lo mide. Fundamentalmente, todos los procedimientos para determinar la validez de un test se basan en las relaciones entre la actuación en dicho test y otros hechos observables independientes, relativos al rasgo de conducta que se está considerando *. (12) Existen diferentes tipos de validez:

a).- Validez de contenido: esta supone esencialmente el examen sistemático del contenido del test para determinar si comprende una muestra representativa de la forma de conducta que ha de medirse.

b).- Validez empírica o de criterio. Esta indica la eficiencia de un test en la predicción de la conducta del individuo en situaciones específicas.

c).- Validez estructural. Es el grado en que el test mide una elaboración o un rasgo teórico.

Objetividad: un test debe ser objetivo, esto quiere decir, que la aplicación, la puntuación y la interpretación de las puntuaciones son objetivas en cuanto son independi

entes del juicio subjetivo del examinador en particular. Cualquiera individuo debería teóricamente, obtener una puntuación identica en un test, con independencia de quién fuera su examinador.

Clasificación de los tests. *Pichot clasifica a los test psicológicos de la siguiente forma basandose principalmente en la funcionalidad de los mismos:

1.- Test de eficiencia, subdividiendolos ademas en:

- Tests de aptitudes.
- Tests de conocimientos.
- Tests de inteligencia.

2.- Tests de personalidad, que también los subdivide en:

- Cuestionarios a los que se pueden ligar las escalas graduadas.
- Tests objetivos de personalidad.
- Técnicas proyectivas.
- Pichot considera a los tests de intereses y Valores como parte de los tests de personalidad - dentro de los cuestionarios*. (13)

Esta clasificación de los tests de alguna forma concuerda con la de otros teóricos; existiendo sólo diferencias mínimas.

(13) Pierre Pichot. Los tests mentales Edit. Paidós.

Tests de Aptitudes. Las aptitudes son las capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades, y ejecutar así determinada actividad o empleo.-

Un niño que tiene habilidad mecánica, tendrá posibilidades de ser habil en ella, porque con el entrenamiento adecuado adquirirá la habilidad. Se puede considerar la relación que existe entre la inteligencia y la aptitud, en el sentido de que la inteligencia es una especie de aptitud general. Estos tests miden las aptitudes potenciales de los sujetos, tales como: relaciones espaciales, habilidad numérica, habilidad mecánica, así como diversos tipos de destrezas.

El objetivo de estas pruebas es saber antes del adiestramiento, si un hombre tiene posibilidades de realizar bien una tarea, después de ser entrenado para ella.

Tests de Inteligencia. * Derivados estos en su gran mayoría, sobre todo los colectivos de las escalas Army Alfa y Army Beta, utilizados por Yerkes (1917) en el ejército norteamericano, fueron multiplicándose paulatinamente. (14)

¿ Que es la inteligencia que se mide en los --- Tests? Todavía hoy las opiniones están muy divididas acerca de que es la inteligencia. Y esto se explica porque la inteligencia no es medible ni determinable. Lo medible es sólo su actuación, el modo de cómo enfrenta los diferentes problemas de-

(14) Kirchner y Dunnette. Psicología Industrial Edit. Trillas.

la vida, la conducta, las formas de reacción del individuo.

El modo de resolver cada uno de los problemas que crea la vida, depende de numerosos factores, y la aptitud mental es sólo uno de esos elementos. Es frecuente confundir inteligencia con facultades mentales, aún cuando la vida misma nos demuestra que hombres de capacidad mental excelente, cuentan con muy poca inteligencia para la solución de sus problemas diarios. Aclaremos ahora en qué se diferencia la capacidad mental y la inteligencia. La vida misma establece esta distinción: el exámen psicológico mediante los tests puede indicar una capacidad mental muy elevada, pero el individuo puede fracasar en la vida práctica. Un niño puede ser muy capaz en matemáticas, y al realizar algún mandado fracasar porque no sabe calcular el dinero, el tiempo, etc. En concreto, por inteligencia entendemos siempre una relación entre el individuo y la realidad de la vida. Pero esta relación no sólo está determinada -- por la capacidad mental, sino también por los factores afectivos. Ya sabemos que no *somos dueños de nuestra propia casa* (- Freud), pues no dominamos libremente nuestras capacidades mentales, ya que sobre éstas influyen innumerables factores ocultos de la vida afectiva; y aunque registráramos la presencia de -- los elementos afectivos, sólo conoceríamos su naturaleza por -- los métodos de la investigación de la Psicología profunda. En consecuencia, la capacidad mental puede ser una herramienta -- perfecta. Pero depende de la inteligencia el uso que de ella -

haga el individuo* (15)

Definición de inteligencia. No hay uniformidad de criterio para definir la inteligencia; la definición más aceptable es la de Stern:

La inteligencia es la capacidad general del individuo para ajustar (adaptar) conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. Es una capacidad de adaptación mental general a nuevos deberes y condiciones de la vida.

En 1921 se realizó una encuesta en los Estados Unidos para aclarar el concepto de inteligencia, y aunque las opiniones se dividieron, se llegó a la conclusión siguiente:

La inteligencia constaría de dos componentes: - el primero es la capacidad de conseguir y acumular experiencias, y el segundo, la forma en que se puedan aplicar útilmente las experiencias adquiridas y retenidas en la memoria. En una palabra, cómo puede adaptarse el individuo en forma agradable para él y en forma útil para la sociedad.

Tests de intereses: los inventarios, cuestionarios, registros, etc. de intereses contienen un conjunto más bien amplio y variado de items, los cuales se consideran una muestra representativa del universo de intereses vinculados con los aspectos vocacionales de la personalidad. Una vez confeccionada la prueba se aplica a grupos de individuos que ejercen diferentes oficios, ocupaciones y profesiones. De esta for

(15) Béla Székely Los Tests Manual de técnicas de exploración Psicológica. Edit. Kapelusz.

BIBLIOTECA CENTRAL

ma se obtienen normas acerca de distintos intereses en esos grupos de población. Los autores de los inventarios de intereses tratan de obtener normas para el mayor número posible de ocupaciones y profesiones. Otras pruebas consisten en un inventario muy amplio de profesiones y ocupaciones.

(16)* Al comparar a las distintas personas que ejecutan trabajos semejantes, hay razones para creer que aquellos a quienes no les gusta su trabajo, no obtienen el mismo rendimiento ni alcanzan la misma perfección en él, así como tampoco permanecen tanto tiempo en el empleo, como los que tienen afición a su trabajo y lo desempeñan con gusto. Asimismo, quienes desarrollan trabajos por los cuales tienen poco o ningún interés, no tendrán oportunidad de alcanzar la satisfacción tan importante que produce el realizar algo a gusto*.

* Entre los investigadores que más han contribuido al desarrollo de la medición de los intereses destaca Edwards Strong Jr., que dedicó gran parte de su vida a dichos estudios, elaboró cuestionarios que enumeran 400 ocupaciones, asignaturas escolares, pasatiempos, etc. y los aplicó a personas empleadas en más de 40 ocupaciones (médicos, abogados, vendedores, oficinistas, etc.), pidiéndoles que expresaran su agrado o desagrado por cada uno de los items. Descubrió posteriormente(Strong 1943-Strong 1945) que los dife-

(16) Tiffin y McCormick Psicología Industrial, Edit. Diana.

rentes intereses son cualidades individuales estables*.(14)

Tests de Personalidad. * Aunque el termino - personalidad se emplea a veces en un sentido más amplio, en la terminología Psicométrica convencional los tests de personalidad son instrumentos para la medida de las características emocionales, motivacionales, interpersonales y de actitud, como - contrapuesta a las aptitudes*. (12)

Es bien sabido que el termino Personalidad ha sido definido por bastantes teóricos, sin embargo la definición al parecer más aceptada es la de Allport mismo que la define de la siguiente forma:

* La personalidad es la organización dinámica, individual de aquellos sistemas Psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente*.

Para Raymond Catell * La personalidad es aquello que permite predecir lo que una persona hará en determinada situación*.

A pesar de existir bastantes definiciones con respecto a la personalidad, existe un elemento común en estas definiciones; y es que se le atribuye a la personalidad, un modo de comportamiento de carácter permanente con el que el individuo reacciona ante las diferentes y variadas circunstancias de la vida. Este sistema de reacción, se desarrolla lentamente

(14) OP. Citada.

(12) Op. Citada.

sobre la base de la coordinación de las cualidades y capacidades innatas y de la experiencia adquiridas.

Los tests de personalidad se dividen en:

a).- *Cuestionarios e inventarios ligados a escalas graduadas. Entre éstos encontramos los de Benreuter, El inventario multifacético de la personalidad (M.M.P.I.), Hum-Wadsworth, Guilford, Catell 16 P F., N.P.F., Zimmerman, Cornell - Index, Bell, etc *. (13)

b).- Tests Objetivos de personalidad. * Pichot reconoce las dificultades que hay para separar éstos de los cuestionarios y a su vez de las técnicas proyectivas., se diferencian principalmente de las últimas porque dan resultados cuantitativos, y por lo tanto tratables por los métodos estadísticos acostumbrados., presentan sin embargo el problema de explorar solamente un sector bien definido de la personalidad en general de extensión limitada. Encontramos entre éstos: El test del dibujo en el espejo (laberinto en estrella) que según -- wechler y Harfogs, diferencia sujetos ansiosos de no ansiosos, o bien según Brower detecta a los incapaces de resistir una situación de Stress o tensión., El test X-O de Pressey, Cornell- Words Form, Laberinto de Porteus, Etc. *.

c).- *Técnicas proyectivas. Término introducido a la Psicotécnica por L. K. Frank 1939, para designar un grupo de tests; utilizado e introducido a la Psicología por Freud en

(13) Op. Citada.

Totem y Tabú (1894). En su esencia escribe Frank, Una técnica-proyectiva es un método de estudio de la personalidad que pone al sujeto ante una situación, a la cual contestará según el -- sentido que para él presenta esa situación y según lo que siente mientras contesta. El carácter esencial de la técnica proyectiva reside en que evoca del sujeto, lo que es en distintos-modos de expresión de su mundo personal y de los procesos de - su personalidad.

Eysenk señala respecto a los tests proyectivos, que no se trata de tests en el sentido habitual de la palabra, y que no apelan al mecanismo de proyección tal cuál lo-definío Freud; y propone en su lugar el nombre de Tests no estructurados. No obstante, el termino se sigue usando.

Los más utilizados son: Rorschach, Test de A perocepción Temática ., Machover, Rosensweig, Szondi, Arbol casa persona, Frases incompletas.

Cabe señalar., que debemos considerar que los-tests psicológicos podrán ser de mayor o menor utilidad, en base al uso adecuado o no que se haga de ellos; y al conocimiento que se posea de la aplicación y Evaluación de los mismos,- por lo cual se recomienda ejercer un control en el empleo de ellos para impedir una familiaridad general con el contenido de los tests, pudiendo invalidarse por este motivo; además el empleo de los tests psicológicos debe realizarse por personas calificadas para ello, y con ética profesional.

4.1. Vacante: Ya se mencionó en la introducción que la Selección de personal, surge de la necesidad de cubrir un puesto vacante, cuya definición literal es; "puesto que no tiene titular"(5); al tratar de cubrir el puesto vacante y dar inicio a la Selección de personal, ésta debe de considerarse como un proceso, en el cuál se llevan a cabo una serie de pasos de tal forma que sólo al final de todos ellos, podremos tener en nuestro poder los datos necesarios, para elegir objetivamente a la persona más apta para desempeñar el puesto.

Ahora bien la selección no debe de considerarse solamente como un proceso en el cual se vea al Candidato como el que por ser poseedor de ciertas características, que concuerdan o no con los requerimientos del puesto vacante, pueda cubrirlo o no. Desde la Psicología laboral, debe considerarse que ésta, puede ser el motor para mejorar la situación de la clase trabajadora y el trabajo mismo; y que por medio de una adecuada orientación a los Candidatos rechazados, el Psicólogo laboral, puede contribuir para que éstos encuentren un trabajo acorde a sus características y aptitudes; por lo que éste debe de considerar que la Organización en la cual presta sus servicios no está aislada, y que existen un sinnúmero de Organizaciones que pueden tener la necesidad de un Candidato, con las características y aptitudes de aquel que está siendo rechazado.

4.2. Requisición: "El remplazo y el puesto de nueva -- creación, se notifican a través de una requisición al departamento de selección de personal, o la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario, y sueldo"(5).

(5) Op. Cit.

4.3. Análisis de Puestos: El Psicólogo laboral al recibir la requisición, tiene la necesidad de realizar un análisis de puestos, para la vacante existente, en el caso de que para éste no exista el análisis de puesto respectivo.

* La técnica conocida con el nombre de Análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las Empresas; para organizar eficazmente los trabajos de estas es indispensable - conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien * (17)

4.3.1. El análisis de puestos es de capital importancia ya que para los directivos de una organización, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado todas las obligaciones y características de cada puesto; así mismo los superiores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia; - los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones, - que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien y para el departamento de personal es básico el conocimiento-preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y cooperación de los trabajadores.

4.3.2. * El análisis de puestos es un estudio preciso de los diversos componentes del puesto; mediante el mismo no

(17) Reyes Ponce Agustín. El análisis de puestos Edit. Limusa.

- 12.- Estudios de tiempos y movimientos.
- 13.- Definición de los límites de autoridad.
- 14.- Indicación de causas de fracasos personales.
- 15.- Indicaciones de casos de méritos individuales.
- 16.- Educación y entrenamiento.
- 17.- Facilitación de la colocación en los puestos.
- 18.- Estudios sobre la salud y la fatiga.
- 19.- Orientación Científica.
- 20.- Determinación de los trabajos apropiados para la -
terapia ocupacional. * (4)

Si realizamos un análisis cuidadoso de estos puntos nos podremos dar cuenta de la importancia de llevar a cabo - un análisis de puestos adecuado; tanto para las pequeñas como para las grandes Organizaciones.

4.3.4. Su Objeto: * Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ellos depende la - perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se formarán así grupos de las mismas con unidad funcional, perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de *puestos* que es el conjunto de operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. * (17)

(4) Op. Citada.

(17) Op. Citada.

4.3.5. Técnica: "Lo fundamental en la Técnica del análisis de puestos, es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto" (17).

* Se tiene casi siempre una idea global y confusa de cada puesto; pero muchos de los elementos que lo forman no están, ni perfectamente diferenciados, ni mucho menos sistemáticamente ordenados. Se requiere pues fundamentalmente:

1.- Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.

2.- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los objetivos que debe poseer el trabajador

3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.

4.- Consignar por escrito clara y sistemáticamente

5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

La forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador, recibe el nombre de DESCRIPCION DEL PUESTO.

La forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condición de trabajo que implica una labor, se llama ESPECIFICACION DEL PUESTO. * (17)

(17) Op. Cit.

4.3.6. Recopilación de datos: Los principales medios para recoger los elementos que integran cada puesto pueden resumirse en los siguientes:

4.3.6.1 "Observación directa. Permite recabar datos con mayor intensidad y viveza, pero usado en forma exclusiva, es de ordinario insuficiente, como ocurre en aquellos puestos en que existen actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación." (17)

4.3.6.2 "Informes del trabajador: Sin la cooperación de los trabajadores es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Estos informes tienen especial importancia, pues nadie como él conoce los detalles de su trabajo. Debe dejarsele que explique con amplitud cuidando sólo de que lo haga ordenadamente." (17)

4.3.6.3 "Informes de los supervisores inmediatos: Estos funcionarios deben complementar los datos que escapan a la observación y a las explicaciones del trabajador." (17)

4.3.6.4 "Cuestionarios: Presenta la desventaja de estandarizar los datos que se buscan, con lo que se dificulta la investigación de los elementos que distinguen a un departamento o sección de otros." (17)

"Se recomiendan varios métodos de recopilación al mismo tiempo; los informes de los trabajadores son útiles para la descripción; y los del supervisor para la especifica--

(17) Op. Cit.

ción y para asegurarnos de la integridad y precisión de los elementos recogidos; la observación da viveza a todos los elementos que nos han sido proporcionados.

! Nunca debe perder de vista quien analiza que que no investiga trabajadores sino puestos ! ''(17)

4.3.7. La Descripción: Distinguiremos en ella tres partes.

a).- El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto. Esto se refiere a los siguientes puntos principales:

- Título del puesto, número o clave que se le asigne al puesto, ubicación expresandose departamento o sección especificación de las maquinas o herramientas empleadas por el trabajador, jerarquía y contratos, puesto que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituye el inmediato superior e inferior de una línea de labores; puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de substituciones temporales, número de los trabajadores que desempeñan el puesto, nombre y firma del analista y -- del supervisor inmediato, fecha de análisis para su antigüedad y validez.

b).- La descripción genérica. Consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo, suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales, debe ser muy breve.

(17) Op. Cit.

c).- La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier -- trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, de ser posible con numeración ordinal.

4.4. Reclutamiento del Candidato a través de fuentes apropiadas. Como paso siguiente dentro de la Selección científica, sería el reclutamiento del Candidato.

4.4.1. Fuentes de reclutamiento: Son los medios de -- que se vale una Organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. Son principalmente:

4.4.1.1. Fuentes internas. Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno. De estas sobresalen:

- a).- Sindicato.
- b).- Archivo o cartera de personal.
- c).- Promoción interna de personal.
- d).- Familiares y recomendados.

4.4.1.2. Fuentes externas. Son aquellas a las que el - Psicólogo puede recurrir, por sus características en la preparación y desarrollo de personal, desde los aspectos profesionales, educativos o técnicos, y son totalmente ajenas a la estructura organizacional de la empresa, las mas importantes son

a).- Profesionales y educativas: Universidades, Escuelas comerciales, Profesionales, Tecnológicas, Institutos.

- b).- Asociaciones profesionales.
- c).- Bolsas de trabajo.
- d).- Agencias de colocación.
- e).- La puerta de la calle.

4.4.2. Medios de reclutamiento. Son aquellos medios de difusión que el Psicólogo utiliza para dar a conocer un pu esto vacante; los principales son:

- a).- Periódico; es el medio más utilizado.
- b).- Radio y televisión; su costo no permite su u so frecuente.

c).- Grupos de intercambio. Esto se constituye a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes organizaciones.

- d).- Boletines.
- e).- Revistas profesionales.

f).- Otro medio sería La American Chambers (Cáma ra Americana de Comercio), la cuál proporciona a sus asociados un boletín quincenal que contiene información sobre personal.

4.5. Llenado de la Solicitud de empleo por el Can didato, Una vez que el Psicólogo laboral, cuenta con el Candi dato para la vacante existente, procede a darle una Solicitud para ser llenada por éste; iniciándose así un paso más dentro - del Procedimiento Científico de Selección; es importante que - al llenar la solicitud el candidato, lo haga en un lugar, donde por lo menos pueda estar sentado y tenga apoyo para escri--

bir; asimismo se recomienda que la forma en que sea recibido - sea amigable, para que éste se forme un juicio agradable de la organización.

4.5.1. La solicitud es una forma impresa que debe llenar el candidato; en ella se solicitan a éste todos aquellos datos que son de particular interés para la organización con el objeto de conocerlo en una forma más correcta. Esta solicitud tiene dos propósitos fundamentales:

- * a).- Como inventario biográfico del solicitante-
- b).- Como guía al entrevistador para orientar -- sus preguntas a puntos de interés.* (18)

La solicitud varía en la forma y el contenido, en función del tamaño y el tipo de empresa, así como el nivel de empleados que se busca.

4.5.2. En general, todas las formas de solicitud -- tratan de obtener información básica suficiente, sobre los siguientes aspectos:

- a).- Datos personales (algunos agregan rasgos-- físicos).
- b).- Datos familiares.
- c).- Estudios realizados.
- d).- Educación o capacitación complementaria.
- e).- Idiomas.

(18) Orozco Jorge Enrique. Proceso práctico del Reclutamiento y selección de personal Fondo Edit. Coparmex.

- f).- Conocimientos de maquinaria y herramientas.
- g).- Conocimientos de oficina.
- h).- Trabajos anteriores (algunos agregan suel
do inicial).
- i).- Asociaciones o clubes a que pertenece.
- j).- Pasatiempos.
- k).- Referencias personales (algunos agregan co
merciales).
- l).- Firma del solicitante.

Mediante esta información, el entrevistador no estará a ciegas, y podrá dirigir sus baterías sobre aquellos aspectos que le sean de mayor interés en la búsqueda de datos adicionales sobre la historia y personalidad del candidato.

Es muy conveniente para quién realiza la selección, que se ajunte a estas solicitudes toda clase de anexos y datos complementarios, con los cuáles tendrá él un conocimiento más completo de quién llenó dicha solicitud.

4.5.3. Problemas más comunes de la Solicitud:

- a).- Demasiadas preguntas innecesarias.
- b).- Preguntas que forzan las respuestas.
- c).- Aburren y a veces predisponen negativamente
- d).- Preguntas incómodas.

4.5.4. La forma de Solicitud de empleo, debe ser di señada en cada empresa de acuerdo con sus propias necesidades, ya que si se utilizan las que comunmente existen, pueden resul tar inecesarias un sínúmero de preguntas que, lejos de sernos-
útiles, pueden cansar al solicitante.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que - a la mayoría de las personas les disgusta el tener que llenar una forma de solicitud cuando buscan empleo, no sólo aquellas- que tienen dificultades para escribir, sino también a los nive les superiores, pues les molesta proporcionar todos sus datos, y más sin tener la seguridad de que van a ser contratados.

4.5.5. El llenado de la solicitud de empleo debe - realizarse en todos los casos, por el propio solicitante, en - forma manuscrita, y precisamente en el momento de solicitarlo.

No es conveniente entregarles la solicitud y permitir que o- tro día la entreguen, ya que podrían cerrar sus respuestas y - obstaculizar con ello las interrogantes de la entrevista inici al por parte del entrevistador.

El llenado manuscrito de la solicitud tiene la ventaja, de que también a través de la caligrafía y ortogra fía, tendremos un elemento más para conocer a la persona, y en cierto nivel de puestos como pudieran ser los de secretarias, - se convierte en un factor decisivo para la selección.

También el manuscrito (y no en letra de im-
prenta) nos puede servir, posteriormente, en casos de conflic-

tos que pudieran darse (fraudes, falsificación de documentos, etc.) como medio de identificación para el grafoscopio.

4.6. Entrevista inicial. Una vez que ha sido analizada la solicitud del aspirante, se programa una entrevista inicial, como un paso más del Procedimiento Científico de selección; esta entrevista tiene principalmente la finalidad de: --

a).- Comprobar los datos obtenidos en la solicitud.

b).- Dar información al entrevistado de todo lo referente a la vacante, como son: las condiciones que privan respecto al trabajo, el sueldo que la organización ofrece; en fin todo aquello que pudiera ser de interés para el candidato.

c).- Si en la requisición son pedidos algunos documentos que el candidato debe presentar, éste es el momento adecuado para obtenerlos.

4.7. Evaluación Técnica. Una vez que se realizó la Entrevista inicial, algunos teóricos recomiendan como siguiente paso, realizar la Evaluación técnica (pruebas de trabajo); otros piensan que debe hacerse posterior a las pruebas psicológicas; realmente esto va a depender de la forma como se organice el procedimiento de selección, acorde a las necesidades de la organización.

* Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para que sea desempeñado en forma adecuada; estos conocimientos fueron adquiridos por el candidato en alguna Universidad, Institución, o en algún empleo anterior, -

lo cual se le denomina experiencia laboral. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional, no han adquirido - tal experiencia, pero sí conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El Psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará; para lo cual se recomienda el trabajo en equipo con otros profesionales, que puedan proporcionar los conocimientos técnicos en el diseño del instrumento de medición, también puede realizarse este examen el futuro jefe inmediato*.(19)

La evaluación técnica proporciona datos sobre la estabilidad intelectual del candidato, ya que solamente los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección; pero los candidatos que no posean las aptitudes y habilidades para este puesto, deben ser orientados por el Psicólogo hacia el lugar en el cual puedan desarrollarse.

4.8. Evaluación Psicológica. Este paso reviste mayor importancia dentro del proceso científico de selección debido a que en éste, se evalúan: la capacidad intelectual, estabilidad emocional, y habilidad del candidato, en relación con los requerimientos del puesto, y el futuro desarrollo que éste pueda tener dentro de la organización.

Esta evaluación se realiza por medio de Tests Psicológicos, que a su vez conforman baterías psicológicas; --

(19) Grados Espinoza Jaime. Manual de Reclutamiento y Selección de personal. Facultad de Psicología U.N.A.M.

estas baterías deberán ser seleccionadas bajo ciertas condiciones como son:

- 1.- Nivel de aplicación, pudiendo ser éste:
 - a).- Nivel obrero u operario.
 - b).- Nivel medio o mandos intermedios.
 - c).- Nivel ejecutivo o gerencial.
- 2.- Características del perfil.
- 3.- Características del puesto.

4.9. Encuesta Socioeconómica. Una vez realizada la Evaluación Psicológica; y si el Candidato reúne las características y conocimientos adecuados para el puesto para el cual se está llevando a cabo la selección; se procede a realizar la Encuesta Socioeconómica, como paso siguiente del -- proceso Científico o técnico de selección.

4.9.1. Objeto: El objeto de la Encuesta Socioeconómica es principalmente el conocer la veracidad de los datos proporcionados por el Candidato en la solicitud de empleo y en la Entrevista inicial, así como, los proporcionados por referencias y trabajos anteriores; asimismo por medio de esta encuesta podemos obtener información de las características sociofamiliares, con el objeto de conocer las-

posibles situaciones conflictivas que puedan influir en el trabajador, categorizando las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación, como son compañeros de estudio, de trabajo, parientes, vecinos, etc., esta encuesta puede ser realizada, por una trabajadora social, una agencia dedicada a este tipo de actividades, o un investigador.

4.9.2. Areas a investigar. (18) "Basados en los datos obtenidos a través de la solicitud de empleo, y sobre todo en la entrevista que hayamos tenido con el Candidato, será necesario delimitar las áreas o zonas de interés que sean objeto de un mayor análisis e investigación, de acuerdo con la siguiente estructura:

Estructura general de la investigación socio económica.

- 1.- Conocer a fondo cada uno de los miembros que integran la familia.
- 2.- Situación económica y organización de la misma.
- 3.- Antecedentes escolares del candidato.
- 4.- Períodos de inactividad escolar. Motivos
- 5.- Antecedentes laborales del candidato.
- 6.- Períodos de inactividad laboral. Motivos
- 7.- Relaciones interfamiliares y extrafamiliares.
- 8.- Condición y ubicación de la vivienda, e

(18) Op. Cit.

influencia sobre la familia:

- a) Tiempo de habitarla. Si es corto, dónde ha bitaba con anterioridad.
 - b) Zona de ubicación.
 - c) Ambiente de la zona.
 - d). Estado del inmueble.
 - e) Tipo y número de habitaciones.
 - f) Moviliario.
 - g) Salubridad.
 - h) Confort.
 - i) Facilidades de comunicación, traslado.
9. Antecedentes de vivienda, para conocer el progreso obtenido.
 10. Estado de salud del candidato y servicios médicos que recibe.
 12. Propiedades y ahorro.
 13. Parientes cercanos y relaciones con los mismos
 14. Clubes, asociaciones , sindicato y partidos a - que pertenesca.
 15. Atender cualquier situación imprevista que se - presente, y que sirva para enriquecer la información.

La investigación de las áreas anteriormente mencionadas, u otras zonas similares, proporcionan una base sólida de conocimientos y datos para formular una hipótesis respec

to a la persona, sus actitudes y comportamiento. Pero no hay que perder de vista que muchas respuestas pueden ser ambiguas y por ello, con el objeto de evitar la adopción de conclusiones equívocas y determinantes, el investigador debe profundizar e inquirir sobre los orígenes y motivos de los diversos comportamientos, descubriendo así las actitudes que se revelan tras las respuestas''(18)

'' De todas las áreas a investigar dentro del estudio socio-económico, destaca una que bien vale la pena desglosar, ya que será la que nos proporcione el entorno laboral, siendo éste el que origino nuestro interés por el candidato a encontrar.

Estructura de la investigación laboral.

1. Dirigirse a la persona indicada para proporcionar información.
2. Puesto que desempeñó el solicitante.
3. Fecha de ingreso.
4. Ascensos o promociones que tuvo.
5. Fecha de salida.
6. Causas de la separación.
7. Estado de salud. Enfermedades profesionales, accidentes, etc.
8. En los casos de eventuales, conocer por qué no obtuvo la planta.
9. Sueldo inicial y final.

(18) Op. Cit.

10. Actitud de cooperación, trabajo en equipo.
11. Estuvo afianzado.
12. Eficiencia, responsabilidad, honestidad, puntualidad, asiduidad, etcétera.
13. Relaciones con jefes, subordinados y compañeros.
14. Costumbres o hábitos.
15. Perteneció al sindicato y comportamiento.
16. Empleos anteriores.
17. Cualquier observación que sea de utilidad para completar información'' (18)

4.10. Entrevista de Evaluación o Entrevista Profunda

“En esta entrevista se evaluarán los datos obtenidos en los pasos anteriores, poniendo especial atención en aquellos que no quedaron claros con la evaluación realizada hasta el momento’’ (19)

4.10.1. Definición de Entrevista. “El diccionario Webster señala varias derivaciones de la palabra entrevista. Una de estas derivaciones en particular sería muy conveniente tenerla en mente: Entrevista proviene de la palabra francesa *entrevoir*, que significa verse uno al otro, pero que también incluye ver imperfectamente, dar un vistazo a. El entrevistador ve imperfectamente en la entrevista tan sólo da un vistazo al entrevistado.

“ El diccionario American College define a la en

(18) Op. Citada.

(19) Op. Citada.

entrevista como un encuentro de personas cara a cara especialmente para una conferencia formal'' (20)

''En como entrevistar, Bingham, Moore y Gustad afirman que una entrevista es una conversación dirigida a un propósito definido, diferente a la satisfacción en la conversación misma. Los autores utilizan la palabra conversación muy ampliamente e incluyen la interacción total entre el entrevistador y el entrevistado; no sólo las palabras habladas, sino también los ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos. La entrevista tiene un propósito definido y es un evento planeado más que un suceso. Es un proceso interactivo que involucra muchos más aspectos de la comunicación que el simple hablar y escuchar. De acuerdo con esta definición una entrevista es una conversación con propósito. ¿Cuáles son los principales propósitos de una entrevista de selección o Evaluación ?; El propósito principal de una entrevista de Evaluación consiste en determinar la adecuación de un candidato para una oportunidad específica en una organización dada, en qué grado reúne las capacidades básicas, estudios y entrenamiento, experiencia de trabajo y otras cualidades personales necesarias para desenvolverse en una forma aceptable, cuales satisfacciones tendrá de lo que hace y el progreso que realiza, en qué forma sus preferencias y rechazos, sus intereses e inclinaciones, se combinan con los de sus compañeros de trabajo'' (20)

(20) Morgan H. Henry, Cogger W. John El Manual del Entrevistador. Edit. El Manual Moderno.

4.10.2. Preparación para la Entrevista. Antes de comenzar la entrevista psicológica, es importante que el entrevistador conozca claramente, qué desea obtener de la entrevista, y cuáles son sus objetivos. Una vez que tiene claro lo que va a buscar, se requiere tener la mayor información posible sobre la persona a entrevistar.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista. Es importante que la entrevista se lleve a cabo en un ambiente físico agradable, pero es aún más importante el ambiente psicológico de ésta, ya que éste ambiente, prepara a los participantes de la entrevista a una comunicación recíproca de ideas, sentimientos, actitudes, etc. Desde el instante en que el entrevistador y el entrevistado se ven uno al otro, entran en juego aspectos psicológicos muy importantes, mismos que pueden acelerar, notablemente, el logro del resultado que se desee, o por el contrario hacer inalcanzable dicho resultado.

4.10.3. Acercamiento inicial. La entrevista lleva consigo un intercambio de información que es esencialmente personal; sin embargo, dicha información no puede obtenerse hasta que las relaciones entre entrevistador y entrevistado sean lo suficientemente cercanas como para vencer la natural resistencia del sujeto.

Si tomamos en cuenta que el entrevistado se encuentra ante una situación nueva que le genera angustia, una -

plática preliminar, que no involucre áreas emocionales, le da oportunidad para que se tranquilice.

4.10.4. El rapport; su definición e importancia: Se conoce con el nombre de rapport, a la situación, que vence la resistencia del sujeto y permite un flujo libre y abierto de información. Esta relación implica una corriente de empatía y de comunicación, y una actitud emocional positiva del entrevistado hacia el entrevistador. El establecimiento del rapport es esencial, ya que no puede obtenerse del entrevistado la información necesaria, hasta no haber logrado un ambiente propicio -- que disminuya la angustia provocada por la nueva situación. El propósito del rapport, en otras palabras, es romper el hielo.- Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes, mostrando se cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

4.10.4. Cima de la entrevista. Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista en sus aspectos claves, que -- van a explorarse con mayor atención, y que proporcionarán la información más delicada y exacta que se requiere con fines de selección.

Los aspectos claves sobre los que el entrevistador enfoca su atención en la selección son principalmente la áreas siguientes:

a).- "Area escolar o profesional. Son todos los datos con respecto a los estudios, profesión, especialización; desde sus inicios hasta la escolaridad actual.

b).- Area familiar. Son datos procedentes del nú--

cleo familiar del individuo, abarcando los puntos de cohesión familiar, relaciones intrafamiliares, etc.

d).- Area de experiencia laboral. Son los datos referentes al tiempo que ha desempeñado un trabajador, su labor o profesión, así como los lugares (empresas) en donde las ha desempeñado.

e).- Area social. Son puntos importantes en la relación social del individuo en el ambiente no familiar, desde -- los grupos o clubes a los que pertenece, hasta las relaciones -- con sus amigos más allegados'' (19).

4.10.5. Cierre. Faltando 5 o 10 minutos para terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final, - dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma, y finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptado se le debe de orientar, (lo cual implica un conocimiento, por parte del entrevistador del mercado de trabajo) para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal, que sienta que la entrevista valió la pena, y que el no ser aceptado no implica derrota, sino, - por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

4.11. Exámen médico. Como paso final del procedimiento Científico de selección se encuentra el exámen médico; este se utiliza, para conocer que el candidato posee la capacidad física-

para desempeñar su trabajo, sin que existan consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas, o para exámenes periódicos y prevenir consecuencias graves.

Los pasos que se han descrito dentro del proceso técnico o científico de selección, pueden seguir este orden de secuencia o no, esto va a depender de las políticas de la organización con respecto a la selección.

Modelo prouesto por Uhrbreck. en Mental Alertnees in Em-
ploeos Personal (1936)

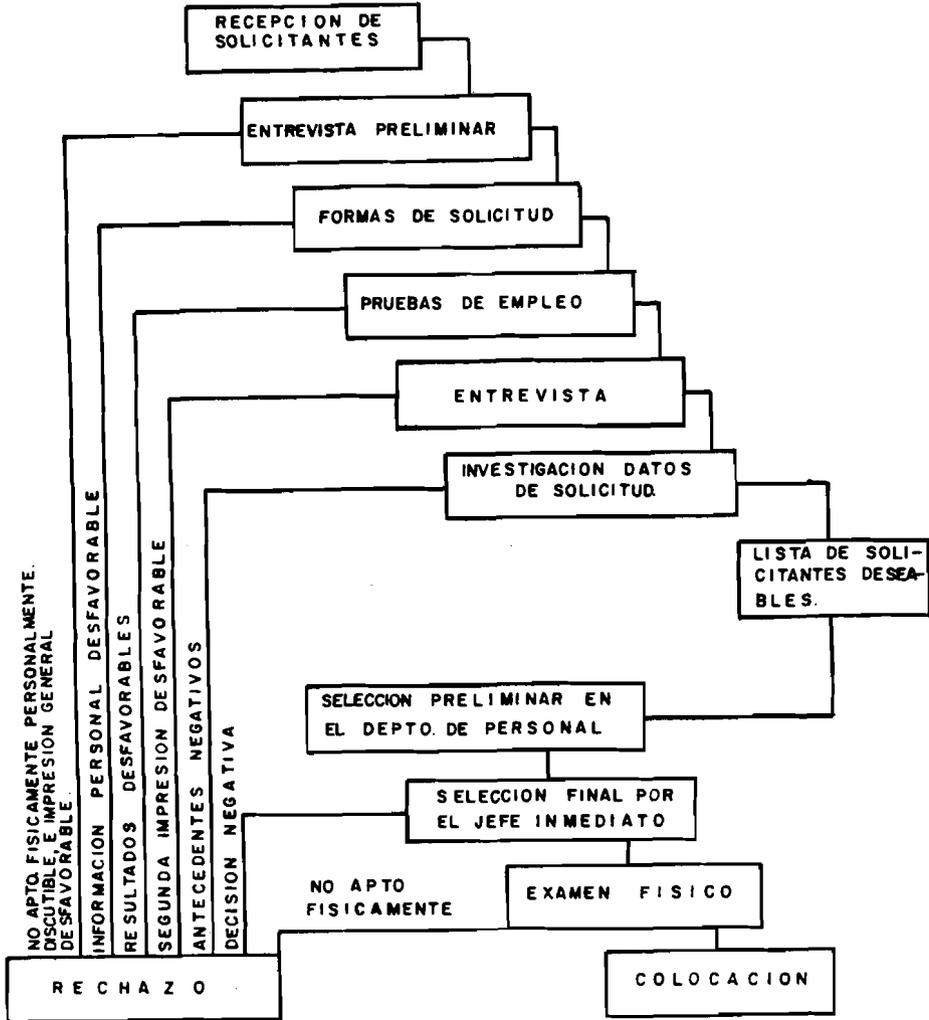
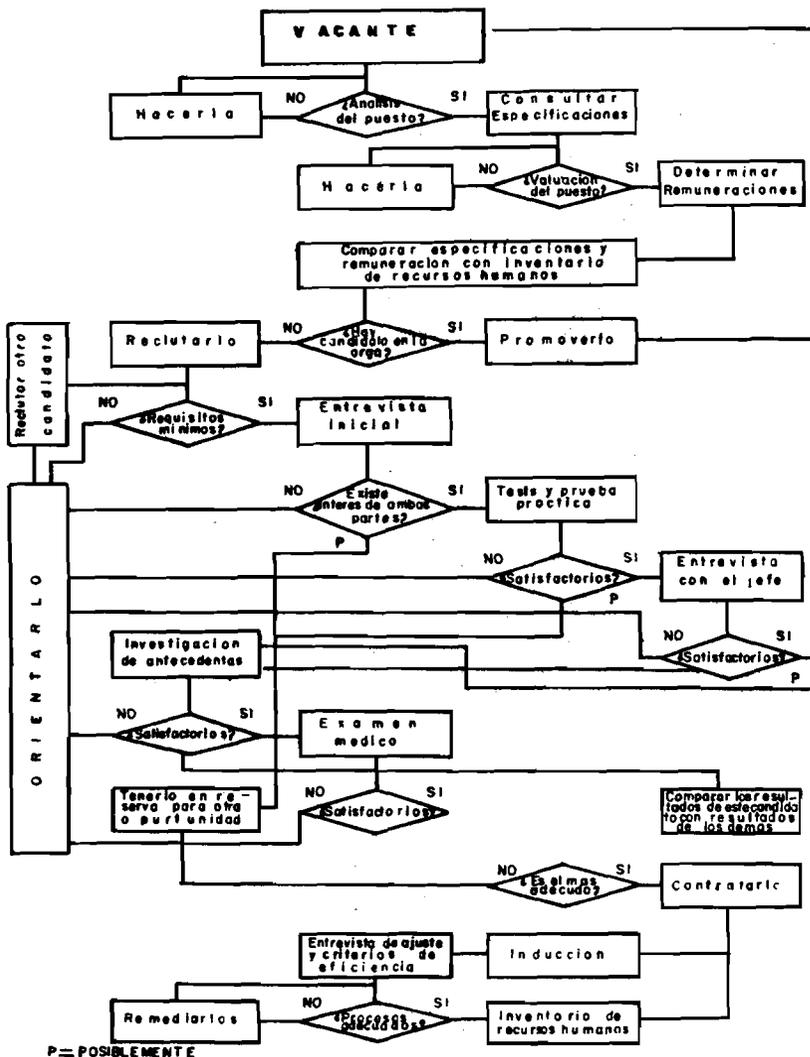
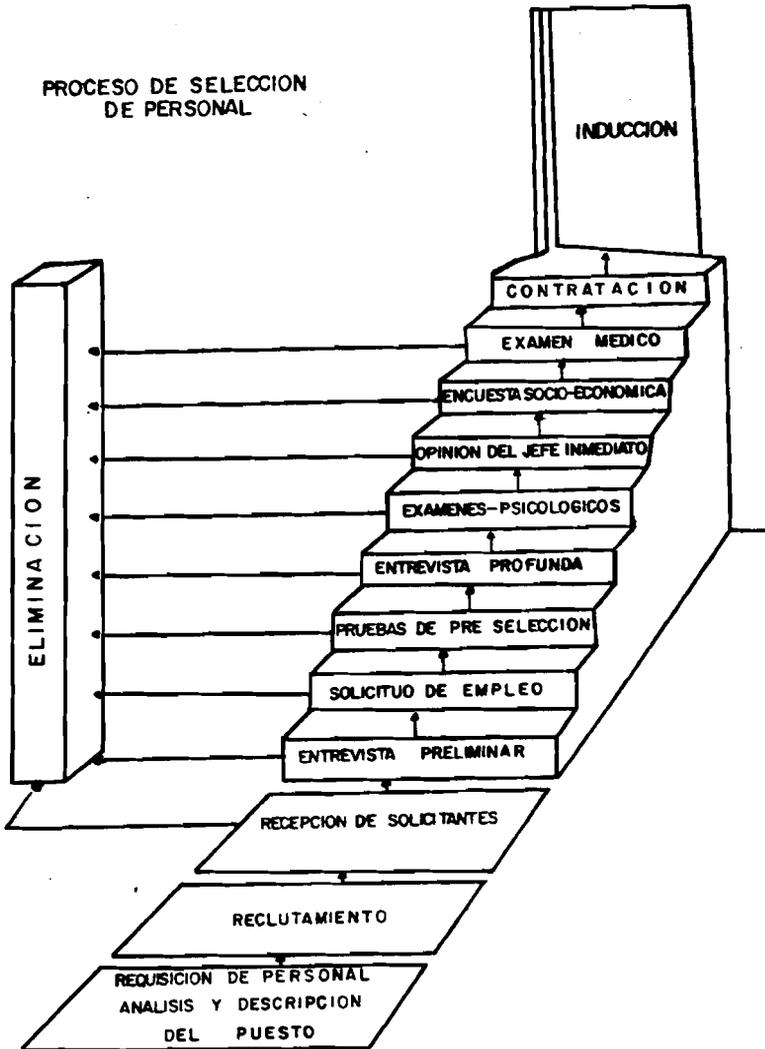


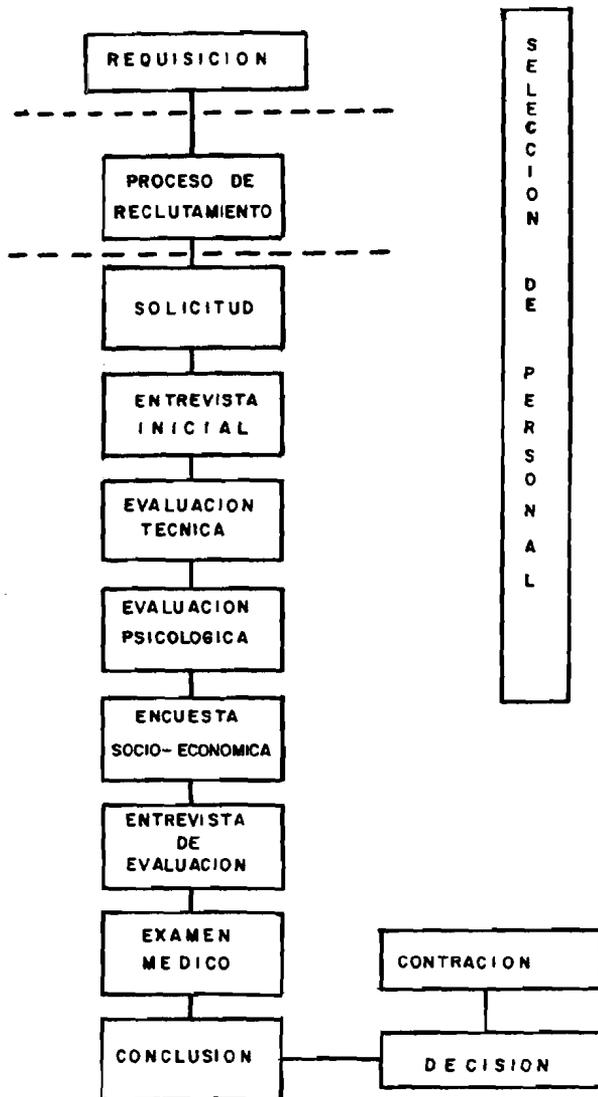
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL
PROPUESTO POR ARIAS GALICIA FERNANDO. (5) Op. Cit.



EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
PROPUESTO POR OROZCO JORGE ENRIQUE.(18)) Op. Cit.



EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
PROPUESTO POR GRADOS ESPINOZA JAIME .(19) Op. Cit.



C A P I T U L O V.

PROGRAMA DE SELECCION PASO-A-PASO.

Al buscar dentro de la bibliografía existente en lo que a selección de personal se refiere, nos pareció de bastante interés el manual de Selección escrito por el Doctor Roberto N. Mcmurry mismo que hace referencia a un programa de selección que él denomina pasoa-a-paso, por lo que en este capítulo de tesis nos avocamos a la tarea de resumir el proceso de selección que hace referencia el Doctor Mcmurry.

5.1. Una sólida selección de personal requiere de la correcta evaluación de las relaciones que existen entre un gran número de factores de los que sobresalen el Solicitante y el empleo.- El éxito vocacional no se determina por tener un determinado índice de inteligencia, las aptitudes y destrezas correctas, o por tener o no algunos factores complicados de personalidad, como introversión, extroversión o dominio, sumisión. El éxito en el trabajo es el resultado de relaciones altamente complejas que implican el individuo, sus asociados, sus superiores, el trabajo y todas las condiciones bajo las cuales se realiza.

Para evaluar de un modo correcto la interacción de todos estos factores, es necesario aplicar un enfoque distinto del usualmente comúnmente en la selección de personal. Se hace necesario considerar al individuo como una persona en sus circunstancias y no ais

ladamente; como un todo de componentes aislados. Es necesario considerar a esta persona en conjunto, en terminos de su ambiente de trabajo probable. Como resultado en lugar de examinar al solicitante como un compuesto de elementos no relacionados, como apariencia, maneras, destrezas, educación, inteligencia, etc; muy independientemente de las medidas detalladas y especificas del trabajo; está considerado como una unidad integrada y funcionando con ciertas potencialidades. -- Partiendo de que el trabajo también puede ser considerado como una unidad, se requiere de una persona que reuna un cierto grupo de capacidades y aptitudes muy definidas. Por lo tanto la selección adecuada consiste en la comparación del solicitante, como una unidad, con el trabajo, para asegurarse que ambos armonizan adecuadamente. De esta forma una mescla varia da, desorientada y caótica de rasgos individuales y requerimientos de trabajo, se combinan como dos unidades relativas y tangibles, las cuáles pueden armonizar fácilmente la una con la otra.

5.2. Desarrollo del programa paso-a-paso: El desarrollo de este enfoque de selección de personal fué en su origen un proyecto interdisciplinario que se basó en el uso de los últimos desarrollos de la Psicometría; la técnica que permite medir las características humanas. También implicó comprensión de la Siquiatria, La Psicología clinica, La Sociología, La Antropología, La Ciencia política, La Economía, y otras ciencias sociales, lo que nos hace suponer que este enfoque -

de selección tiene bases teóricas firmes.

Este procedimiento, incorpora todos los principios básicos y técnicas conocidas que son necesarias para una firme selección de personal, fácilmente adaptable a una amplia variedad de situaciones de empleo.

Al seleccionar un candidato se deben considerar -- los factores de posibilidad contra los de factibilidad. Un solicitante se evalúa desde dos puntos de vista: si puede hacer el trabajo, y si realmente hará el trabajo. La experiencia ha demostrado, que estos terminos no son sinónimos; algunos hombres por ejemplo, tienen capacidad intelectual, pero son perezosos y por lo tanto no la usan efectivamente; otros son sumamente hábiles, no obstante frustraciones personales perturban su eficiencia, aún hay otros que son inteligentes y capaces, pero no pueden cooperar con sus compañeros por muchas razones, algunas personas nunca tienen tanto éxito como sus habilidades indican; si bien, se presume pueden hacerlo, resulta ser decepcionante su trabajo; algo anda mal con su *lo harán*.

Los procedimientos tradicionales ponen mucho énfasis en indagar la aptitudes, * pueden hacer * de los solicitantes. Una abundante información en lo que se refiere a educación, entrenamiento, habilidades, experiencia, condición física, inteligencia, aptitudes y otros factores similares, están siendo aglutinados en torno a su * pueden hacerlo *.

Sin embargo, el aspecto * lo hará *, estaba siendo pasado por alto, casi por completo. No se estaba prestando atención suficiente a la naturaleza básica del carácter -- del solicitante, motivación, y madurez emocional, y si éstas le permitirán utilizar efectivamente sus aptitudes de * puede hacerlo *. Habían dado por cierto que si un hombre * puede hacerlo *, él lo hará, pero en ninguna forma esto es universalmente cierto.

5.3. Organización del programa *Paso-a-paso*. El programa paso-a-paso señala siete importantes pasos consecutivos. Normalmente el programa, se aplica en el orden que se describirá; en la práctica puede ser adaptado para que encaje en cualquier situación particular de selección de personal. Los métodos y procedimientos, que la selección de personal implica, pueden ser usados prácticamente en cualquier secuencia, - pero es indispensable recordar que readaptación no significa la eliminación de uno o más de los pasos, porque cada uno es esencial para la selección efectiva de personal en este método.

5.3.1. Paso uno: Desarrollar especificaciones para emplear. Se debe solicitar empleados que realmente puedan cumplir con un trabajo específico; para ello, es necesario determinar con la mayor exactitud posible las características del empleo. No hay que olvidar que la colocación y la selección-

son sólo aspectos diferentes de una misma función, no obstante que el solicitante llene los requisitos generales con buenas referencias y antecedentes, sino que pueda cumplir también con el trabajo específico y reunir ciertas características personales que puedan facilitar la decisión, de su incorporación o rechazo.

Se sostiene que cuando uno sabe lo que un hombre debe hacer, se sabe también lo que éste debe ser para hacerlo; afirmación relativamente verdadera, por lo que, el punto de partida para desarrollar especificaciones de empleo, es obtener un cuadro claro de los deberes y responsabilidades específicas del trabajo. Un procedimiento estándar para obtener descripciones de tareas, facilita el acceso a la información requerida, para desarrollar especificaciones; el procedimiento es como sigue:

5.3.1.1. Se le pide a un número de empleados representativos que realizan el mismo trabajo, escribir o dictar la descripción paso a paso de sus tareas. Estos informes escritos son comparados cuidadosamente y cotejados para determinar:

- 1.- Cuál es la amplitud de su tarea.
- 2.- Qué pasos siguen para lograr esos alcances.
- 3.- Qué equipo se usa.
- 4.- Cuales son las condiciones de trabajo bajo las cuales la tarea se realiza.
- 5.- La relación del trabajo con otros en el ---

proceso o el sistema.

6.- Las responsabilidades de la operación en particular

7.- El grado de autoridad delegada en la persona que de
sempeña el trabajo.

8.- Quién da instrucciones al empleado, y quién, si lo-
hay, recibe el producto del trabajo una vez realizado.

Todas las actividades no relacionadas directamente-
con el trabajo, son eliminadas de la descripción de tareas. U
na descripción de tareas puede ser detallada o breve, su ex-
tensión depende, fundamentalmente, de la complejidad del tra-
bajo.

Se recomienda hacer una descripción realista, al es
tablecer las especificaciones mínimas; así mismo, es importante
considerar el ambiente humano donde se realiza el trabajo,
la Filosofía de la gerencia, y la personalidad de quién super-
visará al empleado, así como la composición del grupo de tra-
bajo y sus normas como factores de importancia dentro de este
ambiente humano, ya que el supervisor y el grupo de trabajo,-
proporcionan un clima al que, el empleado debe adaptarse, si -
deseamos que desarrolle su trabajo con eficiencia.

5.3.1.2. Influencia del Supervisor y Grupos de trabajo:

Si consideramos al supervisor como parte del -
ambiente humano en un trabajo específico, se hace importante-
considerar por lo menos, los tres aspectos siguientes:

A.- Expectativa. ¿qué considera el supervisor como una acción eficiente en el trabajo?. Existe un sinnúmero de variaciones en la forma en que diferentes supervisores, visualizan los más rutinarios y supuestamente estandarizados empleos. Por ejemplo, un supervisor de oficina, puede dar a una mecanógrafa una carta específica para ser copiada, y esperar que la regrese con todas las correcciones ortográficas y de sintaxis, otro puede disgustarse si una mecanógrafa no verifica con él hasta la última coma, igualmente, un supervisor de planta puede tener preferencia sobre la calidad y la limpieza, mientras otro la tiene sobre la cantidad de entrega del trabajo.

Ignorar estas reglas de juego al momento de emplear, es facilitar probablemente una alta rotación de empleados. El jefe del empleado será el principal factor de su buen éxito y tendrá mayor influencia en su carrera dentro de la empresa; es por lo tanto conveniente, hasta donde sea posible, seleccionar candidatos que llenen las expectativas particulares del jefe, si se quiere disminuir la rotación.

B.- Compatibilidad. La opinión que un supervisor tenga de un empleado está basada, sólo parcialmente, en su actuación, ya que a menudo esta fuertemente influenciada por la apariencia del empleado, su manera de hablar, sus modales, educación cultura y personalidad; un Supervisor aceptará las -- desventajas y pasará por alto las fallas menores de un empleado que llene su modelo de preferencia humana, pero exagerará--

los errores y faltas menores de un empleado que no le agrade personalmente.

C.- Comprensión para competir. Pocos son los supervisores que dan la bienvenida a los subordinados fuertes, buenos organizadores, que tengan ideas, que hacen las cosas por iniciativa propia. Otros pueden tolerar sólo subordinados razonablemente fuertes. Y desafortunadamente, muchos superiores se sienten inseguros frente a los subordinados capaces que -- les aterrorizan y les causan preocupación , temiendo así ser desplazados de su posición. Si un superior, consciente o inconscientemente, considera a uno de sus subordinados como una seria amenaza, tratará de encontrar alguna forma de trasladarlo, removerlo o limitar su acción.

Por lo que se recomienda, que los subordinados de gran potencial deberían ser seleccionados únicamente para trabajar con superiores fuerte y de mayor potencia aún. Estos superiores los apreciarían y también sabrían cómo llevarse -- con ellos, sin ahogar su capacidad; igualmente, para superiores débiles e inseguros, ordinariamente deberían seleccionarse subordinados de esas características. Allá son necesarios en otra parte serían una carga.

Ignorar la comprensión del supervisor a un subordinado competitivo, puede conducir únicamente a la rotación de empleados y a un ambiente vacilante.

5.3.1.3. Influencia del grupo de trabajo. Con relación al grupo de trabajo, la primera consideración es, si el empleado se adaptará razonablemente o no a aquél. Las especificaciones de trabajo, por lo tanto, son trazadas usualmente para incluir cualquier característica que el empleado deba o no tener, para que sea aceptado por el grupo. Si los nuevos empleados son cuidadosamente seleccionados para armonizar con sus compañeros en todos los aspectos, generalmente el grupo de trabajo opera sin mayores conflictos.

5.3.1.4. Por último dentro de este primer paso debemos considerar: Que las especificaciones usadas por otras empresas, para actividades similares, no pueden dar el mismo resultado, ya que cada empresa tiene sus características únicas y por lo tanto necesita desarrollar sus propias especificaciones.

Es necesario incluir en tales estudios, empleos exitosos y fracasados, para asegurarse, que un factor particular no ejerce efectivamente una determinada influencia de éxito o fracaso en el trabajo.

Sólamente aquellos que muestran una relación definida y consistente con el éxito en el trabajo, serían incluidos en las especificaciones del empleo.

5.3.2. Paso dos; Reclutar: La experiencia ha demostrado que un programa eficiente de Reclutamiento es básico para-

una firme selección de personal, por lo cuál, el reclutamiento puede ser una actividad continua y no esporádica, intermitente o irregular.

5.3.3. Paso tres; Seleccionar: Una vez que un flujo adecuado de solicitantes ha sido asegurado, por medio de un programa efectivo de reclutamiento, se puede comenzar la eliminación de los solicitantes claramente descalificados.

Inicialmente en su forma más simple seleccionar consiste en verificar las calificaciones de los solicitantes con criterios precisamente establecidos tales como, edad, educación, experiencia previa, y otros requerimientos que sean básicos, por ejemplo, si la posición requiere la habilidad en lectura y escritura, los solicitantes analfabetos son descartados inmediatamente; de igual forma, todos los solicitantes con menos de 1.55 metros de estatura, son descartados en el primer paso del proceso de selección si las especificaciones solicitan hombres con una altura mayor.

5.3.3.1. En los métodos de selección pueden ser diferenciados dos momentos generales: Selección bruta, y Selección refinada.

a).- La selección bruta está diseñada para eliminar rápidamente aquellas solicitudes obviamente no deseables bajo las bases de una rápida apreciación de sus características aparentes, entre otras, estas incluyen generalmente: apariencia

modales, peso, estatura, edad, años de experiencia, y distancia de su hogar a la planta. Esta selección se puede realizar en forma visual; después de haberse realizado la selección --bruta en forma visual, se complementa aplicandose normas que eliminan automáticamente a los solicitantes que no reúnan los requerimientos, seleccionando aquellos que teniéndolos, estan en condiciones de continuar al proximo paso del proceso. Esta clase de selección está dirigida a eliminar a los que pasan - la selección visual, pero, no obstante, carecen de posibilidades en otros aspectos. La mayor parte de las empresas han co incidido en la importancia de los siguientes puntos, en relación con el exitoso establecimiento y uso de las normas para este tipo de selección:

1.- Las normas deben ser simples y pertinentes.

2.- Los factores usados con más frecuencia son: - el historial laboral, calificaciones físicas y factores de -- personalidad, que responden a preguntas pertinentes como:

¿ Tiene el solicitante suficiente experiencia?

¿ Hay algunos episodios no satisfactorios en su historia laboral?

¿ Su educación y entrenamiento están de acuerdo con las normas establecidas para el puesto en particular?

¿ Han estado sus ingresos anteriores muy por en cima de los sueldos de la empresa?

Los factores relativos a las condiciones físicas del solicitante pueden revelar factores cuestionables, tales como: incorrecto encuadre de la edad (ésta no corresponde a la especificada para el puesto), defectos físicos, enfermedades que pudieran determinar el rechazo por parte del departamento médico de la empresa.

3.- Los procedimientos de esta selección, varían de una empresa a otra. Este tipo de selección puede ser aplicada antes o después de que la solicitud ha sido llenada.

b).- La selección refinada: este tipo de selección es más compleja que la selección bruta o preliminar. Aunque en un principio fué ideada para posiciones de más alto nivel puede utilizarse en solicitantes para ciertos trabajos de planta y oficina. Hay dos clases de selección refinada: Selección de diagnóstico y Selección de solicitudes ponderadas.

Selección de diagnóstico: En este tipo de selección, la información completa, contenida en un formulario se examina en detalle, las normas usadas son empíricas, es decir, por análisis y juicios de sentido común. La adaptabilidad del candidato se determina al considerar sus calificaciones en un juicio global de sus puntos fuertes y débiles.

Selección ponderada. Este tipo de selección es esencialmente un procedimiento actuarial. Su aplicación se desarrolla por medio de procedimientos estadísticos, analizando el punto hasta el cual se puede predecir el éxito en el --

trabajo; considerando factores como: edad, educación, estado civil, y otros factores del solicitante. La suma de estos -- factores, arroja una medida de la expectativa de éxito del so licitante. Igualmente una compañía de seguros de vida puede decidir asegurar a una persona al estudiar, en forma combinada, su edad, peso, salud, ocupación, y otros factores de su - historia personal. Si éstos indican que hay poca probabilidad de tener una expectativa de vida normal, no emite la póliza.- Así, el empleador que utiliza el método de aplicación ponderada elimina a los solicitantes cuyos puntos totales de histo-- ria personal-ponderados, estaban por debajo de la norma mínima establecida en una base actuarial, puesto que ésto indicará que los puntos de ventaja están definitivamente en contra de su posible éxito.

5.3.4. Paso cuatro; Probar: Dentro de este paso se - recomienda el uso de las pruebas Psicológicas, ya que estas - nos proporcionan medidas del solicitante, como, habilidad men tal, aptitudes, destrezas y capacidades. Puesto que los --- tests proporcionan una útil, aunque no total, medida de la-- capacidad de un solicitante; Si el candidato no posee la --

requerida habilidad mental, las pericias, destrezas y otras - calificaciones para el trabajo, es el momento de dejar de tomarlo en consideración.

5.3.5. Paso cinco. Verificar las afirmaciones del - solicitante. Si el programa de selección *paso-a-paso* está - operando adecuadamente, la mayor parte de los solicitantes - completamente inaceptables para los empleos disponibles deben haber sido eliminados antes de este paso; Ellos han fallado - al no reunir los requisitos o no pasar todas las pruebas. Es - to significa que los candidatos restantes tienen, por lo me-- nos alguna oportunidad de ser efectivos en el trabajo; No obs-- tante, es importante desde ambos puntos de vista, que única-- mente los candidatos más adecuados sean seleccionados.

Es por lo tanto, el momento adecuado de obte-- ner más información acerca de la capacidad y experiencia de - cada solicitante. Esta información será utilizada para com-- plementar el cuadro de lo que el solicitante puede hacer, y - asimismo proporcionará información más completa, que ayudará al seleccionador a tomar una decisión acerca de lo que el can-- didato en realidad hará.

Hasta este punto, toda la información ha venido del mismo candidato, de su solicitud, y también de la entrevista inicial. Para estar seguros de que esta información es exacta y completa, y para ganar la ventaja de varias evaluaciones independientes, se debe verificar la actuación del solicitante mientras estuvo en un período educacional, y en sus anteriores empleos. Si algunos por modestia, candidez o nerviosismo, no cuentan su historia completa, dejan de mencionar o empujefecen algunos de sus talentos más importantes, no relatan explícitamente lo que se refiere a su trabajo anterior en conexión con el empleo que pretenden, o exponen muy vagamente sus responsabilidades anteriores; una verificación con sus escuelas y con sus empleadores anteriores ayudará al posible patrono a conocer el verdadero alcance de sus capacidades; Hay otro aspecto que justifica la necesidad de hacer verificaciones externas acerca del pasado del solicitante: La mayoría de ellos, debido a que están ansiosos de ser empleados, tratan de presentar sus historias en la forma más favorable posible; En su celo por ser empleados, pueden mentir deliberadamente dando rasgos favorables a sus registros, y omitir hechos desfavorables.

5.3.6. Paso seis: Como enfocar los factores *Pueden hacer* y *Hará*. Dos importantes funciones de selección se logran por el primero de los pasos del programa paso-a-paso; elimina a los solicitantes claramente descalificados y proporcio -

na un antecedente preliminar de información sobre aquellos que todavía están bajo consideración. La información obtenida de la aplicación de pruebas y verificaciones con colegios, alcanzada en el paso cinco, proporciona al entrevistador una concepción preliminar bastante clara de lo que cada candidato puede hacer y - algunas indicaciones acerca de lo que hará.

En el paso sexto, la entrevista planificada, - es la que completa el cuadro *Puede hacer* y, más importante, a porta un enfoque claro de las cualidades *hara* del candidato.

Para poder predecir lo que una persona hará es indispensable investigar el carácter y los patrones de sus hábitos ya que estos tienen una influencia de control en sus acciones.

La entrevista planificada proporciona una con--tribución vital al programa de selección, permite unas predic--ciones más exactas de lo que cada candidato hará. Al mismo tiempo amplifica y redondea informaciones disponibles, relativas a lo que puede hacer. Puesto que ningún otro instrumento en el -- programa paso-a-paso proporciona una riqueza comparable y variedad de material pertinente, este es verdaderamente el paso del programa.

Pero la entrevista planificada no puede ser completamente efectiva a menos que sea conducida adecuadamente. Esto a su vez depende, en gran parte, del estímulo dado al solicitante para hablar libre y francamente. Sólo de esta forma se --

pueden obtener datos completos acerca del solicitante, sus antecedentes y su potencialidad.

Dentro de la entrevista planificada se deben - observar una serie de factores que nos ayudarán a tener una idea más concreta de las características de personalidad del solicitante, para poder predecir con más acierto si el candidato podrá desempeñarse adecuadamente con el empleo para el cual se está - seleccionando.

5.3.7. Paso siete. Realizar la Evaluación completa.

El paso final en el procedimiento de selección, consiste en realizar la Evaluación completa. Este es un paso crítico; en este punto el entrevistador armoniza las calificaciones del solicitante con los requerimientos del trabajo y - toma una decisión relativa a su conveniencia, para la ocupación de la plaza vacante. Esta decisión debe ser acorde con la predicción específica del entrevistador sobre el probable éxito -- del solicitante, si es empleado. (21)

(21)McMurry Roberto Tecnicas de Selección de Personal; Grupo Editorial Expansión.

C A P I T U L O VI.

SELECCION POR OBJETIVOS.

Este método para realizar la Selección de personal fué elaborado por el Psicólogo mexicano Alvaro Jimenez Osornio (71) qui en lo denominó *Selección por Objetivos*; debido a que en este se enfatiza la calificación del Candidato por los resultados que este obtiene directamente de la ejecución del trabajo; y no en base a apreciaciones subjetivas.

7.1. Pasos de la Selección por objetivos.

7.1.1. Para efectuar la Selección por objetivos se debe -- contar en primer lugar con una adecuada información sobre las -- funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

7.1.2. Para lograr el conocimiento del trabajo, el Psicólogo usa la técnica denominada: Análisis de puestos o Análisis de labores; en este sistema se emplea una técnica de definición del puesto diferente a la empleada habitualmente, pues aparte de realizarse una Entrevista de cuestionario con el jefe y con el que ocupa actualmente el puesto, se recurrirá a una observación directa de las funciones., los registros observacionales pueden ser de intervalo, flash, y de actividades planeadas, otros registros útiles para la especificación del puesto es el de productos permanentes , como por ejemplo, un mueble terminado, una operación-

efectuada (memorándum, registrar un Kárdex, etc.), en general - es algo que perdurara de la ejecución de un individuo.

7.1.2.1. Los registros de intervalos, indican un período de tiempo, durante el cual todas las conductas predeterminadas que ocurran, serán anotadas por su frecuencia, para lo cual se puede elaborar una forma como la siguiente, para anotar las conductas ocurridas.

NCMBRE _____ PUESTO _____ FECHA _____

No. DE REGISTRO _____ OBSERVADOR _____

| CONDUCTAS | HORARIO | HORARIO | HORARIO | HORARIO |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| | | | | |
| | | | | |

7.1.2.2. El registro de flash consiste en anotar las actividades prescritas que ocurran a una hora predeterminada, por ejemplo, queremos saber si una conducta de *calcular*, que ha sido definida como operar una máquina calculadora por el auxiliar de contabilidad, ocurre en forma consistente en el horario - de 12 a 13 horas; para tal objeto podemos realizar una observación flash, cada 15 seg. , es decir, que el observador anotará - cada 15 seg. si esta emitiendo la conducta de actividades., para llevar a cabo este tipo de registro se puede utilizar la sigui-

ente forma para recabar los datos observados.

NOMBRE _____ PUESTO _____ FECHA _____

No. DE REGISTRO _____ HORA INICIO _____ HORA FIN _____

OBSERVADOR _____

| CONDUCTA | FRECUENCIA |
|----------|------------|
| | 15 seg. |

7.1.3. El último de los registros es el de actividades planeadas, este es útil cuando es necesario hacer observaciones en -- grupos que comparten a cierta hora actividades comunes, para -- realizar este tipo de observaciones se puede utilizar la forma siguiente.

FECHA _____ OBSERVADOR _____ No. REG. _____

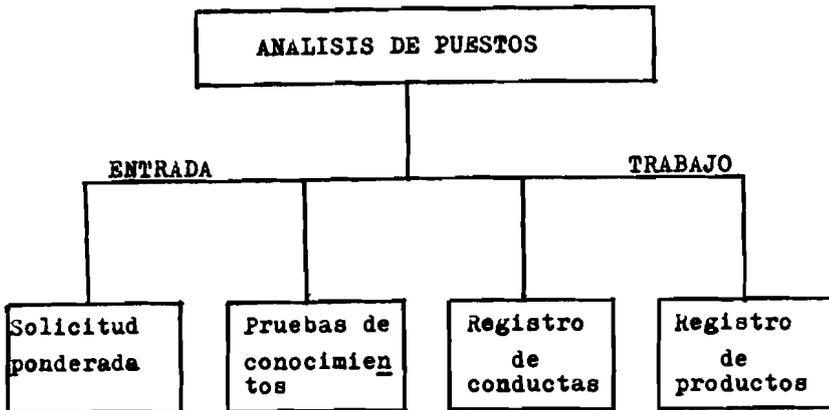
| LUGAR | ACTIVIDAD | HORARIO | HORARIO | HORARIO | HORARIO |
|-------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| | | | | | |
| | | | | | |

7.1.4. El objetivo de los registros de intervalo, flash actividades planeadas, y productos permanentes; es definir aquellas conductas (formas de comportamiento) y los resultados que son indispensables para la ejecución adecuada del puesto.

Para una buena definición de conducta, puede tomarse un segmento de actividad laboral y procurar definirla en términos claramente descriptivos, estableciendo las dimensiones topográficas, temporales y de condiciones que la prescriben; por ejemplo: el trabajador camina por el pasillo del departamento hacia el norte; El trabajador no se encuentra frente a su máquina.

7.2. Con los resultados obtenidos del análisis de puestos; se procede a especificar dos tipos de registros, uno para la conducta y otro para los productos. Además, con esta información se elabora una Solicitud ponderada y Pruebas de cong

cimiento para estimación de prerequisites o repertorios de entrada de los candidatos a ocupar el puesto en forma definitiva.



7.2.1. Ponderar una solicitud es darle pesos a cada uno de sus datos en relación con los requisitos establecidos, así - por ejemplo, tendremos dos sistemas de calificación de la solicitud, uno de cancelación y otro numérico progresivo que indica el grado de acuerdo del dato, con los requisitos de experiencia edad, escolaridad, sexo, etc., por ejemplo: Nosotros hemos establecido como requisito del puesto que lo ocupe una mujer, y el que solicita es hombre, por lo tanto este es un dato de cancelación; el otro ejemplo sería: Nosotros hemos establecido como requisito para el puesto, mínimo primero de secundaria terminado (aproximadamente), y el que solicita cursó el primero de secunda

ria, pero quedo a deber dibujo, éste serfa un dato numérico pro
gresivo.

7.2.2. Las pruebas de conocimiento tienen como base la-
información del análisis de puestos con respecto a las activida
des de mayor importancia para lograr los objetivos del puesto.

7.3. A todo solicitante al puesto vacante se le apli-
una Evaluación de entrada; por medio de una Solicitud ponderada
y Pruebas de conocimiento, investigandose la veracidad de los -
datos que proporcionan, o sobre su Currículum de trabajo; y los
que obtengan mayores puntajes son presentados al supervisor, --
quien decidirá la contratación de uno de ellos, los reportes de
los que no avanzaron pasan a ser archivados en pendientes.

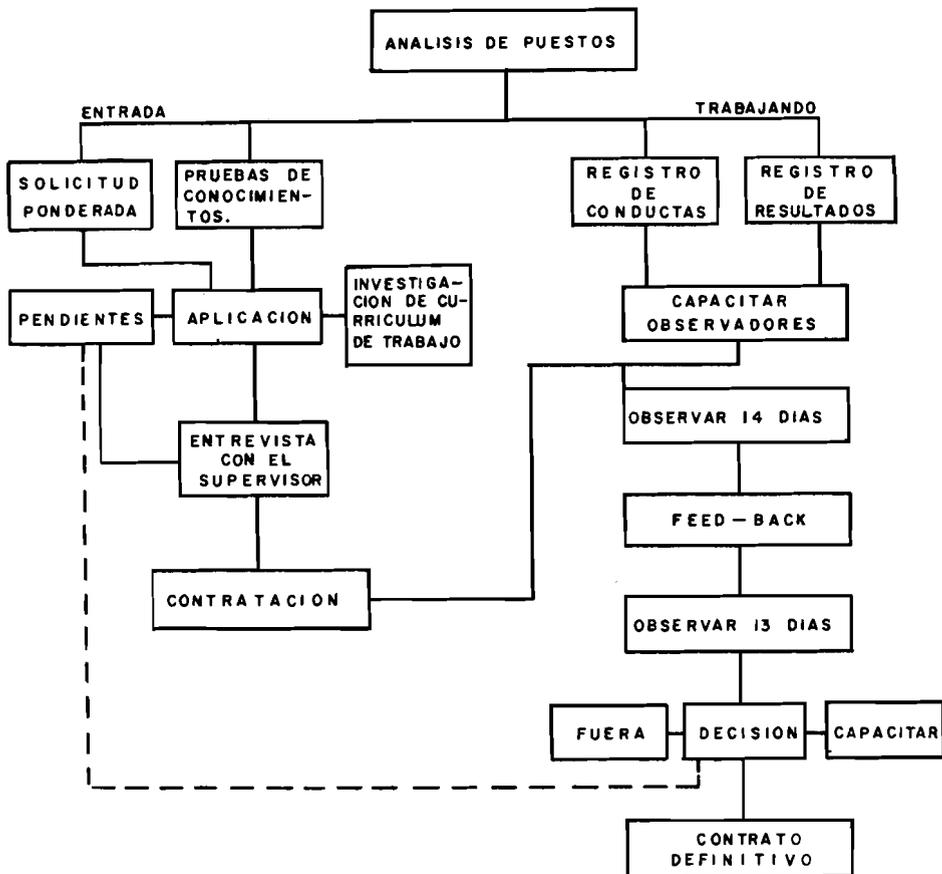
7.4. Una vez contratado el candidato, se presentará a
sus labores, donde será observado por personas entrenadas en me
dir la conducta mediante los registros de Conductas y los regis
tros de resultados que refieren la ejecución durante 14 días.

7.5. El quinceavo día se citará al candidato contrata-
do(después de que éste trabajo durante los 14 días anteriores)
a una Entrevista para darle feed-back sobre sus Conductas y Re-
sultados registrados.

7.6. Una vez realizada la entrevista, continua el can
didato trabajando, para relizar un registro de 13 días más, pa-
ra precisar los cambios en la conducta y resultados.

7.7. Una vez realizado todo este proceso de la Selec-
ción por Objetivos; se tomará la desición sobre contratar defi-

nitivamente, capacitar o dar de baja y buscar en nuestras solicitudes pendientes, un sustituto. El Diagrama de flujo de la - Selección por Objetivos es el siguiente.



7.7. Ventajas en la Selección por Objetivos.

7.7.1. Como se ha visto en la proposición de este procedimiento de Selección de personal; la primera ventaja estriba en establecer claramente la conducta que se va a registrar sin terminos subjetivos, o carentes de valor para los resultados del puesto.

7.7.2. Otra ventaja es en el sentido de que su forma de implementación siguiendo los pasos señalados en el organigrama de flujo, garantizan una observación sistemática de los hechos conductuales que se suscitan en el empleo sin recurrir a interpretaciones y predicciones en base a otras tareas y ejecuciones como ocurre con las Pruebas Psicológicas, sino que, por el contrario, - la predicción es en base a las tareas y ejecuciones para las que fué contratado. Siendo esta una forma práctica de encontrar al sujeto adecuado para el lugar indicado, pues el candidato, trabajando, prueba su idoneidad para el puesto.

7.8. Objeciones a este sistema de Selección.

7.8.1. Objeciones de tiempo. Estas se refieren a que elaborar un análisis de puestos tan preciso es muy lento.

7.8.2. Objeciones legales. La ley federal del trabajo - en su artículo 35 señala: Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado;'.(22)

Comentario: el contrato de trabajo por tiempo inde

(22) Trueba Urbina Albreto, Trueba Barrera Jorge. Ley Federal - del Trabajo Edit. Porrúa.

terminado es el típico en las relaciones laborales, por lo que los contratos por tiempo fijo o para obra determinada constituyen la excepción, correspondiendo al patron probar esta circunstancia, en los casos de litigio.

Conforme a nuestra legislación,*el contrato de trabajo a prueba* carece de validez, ya que desde que se inicia la prestación del servicio el trabajador adquiere los derechos que consigna la ley laboral en su favor, entre tanto subsista la materia del trabajo; por lo que si un patron o empresa despidi a un trababajador al término fijado en el llamado contrato a prueba, subsistiendo la materia del trabajo, tal despido es injustificado y le da derecho al trabajador a ejercitar las acciones respectivas.

7.8.3. Objeciones populares. Suele decirse que una -- persona que se sienta observada puede presentar la mejor conducta posible y después de sentirse seguro en el empleo ya no le interesa portarse bien, que tal sistema sólo sería aplicable en puestos en donde las labores fueran manuales y, que por lo tanto, que existen algunos puestos en los que la valuación no es posible, por no ser tangibles.

7.8.4. Objeciones técnico administrativas. A este respecto nos dicen, que si el candidato no resulta el adecuado se tiene que volver a contratar a otro; y esto representaría pérdida de tiempo para el Departamento de personal. (23)

(23) Jiménez Osornio Alvaro Manual de Como entrenar en Selección por Objetivos.

C A P I T U L O VII

INVESTIGACION REALIZADA ACERCA DEL METODO DE
SELECCION DE PERSONAL.

7.1. Objeto. Se efectuó una investigación en una muestra representativa de Organizaciones industriales de la Ciudad de Queretaro, con el objeto de conocer el método u procedimiento empleado por estas organizaciones para realizar la Selección de personal; y de esta forma poder comparar los métodos de selección empleados por estas, con los diferentes procedimientos de Selección de personal existentes.

7.2. Método. La investigación se realizó inicialmente entrevistando a los jefes de personal de cada una de las organizaciones, tratando de indagar como efectúan la selección de personal, pero debido a la resistencia que opusieron a manifestar esta información a través de una Entrevista abierta, en la cual en un momento dado se sentían forzados a contestar preguntas comprometedoras, se decidió realizar un cuestionario para ser contestado por estos mismos sujetos, siendo acogida esta idea en forma agradable por estos; este instrumento constó de 12 preguntas.

7.3. Resultados. Los resultados obtenidos en la investigación realizada, se resumen a continuación, citando cada una de las doce preguntas, e inmediatamente después de cada una de ellas los resultados obtenidos en porcentajes.

Pregunta número uno: Su primera contratación fué?

a).- El 85 % de los sujetos entrevistados fueron contratados inicialmente en forma Temporal., observandose además lo siguiente:

- 30 % de ellos son licenciados en Administración de Empresas.
- 30 % son licenciados en Relaciones industriales.
- 5 % son licenciados en Derecho.
- 5 % son contadores públicos.
- 5 % tienen carrera técnica vocacional.
- 5 % cuentan con carrera comercial.
- 5 % solo tienen estudios de preparatoria.

b).- El 15 % de los sujetos entrevistados fueron contratados inicialmente en forma permanente, observandose en estos lo siguiente:

- El 10 % de estos sujetos son Licenciados en Adminis--tración de Empresas.
- 5 % son licenciados en Relaciones Industriales.

Pregunta número dos: Puesto o funciones para las que fué contratado inicialmente.

a).- El 55 % de los sujetos fueron contratados inicialmente para desempeñar las funciones de jefe de personal.

b).- El 20 % fué contratado para Capacitación de personal.

c).- Al 10 % los contrataron para realizar la inducción de personal.

d).- Otro 10 % quedó contratado como asesores laborales.

e).- El 5 % restante de la muestra seleccionada fueron -

contratados inicialmente como Secretarias del Departamento de Relaciones industriales.

- f).- Actualmente el 100 % de los sujetos entrevistados -- desempeñan el cargo de Jefes del Departamento de personal de las industrias investigadas.

Pregunta No. 3: Métodos y pasos en el proceso de Selección de personal que emplea actualmente en el lugar donde presta sus servicios.

a).- En el 15 % de las empresas investigadas se lleva a cabo el Proceso de Selección de la siguiente forma:

- Reclutamiento del Candidato.
- Preselección del Candidato.
- Aplicación de pruebas Psicológicas; aplicandoseles una batería que consta de una prueba de inteligencia, y una de personalidad (no especificando cuales).
- Entrevista con el Jefe inmediato, anexandose los resultados de las pruebas.
- Los candidatos recomendados no se les somete al proceso de Selección; únicamente se les aplica:
- Una encuesta Socioeconómica.
- Un examen médico.

b).- Otro 15 % de Empresas lleva a cabo la Selección utilizando el proceso siguiente:

- Reclutamiento de personal.
- Llenado de solicitud.

- Entrevista inicial.
- Aplicación de Pruebas Psicológicas(solo en algunos - casos) las pruebas que se aplican son: Beta, atención y concentración, seguir instrucciones, Thurstone, destreza, E.D.P.M.(examen de precisión mecánica).
- Selección de posibles candidatos.
- Examen médico.
- Entrevista con el jefe inmediato.
- Contratación.

c).- Un 15 % más de las empresas en las cuales se llevó a cabo la investigación lleva a cabo el procedimiento siguiente - para seleccionar al personal.

- Requisición.
- Llenado de presolicitud.
- Entrevista.
- Pruebas Psicológicas aplicando una batería con una - prueba de habilidad, y una de inteligencia.
- Con los candidatos recomendados a la empresa se sigue un procedimiento similar al citado en el inciso a.

d).- En otro 15 % de las empresas se encontro que la Selección se efectua con el procedimiento siguiente.

- Requisición.
- Llenado de solicitud.
- Entrevista inicial.

BIBLIOTECA CENTRAL

- Entrevista con el Jefe inmediato.
- Exámen Técnico.
- Exámen médico.
- Contratación.

e).- Otro 15 % de la muestra investigada lleva a cabo la Selección de personal en la siguiente forma:

- Aplicación de Pruebas Psicológicas, aplicandose de - razonamiento, de personalidad, y de inteligencia(no- especificando cuales).
- Encuesta Socioeconómica.
- Exámen médico.
- Contratación.

f).- En un 15 % más se lleva a cabo la Selección de personal utilizando el siguiente método.

- Ojo clinico.
- Pruebas de rendimiento.
- Exámen médico.
- Contratación.

g).- En el 10 % de las empresas investigadas se lleva a - cabo la Selección de personal con el siguiente procedimiento:

- Entrevista.
- Items.
- Pruebas Psicológicas.
- Exámen médico.
- Contratación.

Pregunta No. 4: En base a qué seleccionan las Pruebas Psicométricas, de habilidad, y rendimiento?.

a).- En el 50 % de las empresas investigadas, se seleccionan estas pruebas en base al Análisis y descripción de puestos.

b).- En el 20 % de las organizaciones investigadas las seleccionan basandose es:

- Análisis y descripción de puestos.
- Descripción verbal de los requerimientos del puesto.
- Criterio propio.

c).- En un 20 % más se seleccionan las pruebas únicamente basandose en el criterio propio.

d).- En el 10 % restante de la muestra se seleccionan estos instrumentos en base a:

- Análisis y descripción de puestos.
- Descripción verbal de los requerimientos del puesto.

Pregunta No. 5: Si utilizan pruebas Psicológicas, mencione cuales se aplican en cada uno de los siguientes niveles:

a).- Nivel ejecutivo.

- En el 15 % de las empresas aplica a este nivel, para inteligencia (WAIS y Raven); para personalidad (inventario Multifacético de la personalidad)
- En otro 15 % contesto que a este nivel aplican un examen de habilidad (sin especificar cual).
- En el 35 % aplican un examen de inteligencia, y uno de personalidad (sin especificar cuales).
- El 35 % no contesto la pregunta.

b).- Nivel medio(supervisores y profesionistas).

- El 15 % aplica a este nivel sólo un exámen de inteligencia (Raven).
- 15 % aplican un exámen de habilidad (sin especificar cual).
- El 35 % aplican un exámen de inteligencia y uno de - personalidad(nogspecificando cuales).
- Un 35 % no contesto nada.

c).- Nivel Administrativo (Secretarias).

- 15 % aplican un exámen de habilidades
- 15 % aplican un exámen de inteligencia(Raven)
- 35 % aplican un exámen de aptitudes.
- 35 % no contesto nada.

d).- Nivel Operario (obreros, mantenimiento, intendentes)

- 15 % aplican una Entrevista y pruebas de habilidad.
- 15 % aplican exámenes de atención, concentración, y- destreza, ademas un Beta.
- 35 % aplican una prueba de rendimiento.
- 35 % no contesto nada.

Pregunta No. 6: Cuales fuerón las inovaciones que usted -
introdujo, para mejorar el proceso de se-
lección de personal que se empleaba.

a).- El 70 % de los sujetos investigados coincidio en contestar que la inovación que introdujeron con vias a mejorar el-
procedimiento de selección, fué precisamente la aplicación de -

Pruebas Psicológicas dentro del proceso de selección.

- b).- El 10 % contestó que solicitó a la gerencia, que el personal sindicalizado se capacitara en: Lectura, escritura, y aritmética., una semana y media antes de su contratación.
- c).- Otro 10 % contestó que reestructuraron el procedimiento de Selección de personal; sin especificar en -- que consistió esta reestructuración.
- d).- 10 % no contestó nada.

Pregunta No. 7: Como acogieron esas innovaciones sus superiores?

- a).- En el 90 % de los casos se acogió de una manera favorable.
- b).- El 10 % no contesto.

Pregunta No. 8: De sus trabajos posteriores relacionados con la Selección de personal, mencione en que organización tuvo la oportunidad de aplicar el proceso de selección con la innovación efectuada por usted?

- a).- El 10 % han tenido la oportunidad de aplicarlo fuera de la organización en que laboran(Purina, Tremec.)
- b).- El 90 % sólo lo han podido aplicar en la organización en la que laboran.

Pregunta No. 9: De la experiencia que tiene en Selección de personal, que modelos de esta conoce?

a).- El 10 % contestó que conocen la Entrevista dirigida y de bajos recursos(no queriendo mencionar más)

b).- El 90 % no contestó.

Pregunta No. 10: De los modelos de selección que usted conoce, cual cree que sea más eficiente, y por qué?

a).- El 10 % contestaron que la Entrevista con la aplicación de las Pruebas Psicológicas, de acuerdo al puesto a ocupar, es lo más eficiente dentro de la Selección de personal.

b).- El 90 % no contestó.

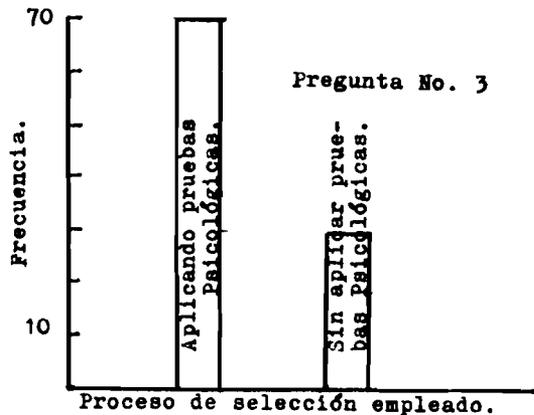
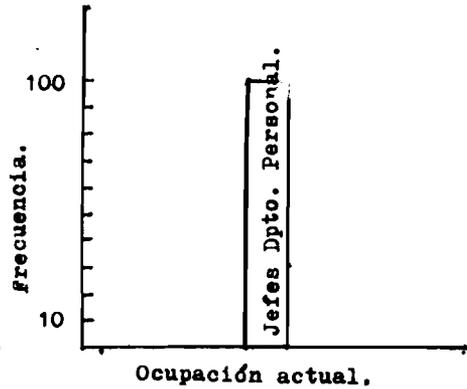
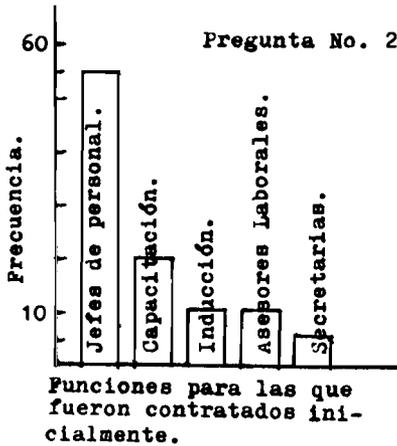
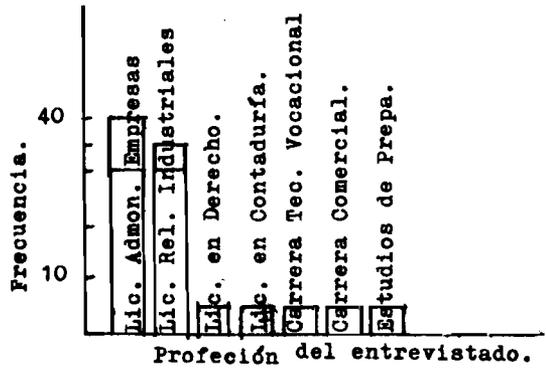
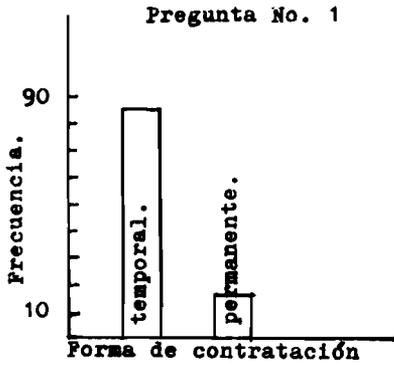
Pregunta No. 11: Conoce alguna Institución o Empresa que utilice la Selección de personal Técnica o Científica?

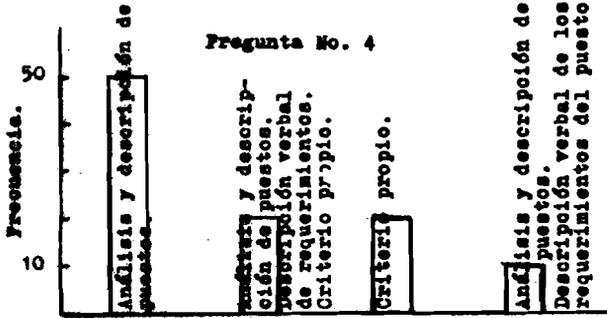
A esta pregunta contestaron en un 100 %; que cuando tienen la necesidad de seleccionar a un candidato de una forma -- más eficiente dentro de los niveles administrativo, medio, y ejecutivo, acuden a Instituciones como: Canaciatra. C.C.A.D.E. (Centro de Capacitación y desarrollo de alto nivel), Coparmex. V.I.V.E., Arroniz (Ramirez y asociados).

Pregunta No. 12: Si conoce usted, alguna fuente de información, que mencione o este relacionada con la historia y evolución de la Selección de personal en el Estado de Querétaro, favor de mencionarla.

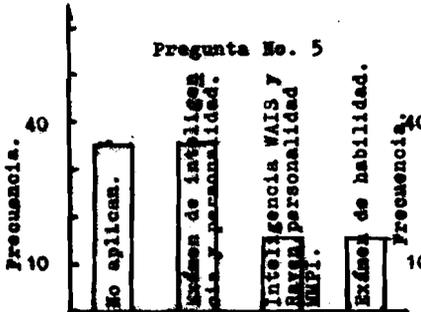
La respuesta dada se enfocó a nivel nacional; y no en el sentido en que se hizo la pregunta; ya que en esencia lo que se deseaba era conocer, un tanto la historia de la Selección de personal en el Estado de Queretaro; y lo que mencionaron los sujetos investigados, solo fué la siguiente bibliografía:

- Manual de Selección de personal Edit. Expansión
- Administración de Recursos humanos, Arias Galicia Fernando.
do.

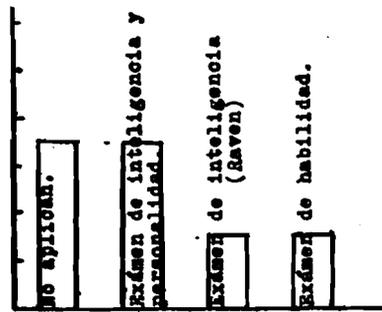




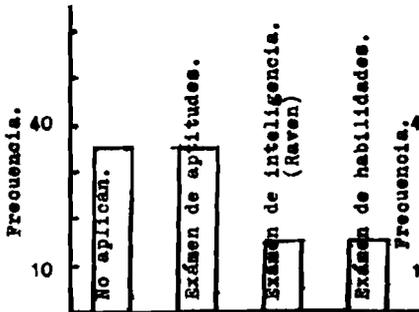
Bases para seleccionar las pruebas; Psicométricas, de habilidad y rendimiento.



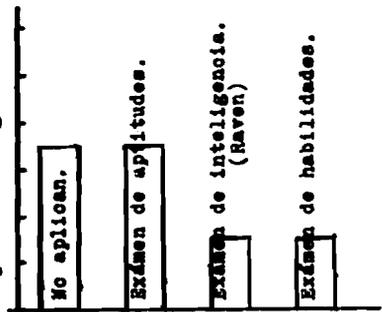
Pruebas Psicológicas aplicadas en el nivel Ejecutivo.



Pruebas Psicológicas aplicadas en el nivel medio.

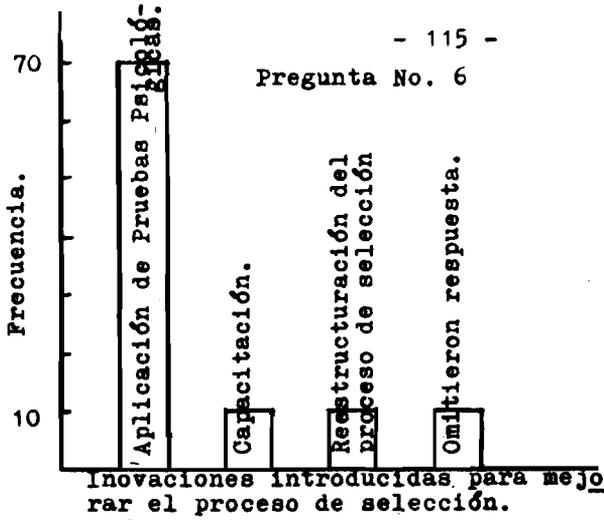


Pruebas Psicológicas aplicadas en el nivel administrativo.

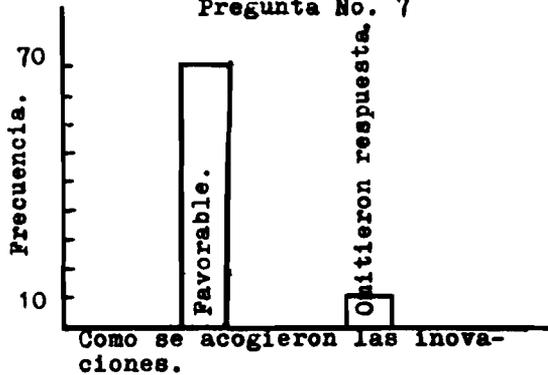


Pruebas Psicológicas aplicadas en el nivel operativo.

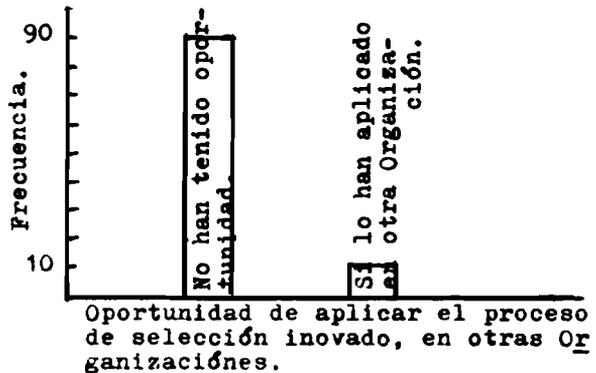
Pregunta No. 6

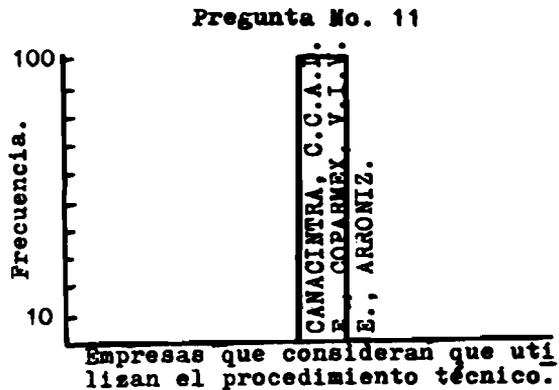
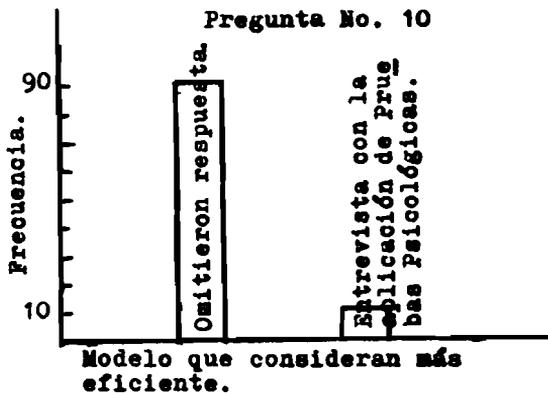
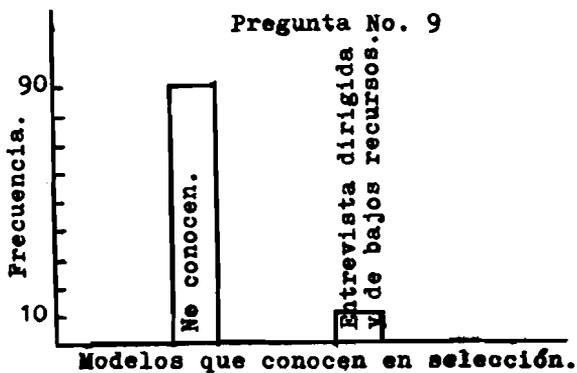


Pregunta No. 7



Pregunta No. 8





PROPOSICION DE UN MODELO DE SELECCION DE PERSONAL.

Una vez analizados los diferentes Criterios y Procedi -- mientos de Selección de personal, que han existido, y existen- actualmente; y considerando que la importancia y objetivo de la Selección de personal, es predecir el comportamiento, para obte- ner una adecuada adaptación del Candidato, dentro de una Orga- nización laboral.

Por tal razón es esencial considerar que la conducta de u na persona en un momento dado depende: del estímulo, de sus me canismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente- en que se encuentre en ese momento y, en general, de su perso- nalidad.

Por lo que para poder predecir el comportamiento de un -- Candidato, se deben de utilizar Procedimientos de selección -- que Evalúen a éste, desde los puntos de vista: Biológico, Psi- cológico y Social; considerando además los siguientes aspectos

- a).- Capacidad intelectual.
- b).- Estabilidad emocional.
- c).- Estabilidad física.

d).- Integridad moral.

e).- Desarrollo social.

f).- Desarrollo laboral o profesional.

Aspectos todos estos, que no se deben de olvidar, al aplicar o desarrollar un Procedimiento de selección.

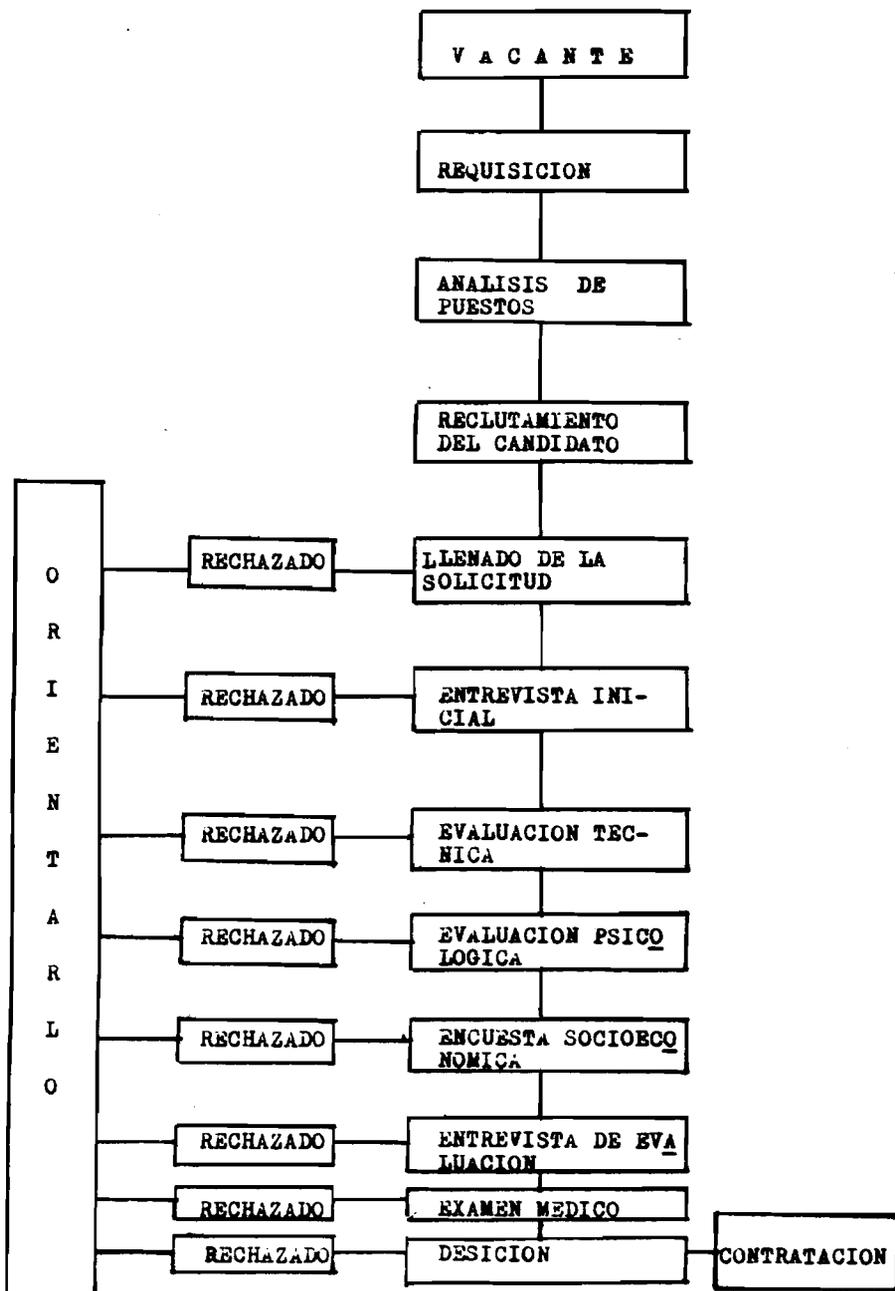
Por todo lo señalado anteriormente, y reforzados por medio de la investigación realizada en Organizaciones laborales de la Ciudad de Queretaro; consideramos que a juicio nuestro el Procedimiento Técnico o Científico de selección, es el más adecuado para Evaluar al Candidato en forma *completa*, es decir desde una esfera *Biopsicosocial*.

En virtud de que el Procedimiento Técnico o Científico de selección, se desarrolla por medio de una serie de pasos a través de los cuales se Evalua al Candidato en forma *Biopsicosocial*.

En el capítulo IV de esta Tesis, nos dimos a la tarea, de describir, el Procedimiento Técnico o Científico de selección, detallando cada uno de sus pasos; así como conjuntandolos criterios que para cada uno de ellos consideran varios --

Teóricos, con el objeto de analizarlos y complementarlos, para retomar lo más importante y desarrollar cada uno de los pasos de ese capítulo; en virtud de que los diferentes procedimientos técnicos de selección, propuestos por los diferentes Teóricos que se analizaron, detallan algunos pasos del procedimiento técnico o científico, otros pasos sólo los mencionan y otros los omiten.

Después de un profundo análisis de los modelos propuestos por los investigadores de Selección de personal, llegamos a la conclusión de sugerir un modelo de selección de personal, que surge de esta tesis, cuyo diagrama de flujo aparece a continuación.



CONCLUSIONES

A través de este trabajo de tesis se han descrito los diferentes sistemas que se han utilizado y se utilizan para efectuar la Selección de personal; así como el desarrollo que esta ha sufrido a través del tiempo, pudiéndonos dar cuenta que la selección siempre ha existido.

En la actualidad los procedimientos de Selección varían de una organización a otra, en función de los requerimientos del puesto que se ha de cubrir, del número de solicitantes en relación con el número de vacantes, así como de las políticas de cada organización .

En el ámbito laboral la selección de personal surge de una necesidad (cubrir un puesto vacante) y la esencia de esta es la predicción.

Existen diferentes definiciones de la Selección de personal; pero la mayoría de estas de una manera general tratan de seleccionar (separar) de un grupo a la persona adecuada para que cubra un puesto vacante, tratando de predecir su comportamiento futuro dentro de una Organización.

Se han descrito los diferentes procedimientos de selección que son utilizados en la actualidad; de los cuales, a juicio nuestro, el más adecuado para realizar la selección de personal; - es el Procedimiento científico de selección, en virtud de que en

este se contemplan una serie de pasos a través de los cuales se Evalua al candidato en forma Biopsicosocial; además este procedimiento puede ser utilizado en cualesquier tipo de organización laboral, no importando ni el tamaño ni la forma de éstas.

El procedimiento de selección de personal utilizado por el 85 % de las organizaciones investigadas, en uno de sus pasos se aplican Tests Psicológicos; y algunos de los pasos del procedimiento científico de selección; en el 15 % restante no se aplican pruebas Psicológicas.

Se puede observar en la investigación realizada, que realmente las personas responsables de llevar a cabo la selección de personal, solo la realizan comunmente dentro del nivel más bajo (operario), y en algunos casos en el resto de los niveles; pero cuando tienen necesidad de seleccionar en una forma más eficaz en los niveles administrativo, intermedio y superior, se dirigen a instituciones que ya fuerón mencionadas anteriormente; y el personal que lleva a cabo la selección de personal en estas instituciones son presisamente Psicólogos, por lo cual se puede afirmar que a pesar de que el campo de los Psicólogos es invadido por otros profesionistas, estos no se sienten capaces de realizar la selección de personal en forma eficaz.

Consideramos que se cumplio con el objetivo de la investigación: conocer los métodos o procedimientos para realizar la selección de personal.

BIBLIOGRAFIA.

1. Anastasi Anne.
Tests Psicológicos.
Editorial Aguilar
2. Arias Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
3. Aranda Lopez Juan.
El panorama actual de la Psicología Industrial en México
artículo publicado en la revista de la Sociedad Científica
Universitaria de Psicología en el año de 1965.
- 4.- Béla Szekely.
Los tests Manual de Técnicas de Exploración Psicológica
Editorial Kapelusz.
5. Baron, Byrne, Katowitz.
Psicología un Enfoque Conceptual.
Editorial Interamericana.
6. Blum, Naylor.
Psicología Industrial sus Fundamentos teóricos y sociales.
Editorial Trillas.
7. Enciclopedia Universal Ilustrada Europea Americana Etimológicas
Esparza Calpe.
Impresa en España.
8. Gran diccionario Enciclopédico Larrouse tomo número 18.
Editorial Larrouse.

9. Gomez Robleda Carlos.
La Psicología del Trabajo y sus realizaciones mexicanas.
Tesis de Maestría en Psicología U.N.A.M.
10. Grados Espinoza Jaime.
Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.
Facultad de Psicología U.N.A.M.
11. Ferigman Gregorio.
Psicotécnica y Orientación profesional.
Editorial Atena Buenos Aires.
12. Kirchner y Dunnete.
Psicología Industrial.
Editorial Trillas.
13. Jimenez Osornio Alvaro.
Apuntes de Como entrenar en Selección por Objetivos.
Facultad de Psicología U.N.A.M.
14. Martinez N. Lina.
Los sistemas de Admisión de personal en los Bancos de Méxi
co.
Tesis Lic. en Psicología U.I.A.
15. Magnuson.
Teoria de los Tests.
Editorial Trillas.
16. Morales Maria Luisa.
Psicometría Aplicada.
Editorial Trillas.
17. Morgan H. Herry, Cogger W. John.
El manual del entrevistador.
Editorial el Manual moderno.

18. N. Mc.Murry Roberto.
Técnicas de Selección de Personal.
Grupo Editorial Expansión.
19. Orozco Jorge Enrique.
Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal.
Editorial Coparmex.
20. Pierre Pichot.
Los Tests Mentales.
Editorial Paidós.
21. Reyes Ponce Agustín.
El Análisis de Puestos.
Editorial Limusa.
22. Schein E. H.
Psicología de la Organización.
Editorial Prantice Hall.
23. Rivera Soler Ricardo.
Estructura y Elaboración de pruebas para la Selección de personal.
Editorial Limusa.
24. Trueba Urbina Alberto, Trueba Barrera Jorge.
Ley Federal del Trabajo.
Editorial Porrúa.