

UNAM. 1971-17 Ej.-1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PSICOLOGÍA

NOVIEMBRE  
ESTR. 405B

EL PSICOLOGO EN LA  
SELECCION DE PERSONAL

T E S I S

*que para obtener el título de*

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

*p r e s e n t a*

**BEATRIZ CRISTINA ESPINOSA MEJIA**

MEXICO, D. F.

1 9 7 1



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Z. 5053-08

UNDM. 17

1971

S. 1



N-158801

Apr. 190

**A MIS PADRES**

*Por su esfuerzo, dedicación y  
amor en mi formación,  
gracias por el voto de  
confianza depositado en mí.*

**A MI ABUELITA Y A  
MIS HERMANAS,  
con cariño.**

**T. Ps. 00596**

*Con agradecimiento sincero para el señor  
DR. DARVELIO CASTAÑO ASMITIA,  
quien tan gentilmente aceptó la asesoría  
y dirección de este trabajo.*

*A MIS ESCUELAS*

*A MIS MAESTROS*

*A MIS COMPAÑEROS*

*A todas aquellas personas  
que han intervenido en mi  
formación.*

*Con agradecimiento al señor DR. ANTONIO  
MENDIZABAL, a la DRA. SILVINA GALINDO,  
al LIC. FRANCISCO CAMARENA, quienes con  
su desinteresada colaboración me guiaron en la  
realización de la presente.*

*Con respeto al HONORABLE JURADO*

## I N D I C E

Pág.

*INTRODUCCION* ..... 7

### I. *QUE ES LA SELECCION DE PERSONAL*

1. Descripción ..... 10
2. Funciones y objetivos ..... 14
3. Fuentes de Reclutamiento ..... 16
4. Sistema del Proceso Selectivo, ubicación del Psicólogo en el proceso ..... 23
5. Aspectos legales ..... 28

### II. *MATERIAL Y METODOS, ENTREVISTAS*

1. Definición de la Entrevista, generalidades. 33
2. Papel del Psicólogo en la Entrevista, procedimiento ..... 37
3. Política ..... 49
4. Medio ambiente ..... 52
5. Problemas generales ..... 54

### III. *MATERIAL Y METODOS, TESTS*

1. Definición, principios generales ..... 57
2. Validez y confiabilidad ..... 62
3. Tipos de puntuación ..... 65
4. Dosificación de tests, baterías ..... 66
5. Técnicas de validación ..... 67

	Pág.
IV. <i>MATERIAL, METODOS, ANALISIS DE PUESTOS</i>	
1. Descripción, principios generales .....	74
2. Objetivos .....	75
3. Proceso, Modelo de Integración .....	76
4. Factores importantes para el Psicólogo ...	80
V. <i>CONCLUSIONES</i> .....	85
VI. <i>BIBLIOGRAFIA</i> .....	88



EL PSICOLOGO EN LA SELECCION  
DE PERSONAL

## I. INTRODUCCION

El contenido de este trabajo se encuentra en su título: “*EL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL*”.

Es un trabajo de recopilación teórica, cuyo contenido se puede dividir en dos partes fundamentales: la primera, dedicada a exponer una visión general y concreta sobre lo que es LA SELECCION DE PERSONAL, y la segunda dedicada a analizar EL MATERIAL Y METODO con que se realiza la primera, señalando en ambas la intervención, ubicación y funciones DEL PSICOLOGO en las mismas; así tenemos finalmente QUE ES, CON QUE SE HACE, Y QUIEN LO HACE.

Quiero hacer notar que cada uno de los temas a tratar, son en sí extensos y complejos, por lo que lógicamente trato de exponer solamente aquéllo que signifique y sirva como un marco general, específico y normativo de “*EL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL*”.

En el presente, se define la Selección como el proceso mediante el cual se busca, examina, analiza, selecciona y enfoca a futuros empleados o aspirantes mejor calificados, en el puesto adecuado y en el momento adecuado, pretendiendo: la ubicación del individuo al puesto, el mejoramiento e incremento de la fuerza de trabajo, la elevación de la productividad y desarrollo de los recursos hu-

manos, además de controlar el ingreso de individuos con problemas psicopatológicos, nocivos al trabajo.

Se determina la utilización de LA ENTREVISTA Y PRUEBAS PSICOLOGICAS, como los medios fundamentales para la obtención de criterios selectivos, y a la técnica de ANALISIS DE PUESTOS como auxiliar, convirtiéndose estas tres técnicas en el material con que cuenta EL PSICOLOGO para llevar a cabo sus funciones en la Selección de Personal.

## **I. *QUE ES LA SELECCION DE PERSONAL***

- 1. Descripción.**
- 2. Funciones y objetivos.**
- 3. Fuentes y reclutamiento.**
- 4. Sistema del proceso selectivo. Ubicación del Psicólogo en el proceso.**
- 5. Aspectos legales.**

## 1. DESCRIPCION

La Selección técnica de personal es el proceso mediante el cual se busca, examina, analiza, selecciona y coloca a futuros empleados o aspirantes mejor calificados, en el puesto adecuado y en el momento adecuado, pretendiendo la ubicación del individuo al puesto, el mejoramiento e incremento de la fuerza de trabajo, la elevación de productividad y desarrollo de los recursos humanos, además de controlar el ingreso de individuos con problemas psicopatológicos francamente nocivos al trabajo.

Todo proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante, estos rasgos son en ocasiones suministrados por el análisis del puesto, como frecuentemente se ha enfatizado, los nuevos empleados deben escogerse de manera que llenen las especificaciones necesarias; desde luego hay otras consideraciones en términos de su capacidad para varios trabajos o para futuros trabajos distintos de aquél para el cual fueron inicialmente asignados; la Gerencia puede desear desenvolver candidatos a través de la experiencia en un trabajo, para futura promoción a otros trabajos, de esta manera, la selección puede considerar la habilidad del candidato para llevarse bien con los de-

más, para trabajar con otros, para aquilatar su honra-  
dez, su confiabilidad, etc.

La selección es en perspectiva, un proceso central en la distribución y disposición de los recursos de energía humana de la sociedad; a través de la contratación y de la selección, hombres y mujeres se ven alentados y ayudados para tomar y cambiar empleos; las políticas y las acciones de los patrones pueden ejercer una influencia definitiva en la determinación de cómo los recursos humanos pueden ser empleados o "utilizados".

Existen ciertos factores esenciales para alcanzar tal objetivo. Esos factores incluyen:

1. El descubrimiento de requisitos definidos de trabajo para cada puesto y
2. El reconocimiento y medición de las características de personalidad humanas que se correlacionan. (Función especial y particular de los psicólogos dedicados a la selección).

Las cualidades humanas son difíciles de describir, clasificar e identificar. Este hecho elemental hace que el proceso selectivo sea un proceso difícil. Los individuos exhiben un amplio sector y un variable grado de habilidades físicas y mentales, por ejemplo características físicas como son: la edad, estatura, peso, sexo, fuerza y apariencia. Existen características mentales bien reconocidas: inteligencia, interés, capacidades especiales, aptitudes, estabilidad, disposición emocional, etc.; hay también un amplio campo de cualidades culturales tales como: educación, tradiciones de familia, habilidades especiales, conocimiento de la rama, etc., finalmente existe la combinación de características físicas, mentales, culturales y emocionales que generalmente se describe como la "personalidad", que es la suma y organización de todas las características del individuo, pero todos los rasgos personas están sujetos a numerosas combinaciones,

cada una de las cuales puede ser significativa al contratar empleados en todos los niveles requeridos.

Es tarea de la selección de personal, el considerar todas esas características del solicitante; anotar, observar y de ser posible, medir los rasgos que tienen significación particular para los trabajos que deben dotarse. Bajo estas circunstancias, no es realmente sorprendente que la función selectiva en el empleo sea una de las más interesantes y también una de las más difíciles.

La selección no es, con todo, un proceso dirigido exclusivamente a evitar la contratación de aquéllos que tal vez no encuentren satisfactorias las condiciones de su trabajo, sino que además busca mejorar el grupo de trabajadores descubriendo grados de calidad y promesa entre los candidatos potenciales.

El medio ambiente para la selección varía desde una pequeña oficina de empleos hasta una agencia de grandes oficinas, salas de prueba y salones de inducción y conferencias. Muchas firmas enfatizan actualmente la comodidad y la apariencia agradable de sus oficinas de empleo; se dan cuenta de que para muchos solicitantes, la oficina de empleo crea en ellos la primera impresión que reciben de la firma; para los solicitantes sin éxito, esa impresión puede ser también la última. La disposición y ambiente de la oficina de Selección de Personal refleja la imagen de organización de la empresa en todo momento.

La disposición física no necesita ser muy elaborada; basta con un fácil acceso y lugar adecuado: el tránsito de aspirantes puede controlarse colocando una recepcionista en la sala de espera, impidiendo por allí el paso de empleados no relacionados con las actividades del reclutamiento y

Puede obtenerse una razonable intimidad instalando divisiones elevadas alrededor del escritorio de cada

psicólogo; también resulta útil en la disposición del mobiliario agrupar a la Sección Técnica en un lado y a la Sección Administrativa en otro. Esto se relaciona principalmente con el problema de producir una imagen adecuada en los candidatos, asegurar un buen mantenimiento de los libros y obtener un eficiente flujo del tránsito dentro de la oficina.

Existen una serie de criterios para la disposición física de un Departamento de este tipo para que resulte adecuado; sin embargo, se presentan las cualidades básicas que deberá reunir:

1. Fácil y delimitado acceso del exterior al Departamento.
2. Sala de espera adecuada, confortable, que permita además, un fácil control de tránsito de los candidatos.
3. Suficiente proximidad del personal de reclutamiento que haga posible la integración informal y coordinación de las diferentes actividades.
4. Agrupación adecuada de los diferentes cubículos de entrevista de exámenes procurando un medio ambiente tranquilo.
5. Cubículos particulares para el Departamento de Psicometría de Trabajo Social y una sección para el Administrativo.
6. Material y equipo técnico necesario.
7. Papelería general.
8. Teléfono.



## 2. FUNCIONES Y OBJETIVOS

Los propósitos de la función de reclutamiento son evidentemente directos: buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos o vacantes, o bien para agregar, mantener o reajustar su complemento de fuerza de trabajo total, de acuerdo con los requerimientos propios. (Ver. cuadros I y II). Aún más importante, desde el punto de vista de la administración general, se define como la necesidad de sintetizar las innumerables actividades asociadas con el aprovisionamiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes; sin embargo, el proceso de reclutamiento y selección de personal, es el primer paso necesario si se va a establecer dicha actividad. La planeación constituye el sistema director de la función global de reclutamiento y selección del personal; el olvido de sus componentes esenciales puede derivar en un serio problema o incluso en el fracaso de la tarea.

Existen cuando menos tres planes generalizados que deben desarrollarse de preferencia secuencialmente, para orientar las actividades de reclutamiento y selección de personal, y son:

1. El plan de la fuerza de trabajo.
2. El plan de desarrollo del personal y
3. El plan de reclutamiento y selección de personal.

Pero para poder desarrollar dichas actividades, el Departamento de Personal debe estar preparado con:

1. Un profundo perfil o análisis de la mano de obra disponibles.
2. Una evaluación de las necesidades de promoción dentro de la organización.

3. De los requerimientos de adiestramiento, re-adiestramiento y capacitación.
4. Con análisis y estadísticas detalladas de las renunciaciones.
5. Con un conocimiento de las tasas de salario actuales y esperadas.
6. Con información pertinente acerca del mercado de trabajo.
7. Análisis de puestos.
8. Una sección de Selección técnica de personal u oficina de Selección y Desarrollo de Personal.

Una vez que las actividades de entrenamiento y desarrollo de personal para los empleados actuales han sido planeadas y se encuentran en marcha, puede prestarse atención al plan de reclutamiento y selección de personal, por lo que debe reunirse una cantidad más o menos natural de información que puede ser utilizada para el plan de trabajo; este es en realidad un problema de análisis y síntesis; el proceso es el siguiente: (Ver cuadros III, IV).

Primero.—Reconocer todas las fuentes posibles de información, para la planeación de la fuerza de trabajo.

Segundo.—Establecer una coordinación con estas fuentes para garantizar los informes completos y oportunos.

Tercero.—Evaluar e integrar los datos para su expresión en las curvas de aprovisionamiento de personal y en especificaciones detalladas.

Si se emprende la acción sin una planeación manifiesta respecto a los deseos y necesidades del personal ac-

tual, la moral general puede decaer rápidamente; esto representaría un serio obstáculo, tanto para la actividad de reclutamiento y selección de personal, como para la integración de los nuevos empleados con posterioridad, en la empresa o institución.

### 3. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Existe una extensa variedad de fuentes que necesitan ser consideradas cuidadosamente antes de invertir todo el presupuesto del reclutamiento en anuncios en los periódicos. A continuación se presenta una lista mínima de fuentes generalmente reconocidas y utilizadas en cierta medida por la mayoría de las organizaciones de reclutamiento a gran escala; cada una en términos de su utilidad potencial para ciertos tipos de puestos:

- 1.—Anuncios.
- 2.—Periódicos. (Clasificados y desplegados).
- 3.—Revistas técnicas.
- 4.—Correo.
- 5.—Radio y televisión.
- 6.—Carteles.
- 7.—Viajes de reclutamiento.
- 8.—Agencias de empleos.
- 9.—Administradas y sostenidas por el Gobierno. (Federal y Estatal).
- 10.—Privadas. (Locales, nacionales o afiliadas).
- 11.—Empresas de investigación o consultoría.
- 12.—Escuelas de enseñanza superior, universidades.
- 13.—Instituciones técnicas y escuelas industriales.
- 14.—Grupo de egresados.
- 15.—Oficina de colocación de alumnos o bolsa de trabajo.
- 16.—Asambleas y convenciones de sociedades técnicas.

- 17.—Organizaciones sociales de colocación.
- 18.—Militares retirados.
- 19.—Actividades de colocación de las asociaciones de oficiales retirados. (Nacionales y regionales).
- 20.—Invitaciones.
- 21.—Reclutamiento extracontinental o en ultramar
- 22.—Recomendados de empleados.
- 23.—Cambio dentro de la compañía.
- 24.—Invitaciones por escrito.

### *Anuncios*

Se utilizan desde folletos y publicidad directa por correo, hasta publicidad por medio de carteles, radio y televisión. Todos han sido utilizados con éxito cuando se han planeado y ejecutado adecuadamente. Resulta valioso confiar en las formas utilizadas más a menudo, tal como es el anuncio desplegado en periódicos y revistas técnicas; estos anuncios están diseñados generalmente para estimular el interés y convencer al lector de que la compañía tiene un trabajo interesante e importante que cumplir y que tiene vacantes en áreas específicas. (Usualmente detalladas en los anuncios).

### *Viajes de Reclutamiento*

En algunas ocasiones se envía a un equipo de reclutamiento de viaje a una ciudad en donde se espera encontrar candidatos X probables y el equipo establece instalaciones temporales para realizar sus entrevistas, apoyados generalmente por anuncios en los cuales se mencionan fechas, tiempo y lugar de las entrevistas.

### *Agencias de Empleos*

Ya sea operando públicamente o en forma privada, la Agencia de Empleos proporciona un servicio útil, tanto al individuo que busca empleo, como a la organización que solicita empleados. El individuo se inscribe en

una agencia porque ésta se halla en contacto con una serie de empresarios potenciales y puede orientarlo directamente hacia aquéllos que buscan candidatos activamente.

### *Reclutamiento en escuelas de Enseñanza Superior*

Antes mencionamos la familiaridad general que tienen la mayoría de las organizaciones con el reclutamiento en colegios de enseñanza superior; este mercado es tan importante que las técnicas para su explotación llegan a ser una especialidad dentro de la función de reclutamiento.

La intensidad de la competencia por los egresados de colegios de enseñanza superior impone un enfoque ordenado y sistemático si la empresa quiere obtener una respuesta razonable a su inversión en el reclutamiento escolar, por otra parte, es más fácil obtener una calificación de cualidades respecto al rendimiento a partir de este mercado: por medio de la información sobre los promedios de calificación, para establecer metas específicas para lograr un número particular de contrataciones de individuos con determinadas calificaciones en el rendimiento escolar.

### *Reuniones y Convenciones de las Sociedades Técnicas*

Algunas sociedades mantienen un servicio de colocación similar al de las agencias de servicio mencionadas anteriormente y en sus publicaciones insertan anuncios sobre la disponibilidad de sus miembros; también incluyen breves descripciones de los objetos del trabajo y las cualidades de los miembros.

### *Presentación Espontánea*

Es la fuente más común de cubrir los puestos no calificados y semicalificados de una organización. Para expresar y obtener una ventaja completa de esta fuente, la noticia puede ser estimulada anunciando las horas en

que la oficina de empleo permanecerá abierta para las entrevistas, junto con su ubicación y el nombre del personal con el que hay que entrevistarse.

### *Reclutamiento en ultramar o extracontinental*

El reclutamiento en ultramar se dirige ahora a las ocupaciones semicalificadas, profesionales y técnicas. Francia y Alemania Occidental, por ejemplo, se han visto ante la necesidad de importar albañiles y carpinteros para resolver las demandas de la construcción en tales países.

### *Recomendaciones de empleados*

El que un programa de recomendaciones tenga éxito, depende en parte, del clima dentro de la organización, si el programa de desarrollo de personal ha sido manejado correctamente y se han satisfecho las obligaciones implícitas para con el empleado, éstos recomendarán a sus amigos y conocidos.

### *Cambio dentro de la compañía, escalafón*

Las grandes organizaciones con departamentos descentralizados, semiautónomos, tienen la oportunidad incluso, la obligación de aumentar sus programas de desarrollo y colocación de su personal a lo largo de toda la institución; éste es realmente un tipo especial de desarrollo del personal; se establecen registros centralizados del personal que tendrán que contener datos biográficos, de habilidades y de desempeño en el trabajo; estos registros se estudian, utilizando las técnicas de procedimiento de datos, cuando se presenta una demanda de individuos con ciertas habilidades.

### *Solicitudes por escrito*

Cerrando esta lista parcial de las fuentes, tenemos los contactos generados por las solicitudes escritas en forma espontánea, en el curso de un año de reclutamiento.

to activo, la producción de solicitudes por escrito es, a menudo, notable tanto en términos de calidad como cantidad de candidatos. Esto sirve para subrayar la interrelación que existe entre las diferentes fuentes y la forma en que tienden a completarse unas a otras.

Respecto al costo de las diversas fuentes, en el siguiente cuadro se manifiesta la situación en una forma elemental relacionando los niveles con la fuente y sus factores.

## CUADRO I

### *OPERACIONES DE LA FUNCION DEL PERSONAL*

#### *OPERACIONES EXTERNAS*

- 1.—Reclutamiento técnico.
- 2.—Reclutamiento no técnico.
- 3.—Desarrollo del mercado de fuerza de trabajo.
- 4.—Reclutamiento universitario.
- 5.—Programas de reclutamiento.
- 6.—Desarrollo y relaciones con las agencias.

#### *OPERACIONES INTERNAS*

- 1.—Promoción y Colocación.
- 2.—Selección de Candidatos.
- 3.—Procesamiento precontratación.
- 4.—Orientación.
- 5.—Práctica de Administración del Personal.
- 6.—Asesoría.
- 7.—Programación
- 8.—Manejo de los Candidatos.
- 9.—Relaciones y Comunicaciones con los directivos.
- 10.—Registro y análisis de los recursos de fuerza de trabajo.
- 11.—Desarrollo de la fuerza de trabajo.
- 12.—Standards de la fuerza de trabajo.
- 13.—Entrevistas de renuncia.
- 14.—Recomendaciones de empleados.



## CUADRO II

### *OPERACIONES DE LA FUNCION DE SELECCION DE PERSONAL*

#### *OPERACIONES DE APOYO*

- 1.—Revisión de Salarios.
- 2.—Revisión y preparación de las ofertas.
- 3.—Estadísticas y mediciones del reclutamiento.
- 4.—Pronóstico de la fuerza de trabajo.
- 5.—Revisión y control de las necesidades de fuerza de trabajo.
- 6.—Preparación y supervisión del presupuesto.
- 7.—Correspondencia.
- 8.—Servicios, panfletos, etc., en apoyo del reclutamiento.
- 9.—Conferencias.
- 10.—Recursos y equipo.
- 11.—Servicios médicos.
- 12.—Programas de tests. (Baterías).
- 13.—Registros y documentación del reclutamiento.
- 14.—Registro del personal.
- 15.—Publicidad masiva.
- 16.—Cuestionarios post-entrevista.
- 17.—Cuestionarios de rechazo.
- 18.—Encuesta de las relaciones públicas en el mercado.

#### *OPERACIONES DE PLANEACION*

- 1.—Revisión y evaluación del planeamiento.
- 2.—Planes anticipados.
- 3.—Programación.
- 4.—Auditoría.
- 5.—Estudios de utilización de la fuerza de trabajo.

**CUADRO III****PLAN DE FUERZA DE TRABAJO EN SELECCION DE PERSONAL**

<b>Requisito</b>	Confirmado por orden laboral recibida e por pronóstico.
<b>Elementos</b>	Integración de los datos per función. (Análisis del puesto.)
<b>Especificación y curvas de aprovechamiento</b>	Suma de análisis por categoría específicas de personal y por tiempo.
<b>Requisitos de la actividad</b>	Aplicación de los datos de la experiencia para mostrar la magnitud y el tiempo del programa de reclutamiento y selección de personal.

CUADRO IV

RELACIONANDO LOS NIVELES CON LA FUENTE  
Y SUS FACTORES

NIVELES	FUENTES	FACTORES (1)
BAJO COSTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recomendaciones de Empleados.</li> <li>2. Cambios y promociones internos.</li> <li>3. Solicitudes por escrito.</li> <li>4. Respuesta a avisos.</li> <li>5. Viajes de reclutamiento.</li> </ol>	<p>Revisión de los registros de personal.</p> <p>Costo de anuncios, pasajes y estancia.</p>
ALTO COSTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agencia de Colecciones.</li> </ol>	<p>Renta, sueldos, empleados, luz, propaganda.</p>

(1) Los gastos de contacto y de entrevista iniciales son independientes de la fuente.

#### 4. SISTEMA DE PROCESO SELECTIVO

##### *Ubicación del Psicólogo en el proceso*

Comprende una serie de etapas que van desde la formulación de la solicitud de empleo hasta la presentación al jefe del departamento de personal el reporte definitivo de los diferentes exámenes de admisión con el trámite de contratación o en caso contrario, la realización de una entrevista valorativa de rechazo.

El procedimiento detallado para los programas selectivos tiene forzosamente que variar. En las pequeñas empresas puede ser muy sencillo, implicando tan solo la aprobación de un candidato hecha por un capataz, jefe de taller o superintendente; en otras, especialmente en las organizaciones muy amplias e importantes, el proceso puede implicar una larga secuencia de pasos o etapas que comienza con la recepción concedida a los solicitantes o a las solicitudes y sigue generalmente una entrevista, de carácter preliminar, en la que a los solicitantes que se considere no aptos se les condiciona una entrevista de rechazo.

El proceso selectivo, por otra parte, puede implicar una serie de entrevistas con miembros del personal, capataces o jefes de departamento.

Para ciertos tipos de puestos, las formas pueden llevar un espacio para la fotografía del solicitante, La foto, que por ningún concepto debe utilizarse para estimar la inteligencia, aptitud vocacional o personalidad como un todo, puede ser útil cuando la apariencia personal es factor de importancia. Más aún, puede ayudar a identificar al candidato en la mente del entrevistador. Muchos de nosotros encontramos que nuestra memoria para los rostros es superior a la que tenemos para los nombres.

En algunas empresas y para ciertos puestos, una o más pruebas pueden substituirse por algunas de las entrevistas, o bien las pruebas pueden seguir al proceso de entrevistas; cuando existen pruebas que se conocen como efectivas, pueden ser llevadas después de la entrevista preliminar, reduciendo así el número de entrevistas subsecuentes en las que el orden no es uniforme. Si el solicitante pasa satisfactoriamente hasta este punto, posiblemente se requiera el examen físico; si ese resulta satisfactorio, el solicitante está generalmente listo para un empleo probatorio.

El propósito general de dichas referencias es suministrar un medio, por el cual los hechos comprobables de la forma de solicitud y probablemente alguna entrevista previa, puedan confrontarse y suplementarse con la comunicación y contacto con otras personas que conocen al candidato.

En los programas de selección más cuidadosamente planeados, el procedimiento sigue una secuencia sistemática de ultimación; puede observarse que el proceso comienza con una entrevista preliminar que incluye pruebas y entrevistas posteriores, referencias laborales y experiencia, un examen físico y la selección final hecha por el psicólogo de la empresa. (Ver cuadro V anexo).

El fin de todo este proceso, es el de obtener hechos adicionales en los cuales poder basar la selección. En efecto, la secuencia ha sido preparada para suministrar una "serie de obstáculos sucesivos" para así poder seleccionar los prospectos más prometedores.

## CUADRO V

### *SISTEMA DEL PROCESO SELECTIVO*

- 1.—Registro de solicitudes, realizado por la recepcionista.
- 2.—Entrevista valorativa hacia el aspirante, realizada por un psicólogo.
- 3.—Formación de su ficha psicométrica mediante la aplicación de exámenes psicológicos, los de la aplicación de la batería adecuada y durante el lapso necesario, realizada por un Psicómetra.
- 4.—Comprobación de las referencias, antecedentes, experiencia, conocimiento, etc. Registro laboral del solicitante auxiliado por una trabajadora social.
- 5.—Entrevista técnica valorativa, realizada por un psicólogo diferente al de la primera entrevista.
- 6.—Evaluación de la adaptación del solicitante al puesto. (Se considera necesaria la colaboración de un analista de puestos).
- 7.—Recopilación total del registro de los datos valuativos del solicitante, conteniendo:
  - a) Solicitud de empleo.
  - b) Informe de entrevista Valorativa I.
  - c) Informe de ficha psicométrica.
  - d) Informe de Trabajo Social.
  - e) Informe de la entrevista Valorativa II.
  - f) Análisis de puesto.
  - g) Informe de exámenes médicos de selección:
    - a) Biometría Hemática.
    - b) Química Sanguínea. (Urea y glucosa).
    - c) V.D.R.L. (Serología Luética).
    - d) Examen general de orina.
    - e) Catastro torácico.

- f) Examen Médico General.
- g) Informe del examen práctico de admisión. (Basado sobre el conocimiento de la especialidad o puesto que se pretenda).

- 8.—Unificación de los diferentes criterios.
- 9.—Formación de la conclusión final, la cual deberá quedar bajo la responsabilidad del jefe del departamento y del psicólogo encargado del caso.
- 10.—Presentación del reporte al Jefe del Departamento administrativo, para poder proseguir el trámite de contratación, en caso de haber sido aceptado. Los datos deberán ser tratados en forma confidencial y quedar archivados en el Departamento.

*NOTA:* Se considera pertinente en caso de no haber sido aceptado, realizar una entrevista valorativa de rechazo.

No hay secuencia "standar" que pudiera considerarse apropiada para todos los tipos de empleados; en general parece que se necesita una secuencia más larga y más complicada para aquéllos que van a contratarse directamente para los rangos supervisores y gerenciales, en tanto que se necesita un proceso más corto para empleados no supervisores. Dicho en otras palabras, se hace deseable una mayor cantidad de "obstáculos", cuando la designación significa la colocación inmediata en un puesto de considerable responsabilidad, que cuando se trata de un empleado que puede ser observado en un trabajo relativamente simple durante años, antes de que se le pida asumir responsabilidades. La secuencia puede ser más extensa, también para aquéllos que deban encargarse de ventas o desempeñasen otros trabajos en los que el empleado debe representar al patrón al tratar con el público.

En casi todas las prácticas corrientes, la responsabilidad del proceso de selección queda asignada al psicólogo industrial, quien en la primera entrevista deberá identificar a aquéllos que claramente pueden considerarse como inadecuados y a quienes se les aconseja no seguir adelante en el proceso selectivo. Una breve entrevista preliminar puede descubrir que algunos candidatos habían presentado solicitud basados en información errónea sobre la naturaleza de los puestos vacantes; también una simple forma de solicitud puede descubrir hechos en cuanto a la experiencia, habilidad, educación o riesgos de seguridad, que sean definitivos y terminantes para identificar a prospectos no adecuados; para algunos trabajos, una sola prueba, de inteligencia digamos, o de aptitud, puede ser un tamiz efectivo. En todo caso, el procedimiento ha sido elaborado para evitar pérdidas de tiempo y gastos innecesarios por parte de la empresa o patrón, así como de los candidatos que no son prometedores.



La práctica actual, influenciada en parte por la Legislación de Compensación de Desempleo y en parte por la "rigidez" de los mercados de trabajo, ha enfatizado la necesidad de una selección de personal técnica realizada por psicólogos industriales.

Ese arreglo ayudaría a estabilizar el concepto empleo.

## 5. ASPECTOS LEGALES

La política en todo el programa de contratación y selección debe ser consistente con la política pública relevante; lo más obvio en esta política son las prohibiciones contra el empleo de mujeres y niños para determinar tipos de trabajo durante horas prescritas; el acta federal de Standards justo de trabajo prohíbe el "trabajo" opresivo para niños, y las leyes estatales también limitan el empleo de menores de la edad fijada. Las leyes estatales prohíben el empleo de mujeres en determinadas industrias y limitan las horas durante las cuales las mujeres pueden trabajar en otras industrias.

Las prácticas de reclutamiento y selección de personal están sujetas al cambio según los requerimientos, pero es responsabilidad de la Dirección mantener estos cambios dentro de los límites de la política y la ética establecidas, así tenemos que en pequeña escala los valores y la postura de una organización se refleja en las prácticas de reclutamiento.

Las consideraciones éticas y legales, más que cualquier otro factor particular, condicionan la selección de individuos maduros y conocedores, con una política de contrataciones claramente articulada, respaldada por una fuerte administración y una vigilancia constante. A continuación se presenta una muestra sobre legislación de contratación y selección de personal existente en México:

Toda institución, empresa u organismo que proporciona bienes y servicios al Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, tiene obligación de cumplir con las prácticas de la compañía de acuerdo con las Ordenes Ejecutoriales Presidenciales 10925, 11114 y 11246 y con la Ley Pública 88-352 (Acta Los Derechos Civiles de 1964), respecto a la igualdad de oportunidades de contratación. (Vigentes en la actualidad).

1.—No discriminará a ningún empleado o aspirante para su contratación en función de raza, credo, color, ascendencia, sexo, edad u origen nacional. La compañía emprenderá una acción efectiva para garantizar que se contrate a los empleados. Esta acción abarcará pero no estará limitada, a lo que sigue: contratación, promoción, estabilización o cambio, publicidad de reclutamiento, despido o terminación, tasa de pagos u otras formas de compensación, selección y adiestramiento, incluyendo a los aprendices; la compañía colocará en lugares visibles para los empleados y aspirantes a empleo, las noticias relativas a los lineamientos de esta política.

2.—Señalará en las solicitudes o avisos, de los empleados que requiere y aspirantes calificados, los que recibirán una consideración para ser contratados independientemente de su raza, credo, color, ascendencia, sexo, edad u origen nacional.

3.—Cumplirá con los lineamientos de la política de la compañía, respecto a las Ordenes Ejecutoriales (10925, 11114, 11141, 11246 y la Ley Pública 88-352. (Acta de los Derechos Civiles de 1964) y con las reglas, leyes y preceptos pertinentes del Comité presidencial de las oportunidades de contratación que se creen en lo futuro.

4.—*Ley de las Prácticas adecuadas de Contratación.* (Título VII del Acta de los Derechos Civiles de 1964).

Prohíbe la discriminación debido a la raza, color o religión, sexo u origen nacional.

5.—*Acta de Igualdad de paga* 1963. Prohíbe la discriminación debido a los salarios sobre la base del sexo.

6.—*Reglamentación de la igualdad de oportunidades de Contratación*. Prohíbe por Orden Ejecutorial, la discriminación en términos de raza, credo, color y origen nacional a los contratistas o subcontratistas del Gobierno.

7.—*Acta nacional de Relaciones laborales*. Prohíbe la discriminación que proteja o anule jerarquía de autoridad en cualesquiera de las organizaciones laborales.

8.—*Acta de Standards adecuados de trabajo*. Establece salarios mínimos, horarios máximos y ciertas limitaciones sobre el trabajo de los menores.

9.—*Acta de contratos de Servicio de* 1965. Establece los salarios mínimos para los contratos de servicios gubernamentales.

La utilización de tests psicológicos es en la actualidad, uno de los temas de controversia, ninguna Ley prohíbe el empleo de los tests; sin embargo, el uso de los tests ha sido objeto de la acción legal sobre base a una variedad de premisas, por ejemplo, la utilización de tests de cualquier tipo como técnica para la discriminación de grupos minoritarios es claramente inadecuada e ilegal; siempre que se utilicen los tests para eliminar a las personas del beneficio de un empleo, en todos casos, lo más conveniente es insistir en que se demuestre la importancia de los tests para la predicción del rendimiento en el trabajo.

Un área un poco más compleja de la política de examinación radica en la supuesta invasión de la intimidad, es probable que este problema se vea en los tribunales con mayor frecuencia, ya que resulta imposible

adelantar qué preguntas o tests serán considerados por un candidato como una invasión a su intimidad; por consiguiente, cada candidato que deba ser sistemática y personalmente valorizado para su contratación, debe comprender claramente y aceptar lo que se hará y por qué. Las políticas y prácticas adecuadamente concebidas para evitar la apariencia de una manipulación cruda, impersonal, servirán mucho para resolver estos problemas éticos.

Otra consideración legal y de ética importante y algunas veces ignorada, implica el envío de ideas o documentos no solicitados por probables candidatos; algunas veces un candidato incluye en su solicitud de empleo ideas respecto a un invento o proceso, resultando que su idea o invento no es útil, pero desafortunadamente el candidato puede no saber esto y las implicaciones éticas o legales son obvias; el psicólogo debe suponer que el individuo que refiere una idea, espera o bien ser contratado, o recibir una compensación por ello; en este caso debe buscarse una asesoría legal respecto a las técnicas propias para manejar el material recibido junto con las solicitudes.

## II. *MATERIAL Y METODOS. ENTREVISTA*

1. Definición de entrevista, generalidades.
2. Papel del Psicólogo en la entrevista, procedimiento.
3. Política.
4. Medio ambiente.
5. Problemas generales.

## *DEFINICION DE LA ENTREVISTA. GENERALIDADES*

Todo mundo se compromete a entrevista. Algunas veces uno es el que entrevista, otras veces es entrevistado. La madre entrevista al director de la escuela a la que piensa meter a su hijo. El director a su vez entrevista a la madre y al niño. Más tarde el niño es entrevistado por su perspectiva (futuro) patrón y a su vez entrevista a este último. Algunas personas por la misma naturaleza de su trabajo pasan gran parte del tiempo entrevistando. El empleado de un puesto de información pasa todas sus horas de trabajo en pequeñas entrevistas. Abogados, médicos, enfermeras, periodistas, policías, ministros, consejeros, hombres de negocios, gerentes de personal, patronos; todos ellos dedican un tiempo considerable a platicar con personas, obteniendo información acerca de ellas, aconsejándolas y ayudándolas. Ellos adquieren diferentes grados de habilidad en el arte de entrevistar, algunas veces conscientemente, otras inconscientemente.

Quizá todo aquél que empieza a entrevistar desearía que hubiera una lista de reglas que pudiera seguir, pero desafortunadamente es imposible enumerar una lista completa de reglas infalibles para toda entrevista, o siquiera para una clase particular.

Las observaciones que preceden, explican por qué es difícil si no imposible, dar una definición completa

de la técnica de la entrevista, y por qué las definiciones que ahora recordamos aparecen un tanto formales.

La primera es de Bingham y Moore<sup>1</sup> "La entrevista es una conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación". Le reconocen estos autores tres funciones: recoger datos, informar y motivar.

La segunda es de Symonds,<sup>2</sup> quien escribe: "La entrevista es un método para reunir datos durante una consulta privada o una reunión; una persona que se dirige al entrevistador, cuenta su historia, da su versión de los hechos o responde a las preguntas relacionadas con el problema estudiado o con la encuesta emprendida... Este método puede comportar la aplicación de las técnicas de observación y del *rating* (Estimación) y tiene aspectos comunes con la técnica del cuestionario".

Esta última definición nos permitirá señalar en la entrevista, cierto número de técnicas de estudio del comportamiento, que tienen relaciones estrechas desde dos puntos de vista: En primer término, el entrevistador debe observar cierto número de normas emanadas de esas técnicas y en segundo lugar, en el desarrollo de la entrevista, puede utilizar esas mismas técnicas como complemento.

#### a) *LAS TECNICAS DE OBSERVACION*

Son un buen ejemplo del primer tipo de relaciones. Para observar bien, es preciso gozar de buena salud, buena vista, buena audición, ningún trastorno nervioso o digestivo, etc., y poseer cierta vivacidad de espíritu que permita efectuar comparaciones, distinguos y advertir los cambios de situación que puedan producirse.

---

1 Bingham (W.V.D.) y Moore (B.V.) How to interview. 3a. edit. 1941.

2 Symonds (P.S.), Diagnosing Personality and Conduct. New York. 1941.

Es preciso consignar inmediatamente que hay que tener los conocimientos necesarios para comprender lo que ocurre; hay que elegir y definir lo que debe ser observado, etc.

Todas estas reglas son válidas para la técnica de la entrevista, y algunas hasta fundamentales, como la separación de la observación y la interpretación, lo veremos en el curso de la exposición.

#### b) *LA ESCALA DE ESTIMACION (RATING)*

Son un buen ejemplo del segundo tipo de relaciones antes señaladas. En efecto, puede pedirse al entrevistador que haga, durante las entrevistas o después de ellas, dentro de una escala de valoración, una especie de balance de las informaciones recogidas y las apreciaciones consignadas. Este procedimiento tiene ventajas e inconvenientes.

El entrevistador trabaja en un marco preciso, lo que evitará pérdidas de tiempo y disgresiones. Pero ese marco restringe su iniciativa y, si está obligado a ceñirse estrictamente a él, le veda el descubrimiento de fenómenos inesperados.

Las técnicas de estimación ofrecen al entrevistador otro interés; pueden observarse, en efecto, durante las entrevistas, los fenómenos de halo, secundarios o circundantes, que ellas permitieron destacar.

#### c) *LA TECNICA DE CUESTIONARIO ESCRITO*

Tiene también estrecha relación con la entrevista, a tal punto que hay quienes quisieron limitar esta última a una especie de cuestionario oral.

Esta posición extrema reduce las posibilidades de la entrevista. No es por ello menos cierto que las reglas de la técnica del cuestionario intervienen en el desarrollo de la entrevista.



## CLASIFICACION DE LOS TIPOS GENERALES DE ENTREVISTA

Las siguientes observaciones de Bingham y Moore<sup>3</sup> indican los límites de todo intento de clasificación de los tipos de entrevista: "La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se la destine. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres: recoger hechos, informar y motivar o influir. En otros términos, se utiliza la entrevista sea para averiguar algo acerca de un sujeto, para enseñarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Generalmente, en una entrevista domina una de estas intervenciones, pero sin excluir las otras dos. Por ejemplo, si el fin principal es recoger hechos, el entrevistador debe a menudo influir en el sujeto para llevarlo a cooperar en el descubrimiento de los hechos; igualmente cuando se trata principalmente de influir en el sujeto.

En este reporte se han ilustrado las extensas áreas dentro de las cuales pueden adentrarse las entrevistas de SELECCION DE PERSONAL. El sumario enlista más de veinte áreas, algunas de ellas vagamente definidas, que comprende:

- Historia del trabajo.
- Antecedentes domésticos o de familia.
- Antecedentes educacionales.
- Antecedentes laborales.
- Estabilidad.
- Actitudes.
- Personalidad. Madurez emocional.
- Salud y condición física.
- Conocimiento de la compañía o empresa.
- Información de trabajo.

---

3 Bingham (W.V.D.) y Moore, op. cit.

Ciudadanía.  
Estado militar o militarizable.  
Habilidad para trabajo de turnos.  
Iniciativa.  
Industriosidad.  
Integridad.  
Agitadores y alborotadores.  
Potencial.  
Preguntas o cuestiones que surgen de la forma  
o esqueleto de solicitud.  
Sistema de valores.  
Sentido de responsabilidad.  
Seguridad en sí mismo.  
Actitud hacia la gente.  
Actitud hacia el trabajo.  
Actitud hacia el futuro.  
Actitud hacia el pasado.  
Actitud hacia el presente.

## 2.—PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA ENTREVISTA. *PROCEDIMIENTO*

Uno de los más antiguos procedimientos para obtener datos útiles para la selección y distribución en la entrevista, durante mucho tiempo fue incluso, el único modo de obtenerlos y en muchos casos sigue siendo todavía el puntal del proceso de selección.

La entrevista como comprobación de otras fuentes de información respecto a las aptitudes del sujeto, no es infalible a pesar de los procedimientos seguidos cuidadosamente para obtener información; siempre hay sujetos para los que las medidas resultan más o menos incorrectas; pueden cometerse errores en las instrucciones; hay muchas fluctuaciones de un día para otro en el nivel de aptitudes producidas por condiciones extrañas que interfieren las medidas, por ejemplo, una persona que tuviera un fuerte resfriado, una que tuviera un fa-

miliar enfermo, etc. El Psicólogo debe darse cuenta de la naturaleza de tales aptitudes y rasgos, y de los tipos de actitudes que se hacen más sencillas y de las que por el contrario, se dificultan; debe conocer las bases de la conducta humana; las motivaciones que se desprenden de ella y las que contribuyen a mejorarla, estar familiarizado con los tipos más comunes de conducta y ser capaz de interpretarlos.

También estará familiarizado con los procedimientos más corrientes de medida y estimación de aptitudes y rasgos, a tal respecto deberá conocer los tests más comunes, así como la interpretación de sus resultados.

Se pueden distinguir varias formas de entrevista (más o menos directivas), pero todas esas formas no tie- su utilización depende directamente del ámbito en el su utilización depende directamente del ámbito en el cual se desarrolla la entrevista psicológica y de su objetivo y contenido.

El ámbito es aquí la empresa cuyo objetivo es producir mayor rendimiento; el sujeto va a ofrecer su fuerza de trabajo; es aspirante a un puesto que conoce más o menos, para el cual se considera apto y en el cual espera tener éxito, actualmente tiene empleo, o bien se halla desocupado; en ambos casos temerá la rivalidad de otros aspirantes, también en ambos casos siente que necesita presentarse en la forma más favorable y valiéndose de todas las técnicas sociales de que es capaz, cuidará sus vestimentas, su presencia y tratará de convencer de sus condiciones; por lo general, todo lo hará en función de lo que conozca acerca de la empresa y de sus métodos de contrato; ya que está más o menos enterado y sabe por ejemplo, que la consulta médica puede ser causa de rechazo y pensará en callar ciertos incidentes médicos, en la misma forma tratará de quitar importancia a los conflictos profesionales que haya podido te-

ner; hará todo lo posible por “triunfar” en su entrevista; el ámbito social tiende pues, a provocar en el sujeto cierta actitud hacia la entrevista psicológica de selección de personal.

Sin duda alguna, el medio tradicional y más usado para la selección, consiste en la entrevista; en la práctica actual se entrevista a la mayoría de los aspirantes al trabajo; en muchas situaciones anteriormente se presentaba mucha confianza y dependencia en esas entrevistas y aún ahora la entrevista continúa siendo uno de los procedimientos en los que se deposita mayor confianza.

La entrevista psicológica se realiza entre seres humanos que están demasiado individualizados para ser reducidos a una fórmula, pero hay una serie de rasgos psicológicos que caracterizan a la mayoría de la gente en todo tiempo y que el psicólogo debe mantener presentes; también existen ciertos rasgos característicos de la reacción y la acción humana aumentando lógicamente el grado de satisfacción y comunicación entre el solicitante y el psicólogo que realiza la entrevista. Se debe recordar que el entrevistar implica una relación profunda entre dos seres humanos que puede ser descubierta al principio y que la habilidad de conducir esta relación puede ser incrementada a través del conocimiento de los factores fundamentales involucrados, pero ante todo el *factor básico de la entrevista es la comunicación personal*, la cual puede ser llamada también conversación profesional, donde el psicólogo y el entrevistado confrontan problemas específicos laborales y de personalidad.

Ahora bien, para que una entrevista sea objetiva, los temores de ambos, psicólogo y entrevistado o solicitante, deben desaparecer y los diversos deseos de ambos, encontrarse; debe establecerse una relación que conduzca al entrevistado a revelar los hechos esenciales de su

situación y que conduzca al psicólogo a hacer más efectiva su labor.

En cuanto al psicólogo, éste deberá de tener además del conocimiento del importante papel de la motivación humana, el conocimiento de otras influencias, en forma consciente y racional, debiendo aplicar este conocimiento para una comprensión no sólo de las necesidades, prejuicios y emociones de los sujetos, sino también de las suyas propias, y convertir en hábito el hecho de que su atención se vea continuamente dirigida hacia dos lados, tanto a él mismo como hacia el entrevistado; además existe el peligro de que respuestas espontáneas e inconscientes puedan ser reconocidas por el solicitante como respuestas superficiales, así también suponiendo una insuficiencia de conocimientos, de tal manera que toda report sería imposible.

Existe una clasificación extensa sobre los diferentes tipos de entrevista; así tenemos que en un extremo de la escala, está la entrevista cuyo único propósito es obtener información específica, "recolector de datos" (census taker) y del otro lado se encuentra la entrevista definitivamente terapéutica del psiquiatra o psicoanalista; entre ambas clases de entrevista se encuentra una gran mayoría cuyo objetivo es ayudar de una forma u otra.

Las técnicas específicas varían de acuerdo con el propósito que se defina y seleccione, hay ciertos factores básicos acerca de la naturaleza de los seres humanos con los cuales el psicólogo deberá estar familiarizado.

El método que se usa en una entrevista depende del propósito que ésta persiga; algunas entrevistas tienen por objeto conseguir información y otras proporcionar ayuda, pero la mayoría son una combinación de ambas; la finalidad es obtener un conocimiento del problema para tener una comprensión de la persona y de su situación.

Una buena advertencia se refiere al psicólogo que está ansioso de ayudar y se precipita sin haber obtenido una comprensión completa de la situación, debe estar claro que dicho procedimiento puede ser más destructivo que positivo. No obstante que el psicólogo está consciente de su propósito, no debe darlo a entender por medio de su actitud, aún cuando necesite mucha información, debe siempre de obtenerla estimulando al solicitante a hablar libremente, no haciendo preguntas fuera de lugar o apremiantes; por lo general la gente es muy sensible en lo que se refiere a su vida privada, relaciones familiares, pobreza y sobre errores que han cometido; una pregunta muy directa puede bloquearla y ser la causa para edificar barreras protectoras; sin embargo, una vez que se ha convenido de la comprensión del psicólogo y de su deseo de saber pero no por curiosidad, sino para poder ayudarlo y de la naturaleza confidencial de la entrevista, él mismo aceptará gustoso la oportunidad de hablar sobre cosas que antes hubiera omitido.

En algunas ocasiones los datos que se necesitan están preestablecidos en forma de cuestionarios o por instrucciones específicas de parte de un jefe o empresa; en estos casos es importante que el psicólogo sepa el propósito que tiene cada pregunta y comprenda su significado; en el caso contrario tendrá que hacer las preguntas en forma mecanizada, restándoles importancia y creando dudas sobre el propósito de la entrevista.

El psicólogo inexperto debe tener en cuenta la posibilidad de que el entrevistado esté sufriendo por algún problema que es más complicado de lo que se da cuenta o puede expresar; debe por diversos métodos estimularlo a hablar para que exprese libremente su problema y ayudarlo a organizar sus pensamientos confusos y sus sentimientos acerca de sus dificultades. Algunos aspectos latentes no deben ser removidos, esto es particularmente cierto cuando el psicólogo no está capacitado pa-

ra manejarlos; si surgieran, aún el psicólogo con mucha experiencia deberá tener mucha discreción y sabiduría para no ir más allá de la superficie, debe permitir que la planeación de su método se haga con anterioridad, o sea determinarla al principio de la entrevista con un margen de flexibilidad.

El papel del psicólogo en la Selección de Personal es muy importante, porque tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción y si es el más adecuado para el puesto propuesto entre los diferentes candidatos.

La responsabilidad del psicólogo es doble pues por una parte, respecto a la empresa, tratará de que cada solicitante colocado en un puesto, realice su tarea del mejor modo posible y por otra, respecto al solicitante, tiene la responsabilidad de que sus cualidades sean cuidadosamente valoradas, de modo que si acepta el puesto se asegure una cierta probabilidad de satisfacción en el trabajo; pero tales responsabilidades no se oponen una a la otra, de hecho son una misma.

Así tenemos que la función del psicólogo consiste en apreciar la adecuación de los aspirantes a los puestos disponibles, por ende, formular diagnósticos y pronósticos de aptitud; todos los informes que reúna, las impresiones que obtenga, son sólo medios para llegar a una decisión, favorecer o no a la contratación de tal sujeto de ahí que sólo puede abordar justificadamente los temas relacionados con una finalidad: grado de instrucción, actividades profesionales anteriores, etc., pero le será difícil tratar la vida familiar, la vida social, (su vinculación con clubes, sindicatos o partidos políticos, etc.) la vida afectiva personal; el psicólogo tratará de ser amistoso, llano, adoptará técnicas de entrevista no directivas, hablará poco, acomodará los silencios, formulará preguntas muy generales que conduzcan al sujeto a expresarse libremente, será tolerante y no pronun-

ciará juicios ante el sujeto; todas estas precauciones no pueden tender sino a eludir o atenuar los conflictos inherentes a esta situación de entrevista.)

Entre dos actitudes extremas como éstas, existen otras intermedias, pero ciertamente la más detestable es la que lleva al psicólogo a considerar ignorado cualquier problema; el ser un psicólogo estrictamente teórico, que aplica técnicas que considera más eficaces, es decir, sin ver en esta situación nada más que los aspectos técnicos; pero de todos modos si el psicólogo no proporciona trabajadores eficientes, no podrán continuar su trabajo; queda pues sometido a los rígidos imperativos impuestos por la situación laboral.

Si se trata de selección de personal, los temas que se toquen durante la entrevista, dependen ante todo de la naturaleza y características de los puestos vacantes, los que el psicólogo debe haber estudiado previamente, así como la naturaleza del material y condiciones físicas de trabajo. El principio de la entrevista de selección, es en efecto el siguiente: el objetivo de brindar al psicólogo los medios de apreciar en qué medida el aspirante es capaz de ocupar el puesto disponible.

↳ Durante el proceso de la entrevista es común encontrar que un candidato que se ha adaptado a condiciones de trabajo difíciles, (polvo, ruidos, trabajo nocturno, etc.) tiene mayores probabilidades de adaptación a condiciones análogas que otro candidato que no ha estado sometido nunca a ellas, un candidato que se adaptó a puestos con exigencias de reglas estrictas de seguridad; por tanto, este último será más seguro que otro candidato no sometido nunca a tal disciplina, etc.

A través de estos ejemplos, se advierte que la prueba profesional considera sólo una parte de las exigencias de un puesto y que por medio de la entrevista se pueden encontrar y concentrar en el pasado del candi-



dato, situaciones análogas a las que existen actualmente en la empresa; la encuesta sobre el pasado profesional del candidato constituye un aspecto esencial de la entrevista de selección, mientras más minuciosas sean las apreciaciones, formuladas acerca del sujeto, existirá menos margen de error.

Cada empleo desempeñado por el candidato debe ser sujeto a estudio, de modo que el psicólogo pueda formarse una idea clara que le permita establecer comparaciones útiles con los puestos de la empresa o fuente de trabajo, considerándose conveniente poder anotar la naturaleza de las tareas, las herramientas o máquinas utilizadas, las condiciones físicas y de ambiente de los puestos de trabajo, las posibilidades de iniciativa y la naturaleza de los controles a los que estuvo sometido el candidato. Ejemplo. Si los puestos libres pertenecen al tipo calificado o profesional, el psicólogo examinará atentamente el período de formación escolar (duración, diplomas obtenidos, preferencia para algunas materias, etc.), el período de aprendizaje (naturaleza de los conocimientos técnicos adquiridos, duración, diplomas obtenidos, etc.), lo mismo que los conocimientos profesionales adquiridos (duración, experiencia, interés, etc.) y los esfuerzos de cultura personal realizados desde que el candidato empezó a ganarse la vida. Ahora bien, si en la empresa existen medios de información, los datos positivos recogidos, permitirán apreciar las posibilidades de adaptación de los candidatos. El número de factores a investigar dependen de los puestos vacantes, teniendo en cuenta además que las motivaciones para el empleo dependen de las necesidades e interés del candidato, pero también de la naturaleza y características del puesto.

Debe prestarse también atención a las relaciones sociales durante el trabajo; por ejemplo, un taller pequeño (tipo artesano o laboratorio) tiene poca relación con el gran local de una fábrica; un puesto en que sólo

se tiene relación con el capataz que dá las órdenes y verifica o revisa el trabajo, no impone las mismas sujeciones que el puesto en que se trabaja en cadena, donde se trabaja sobre la misma tarea.

El psicólogo deberá reconocer la utilidad o inutilidad y el peligro que representa tomar un juicio sin fundamentos sobre las actitudes de las personas a quienes entrevista.

Respecto a la comprensión de la naturaleza humana, también se aplica al psicólogo, no olvidando que es un ser humano con motivaciones conscientes o inconscientes, ambivalencias, prejuicios y cuya conducta está determinada por factores objetivos y subjetivos y sus actitudes intervienen en la relación con el entrevistado, afectando en mucho el resultado de la misma.

Por lo que se refiere al Psicólogo, al descubrir sus áreas de intolerancia y sus prejuicios, ha avanzado hacia un autocontrol de sus sentimientos en sus relaciones con otros; pero ante todo, no debe enojarse y no hacerse dependiente del afecto y respuestas del entrevistado; si trata de suprimir sus sentimientos, tiende a hacerse artificial y distante en sus respuestas; es más conveniente reconocer la existencia de tales sentimientos y aprender a controlar su expresión, puesto que son naturales, pero inapropiados en la situación profesional; si el psicólogo se dá cuenta de que se está enojando, entonces será conveniente para él regular sus sentimientos.

El psicólogo debe aprender a contrarrestar esta tendencia natural de condenar toda conducta contraria a sus propias normas, no debe desarrollar una actitud de aprobación o rechazo basada en sus propias experiencias; en tanto que conforme aumenta su entrenamiento profesional y experiencia, reconocerá que hay una amplia gama de variantes individuales en las respuestas humanas a una situación dada; esto le puede conducir

a aceptar toda clase de comportamientos absteniéndose cuidadosamente de evaluarlos, entendiendo como aceptación real a la captación de los sentimientos que se expresan por medio de la conducta, sin involucrar necesariamente la aceptación de un comportamiento.

Aceptar no es perdonar una conducta antisocial, sino entenderla de acuerdo a los sentimientos que expresa, y es imposible en la primera entrevista lograr la comprensión de los factores determinantes de una conducta; en este caso el psicólogo debe hacer uso de todos los conocimientos que tenga sobre los procesos dinámicos básicos de la conducta humana, que se adquieren a través de la teoría y de la propia experiencia.

No son suficientes los conocimientos sobre las emociones y sentimientos, el psicólogo debe ser capaz de "sentir su existencia, su grado y calidad" y esta habilidad no puede obtenerse con la lectura de un libro o con estudio en un salón de clases, pues se requiere la constante aplicación del conocimiento teórico en la práctica diaria del contacto con seres humanos y sus problemas objetivos y subjetivos.

### *RECURSOS DE QUE DISPONE EL PSICOLOGO PARA PODER CONTROLAR LA ENTREVISTA Y ASI INDUCIR LA PRODUCCION DE ACTITUDES EN EL ENTREVISTADO*

- 1.—*Acuerdo o desacuerdo con las opiniones del entrevistado.* Tiene diferentes grados y permite la observación de las actitudes del sujeto frente a la comprensión y la oposición.
- 2.—*Sorpresa y asombro.* Pueden permitir al entrevistado adquirir la confianza necesaria como para que amplíe sus opiniones. Mejora el rapport.
- 3.—*Seriedad y formalidad.* Pueden mejorar el rapport

con aquéllas personas que así logran sentir que se les está atendiendo con respeto y atención.

- 4.—*Indiferencia*. Disminuye el carácter formal de la entrevista y le hace ver al entrevistado que la otra persona no es un ser grave, superior o de juicio elevado.
- 5.—*Humor*. Es una actitud compleja que va más allá del contar chistes y anécdotas o hablar en tono jocoso. En esta actitud hay una combinación de interés, informalidad, ausencia de juicio moral y superficialidad. Puede ser peligrosa, si se hacen referencias personales.
- 6.—*Simpatía*. Su ausencia o presencia juega diferentes papeles. No debe ser convencional, ya que entonces su utilidad es limitada.
- 7.—*Interés y carencia de interés*. Pueden estimular actitudes o controlar el curso de una conversación. En realidad, la carencia de interés es sólo una simulación.
- 8.—*Formalidad*. Da al entrevistado un patrón de conducta apropiada, por lo que es útil con sujetos sensibles o nerviosos.
- 9.—*Incomprensión*. Se usa cuando la relación es positiva y en realidad es una incomprensión voluntaria y meramente retórica.

Entre los recursos que se mencionan como de mayor complejidad, y dependientes de la habilidad y experiencia del entrevistador, hay dos importantes:

- 1.—*Cambios de tópico, actitud y ritmo*. Cualquiera de estos cambios puede hacerse de tres modos: por una transición suave, por una transición acentuada o una transición abrupta. Estos cambios producen a

su vez, cambios en el entrevistado, los cuales necesita observar el entrevistador.

2.—*Preguntas de maña.* Las más comunes son:

- a) De tipo intelectual, para averiguar rapidez de pensamiento y conexiones lógicas.
- b) De tipo intelectual con tiempo, para ver rapidez de pensamiento y capacidad de no ser confundido con la aparente complejidad.
- c) De tipo práctico, para probar prontitud, sentido común, planeación y perspicacia.
- d) Las que, intelectuales o morales, tienen una respuesta obvia incorrecta y otra menos obvia correcta. Determinan si hay capacidad para buscar complejidad en medio de simplicidad aparente y ver detrás de una situación inmediata.
- e) Preguntas para probar consistencia y firmeza de actitudes morales, haciendo que las exhiba involuntariamente.
- f) Presentación de un dilema moral, preguntando qué haría en un caso así.

*CARACTERISTICAS QUE DEBERA REUNIR  
EL PSICOLOGO DURANTE LA ENTREVISTA  
DE SELECCION DE PERSONAL*

- 1.—Habilidad para hacer que la gente se sienta cómoda.
- 2.—Habilidad para hacer contacto con la gente.
- 3.—Habilidad para establecer rapport.
- 4.—Tacto.
- 5.—Sensibilidad.

- 6.—Habilidad para hacer que la gente responda con sinceridad.
- 7.—Paciencia.
- 8.—Persistencia.
- 9.—Tener una personalidad equilibrada.
- 10.—Habilidad para escuchar más que hablar.
- 11.—Capacidad para juzgar a la gente.
- 12.—Inteligencia.
- 13.—Facultad crítica.
- 14.—Capacidad de observación.
- 15.—Capacidad de comprensión.
- 16.—Manejo de lenguaje.

### 3.—*POLITICA*

El objetivo de las entrevistas tal y como se emplean en la selección de personal, es desde luego, el de distinguir y diferenciar entre aquéllos a quienes se cree satisfactorios y aquéllos a quienes deba juzgarse potencialmente insatisfactorios para el empleo o el trabajo, al mismo tiempo, muchos patrones consideran la entrevista como una oportunidad para mejorar las relaciones públicas, al impresionar a los candidatos con las deseables condiciones del trabajo y con las magníficas relaciones de la firma, además, la totalidad de este proceso entraña importantes implicaciones para la guía vocacional y la colocación efectiva de las fuentes de energía humana.

En la política corriente, muchos patrones han empleado una actitud experimental para mejorar la efectividad de sus procedimientos de entrevista, desean reducir o conservar el tiempo que se distrae en las entrevistas, obtener impresiones más claras y decisivas de los candidatos en las entrevistas y quieren mejorar el récord de “orillar a los que pudieran ser insatisfactorios”.

La política trata generalmente de evitar toda descortesía u ofensa a los solicitantes que obviamente pudieron considerarse inaceptables. A continuación se presentan algunas consideraciones que el psicólogo deberá tomar en cuenta:

- 1.—Tratar a todos los solicitantes con cortesía.
- 2.—Dar explicaciones adecuadas para justificar la decisión del rechazo o de una posterior reconsideración.
- 3.—Identificar a los solicitantes en igualdad de circunstancias.
- 4.—Tratar a los rechazados en una forma justa y mantener los registros necesarios.
- 5.—Cultivar las Relaciones Humanas.
- 6.—Manejar adecuadamente el lenguaje.
- 7.—Saber observar y manejar la conversación.
- 8.—Cultivar el hábito de la introspección.
- 9.—No empezar la entrevista si no hay tiempo de hacer el trabajo hasta el fin.
- 10.—No hacer esperar al solicitante, salvo que sea una medida de control.
- 11.—No realizar la entrevista si existe una actitud inapropiada, o si se está alterado.
- 12.—No presionar al solicitante en sus deficiencias o limitaciones.
- 13.—No hacer preguntas que sugieran la respuesta.
- 14.—No ser agresivo ni tampoco intolerante.
- 15.—No criticar al solicitante.
- 16.—No ser irrazonable en lo que se pida.

- 17.—No ser deshonesto en manera alguna.
- 18.—No olvidar conseguir toda la información que se necesite del solicitante.
- 19.—No perder el tiempo innecesariamente una vez que se ha encontrado que el solicitante no conviene.
- 20.—No tratar al solicitante de una manera que no aceptaría el entrevistador para sí mismo.

El psicólogo debe conocer los trabajos para los cuales selecciona, así como los requisitos de dichos trabajos, además de la necesaria habilidad para obtener la confianza de los solicitantes y eliminar temor por parte de éstos y obtener de ellos respuestas francas y completas a sus preguntas; deben en algunos casos abstenerse para hablar o discutir sobre anteriores experiencias en el trabajo; debe saber el momento en que ha obtenido la información necesaria, debe ser capaz de terminar la entrevista en el momento oportuno y sin ofensa para el entrevistado, además debe siempre vigilar sobre sus propios prejuicios y tendencias a “tipificar” al solicitante; debe resistir la tentación de querer valorar las características físicas, manierismos; debe tener presente los peligros de mirar al individuo como “estereotipo, de asociar cualidades de apariencia, voz, enunciación y otras características personales, en forma favorable, objetable o parcial. Debe evitar en fin preguntas capciosas, aquellas que el solicitante pudiera considerar triviales, mínimas o como posibles bases para discriminación.

Si la entrevista preliminar es tomada como una situación o un medio selectivo de importancia, debe ser más larga, más completa y más “penetrante”, cuando se requieren el juicio y la evaluación para aquilatar las calificaciones de los candidatos, una sesión de dos o tres minutos escasamente logrará resultados superficiales. En esta entrevista es esencial un psicólogo entrevistador ex-



perimentado, perfectamente al tanto de la naturaleza de los trabajadores y de las políticas y prácticas establecidas del patrón o de la empresa.

En otro aspecto de la política, el psicólogo debe ser cauto y prudente; debe también tener presentes las leyes federales y estatales sobre relaciones de trabajo, así como las prohibiciones de las prácticas de trabajo injusto. En algunas zonas, por ejemplo, no es permitido indagar el lugar de nacimiento o de residencia de los parientes de un solicitante ya sea nativo o naturalizado, sobre sus filiaciones religiosas, su servicio militar extranjero o sus nombres anteriores o los nombres de sus padres.

#### 4.—*MEDIO AMBIENTE*

En las entrevistas preliminares puede seguirse la práctica de realizarlas "a través del mostrador" en la oficina de empleo; sin embargo, esto prácticamente ha caído un tanto en desuso y por regla general se invita a los solicitantes a pasar a pequeñas oficinas de entrevista donde puedan hablar en privado con el psicólogo. En este caso se montan despachos agradables para los solicitantes a quienes se deberá entrevistar.

El medio ambiente para la selección varía desde una pequeña oficina de empleos hasta una agencia de grandes oficinas, salas de prueba y salones de inducción y conferencias. Muchas firmas enfatizan actualmente la comodidad y la apariencia agradable de sus oficinas de empleo, se dan cuenta de que para muchos solicitantes, la oficina de empleo crea en ellos la primera impresión que reciben de la firma; para los solicitantes sin éxito, esa impresión puede ser también la última. La disposición y ambiente de la oficina de Selección de Personal refleja la imagen de organización de la empresa en todo momento.

La disposición física no necesita ser muy elaborada, basta con un fácil acceso y lugar adecuado: el tránsito de aspirantes puede controlarse colocando una recepcionista en la sala de espera, impidiendo por allí el paso de empleados no relacionados con las actividades del reclutamiento.

Puede obtenerse una razonable intimidad instalando divisiones elevadas alrededor del escritorio de cada psicólogo; también resulta útil en la disposición del mobiliario, agrupar a la Sección Técnica en un lado y a la Sección Administrativa en otro; esto se relaciona principalmente con el problema de producir una imagen adecuada en los candidatos, asegurar un buen mantenimiento de los libros y obtener un eficiente flujo del tránsito dentro de la oficina.

Existen una serie de criterios para la disposición física de un Departamento de este tipo para que resulte adecuado; sin embargo, se presentan las cualidades básicas que deberá reunir:

- 1.—Fácil y delimitado acceso del exterior al Departamento.
- 2.—Sala de espera adecuada, confortable, que permita además, un fácil control de tránsito de los candidatos.
- 3.—Suficientes proximidad del personal de reclutamiento que haga posible la integración informal y coordinación de las diferentes actividades.
- 4.—Agrupación adecuada de los diferentes cubículos de entrevista de exámenes procurando un medio ambiente tranquilo.
- 5.—Cubículos particulares para el Departamento de Psicometría de trabajo social y una sección para el Administrativo.

- 6.—Material y equipo técnico necesario.
- 7.—Papelería y equipo técnico necesario.
- 8.—Teléfono.

## 5.—PROBLEMAS GENERALES

Dentro de los problemas que se presentan, se consideran las limitaciones de la entrevista cuyo procedimiento ha sido muy criticado:

La Tendencia frecuente a omitir y pasar por alto consideraciones esenciales.

El peligro de “estereotipar” cuando el psicólogo entrevistador “tipifica” o “cataloga mentalmente” al solicitante y “ve” ciertas cualidades que pueden ser más aparentes que reales.

La tendencia general a inferir demasiado en la apariencia y modales.

Es indudable que las entrevistas son informativas, el peligro en su empleo surge en su mayor parte, de la interpretación de lo que se ve y se oye, son pues, peligros de inferencia:

—¿Qué, por ejemplo, se puede inferir del hecho de que un candidato rara vez se mantiene en un trabajo de seis meses?

—¿Qué significa, en términos de su adaptabilidad, el hecho de que el aspirante sea divorciado dos veces, por ejemplo?

Quizá los más serios problemas o limitaciones nacen casi de la inevitable tendencia para interpretar las características físicas, la apariencia, los modales y peculiaridades; se cree es cierto, que algunas generalidades quedan justificadas, pero la evidencia cuanto a su validez es limitada.

Se considera conveniente contar con una guía de registro de los principales tipos de hechos e información que deben obtenerse en la entrevista; mediante esa lista, el psicólogo evitará el que se le pase por alto discutir consideraciones importantes. Algunas de esas listas tienen cincuenta o más conceptos, incluyendo la apariencia, maneras, modales, salud aparente, habilidad de expresión, actitud hacia la institución y al psicólogo entrevistador, habilidad para razonar, carácter e integridad, entrenamiento, conocimientos e iniciativa, etc.

Muchas veces la manera en que el aspirante se expresa al principio, nos da la clave de su problema y de su actitud de buscar empleo.

También frecuentemente el último comentario del sujeto indica que está resumiendo lo que la entrevista significó para él o el grado en que su posición se modificó ante la presencia y preguntas del psicólogo entrevistador.

### III. *MATERIAL Y METODOS. TESTS*

1. Definición, principios generales.
2. Validez y confiabilidad.
3. Tipos de puntuación.
4. Clasificación de tests, baterías.
5. Técnicas de validación.

## 1.—*DEFINICION*. Principios Generales.

“Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento, que se evalúa por una comparación estadística, con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cuantitativamente o tipológicamente” o bien.<sup>1</sup>

“Es una prueba definida, que implica una tarea a realizar, idéntica para todos los sujetos examinados con una técnica precisa para la apreciación del éxito o fracaso”.<sup>2</sup>

Partiendo de las definiciones citadas, el uso de los tests psicológicos en la industria o empresa, presupone que se disponga de un “criterio” satisfactorio sobre el éxito en un trabajo, por lo que los resultados de los tests tanto como las medidas de rendimiento expresados cuantitativamente, dan el grado de relación entre las dos medidas, con lo que es posible definir las aptitudes deseadas en función de la puntuación de un test; esta es una ventaja importante, puesto que reemplaza las ambiguas y subjetivas descripciones de las aptitudes humanas por puntuaciones objetivas y cuantitativas. La puntuación de un test de inteligencia, por ejemplo, que revela un I.Q. de 100, tiene un significado que no depen-

1 Pichot, Pierre, Los Tests mentales, biblioteca de psicología Núm. 30. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1969. Págs. 15-16.

2 Picho Pierre. Op. cit.

de de la definición de inteligencia de una persona en particular. Los test psicológicos tienen una aplicación evidente para la selección de personal; esto ha sido reconocido por muchas industrias que no sólo han recibido con agrado la aplicación de los test existentes, sino que han cooperado en el desarrollo de otros nuevos.

Se supone a veces que los métodos de selección son importantes sólo cuando existe un exceso de mano de obra; sin embargo, esta posición falla al reconocerse el hecho de que los métodos de selección son esenciales para una colocación adecuada de personal y que esta necesidad existe siempre; además, toda industria que tenga un registro muy nutrido de aspirantes puede seleccionar a sus empleados, incluso en períodos de escasez de mano de obra. Estas empresas tienen una lista de personas esperando y, por consiguiente, tienen lo más escogido del mercado laboral.

Un programa de tests exige la intervención de un psicólogo competente si se quiere que sea operante, puesto que los tests adecuados deben seleccionarse entre un gran número de tests existentes, ya que algunos han sido muy divulgados y tienen muy poca utilidad; el psicólogo puede incluso encontrar necesario el desarrollo de nuevos tests para satisfacer las necesidades de la empresa.

El campo de los tests es una rama técnica de la psicología, y no se puede dar un tratamiento completo del tema en un estudio general como éste; por consiguiente, sólo se expone una visión general sobre los tests psicológicos indicando cómo estos instrumentos se utilizan para analizar trabajos en función de la aptitud e importancia para la selección de personal.

A continuación se enumeran una serie de características que deben presentar las pruebas psicológicas en la Selección de Personal.

1.—El sistema de pruebas debe reconocerse como suplemento no como sustituto de otros procedimientos de selección; aún en los más elaborados programas; así las pruebas deben considerarse más como tipo de medios que como la respuesta completa a los problemas de selección.

2.—Aún cuando puede suponerse la validez de pruebas de ejecución simple, el valor y efectividad de otros tipos debe siempre verificarse. Una prueba es útil solamente cuando puede identificar y distinguir tipos de empleados que son más satisfactorios y útiles que aquéllos que se les seleccionan sin prueba previa.

3.—A menos que se haya demostrado la validez de ciertas pruebas para trabajos idénticos, esas pruebas no deben tomarse como definitivas en esos trabajos hasta que hayan sido comprobadas; esto significa que la cantidad seleccionada debe ser bastante grande para que se hagan posibles los estudios concluyentes, significa también que para esa validación se debe contar con un criterio aceptable de éxito en el trabajo.

4.—Debe aclararse que muchas pruebas indican lo que un solicitante puede hacer, y también lo que hará.

5.—Las pruebas no pueden mejorar toda la selección, ni tampoco puede esperarse toda esa mejoría en situaciones donde la selección sin pruebas es ya altamente satisfactoria.

6.—Las pruebas pueden identificar las fallas prospectivas con más facilidad que a los empleados prospectivos con éxito, pueden medir ciertas características esenciales y notar las deficiencias en esas cualidades, son mucho menos efectivas en la apreciación de la suma total de todos los rasgos.

7.—Debe estandarizarse el suministro de pruebas, por lo general, cuando se suministran pruebas bajo una



variedad de condiciones, suelen ocurrir considerables variantes en las puntuaciones.

8.—Las pruebas, excepto en los programas más sencillos, deben hacerse por un psicólogo entrenado en la construcción, administración y análisis de las mismas, aunque ese entrenamiento no precise ser muy largo, tiende a garantizar el cuidado y la comprensión que son necesarios y esenciales al uso correcto de las pruebas.

9.—La distribución de los materiales de prueba deberá considerarse cuidadosamente a fin de asegurar su uso correcto y su valor continuado; el mal uso de las pruebas por aquéllos que no están familiarizados con sus fines y limitaciones pueden crear un serio mal entendido y descrédito para todo el procedimiento de pruebas. Si las pruebas caen en manos de aquéllos que posteriormente deben someterse a ellas, podría distorsionarse el significado y el valor de los resultados obtenidos. Y por esas razones no deben darse a conocer esas pruebas.

10.—Es esencial la voluntad de quienes van a someterse a las pruebas, muchos resultados pueden considerarse dudosos si los solicitantes se oponen a someterse a las pruebas.

11.—El uso de las pruebas y el análisis de las mismas, entrañan cierta obligación de conducir o de participar en una continua investigación sobre las mismas, esa investigación puede mejorar tanto las pruebas como el procedimiento y, al mismo tiempo, suministrar garantía de que no se hace mal empleo de ellas.

12.—Los resultados que se obtienen de las valoraciones confiables de características y calificaciones personales, han alentado el desarrollo y la perfección de diversas pruebas. Actualmente se emplean gran canti-

dad de esos medios para seleccionar personal, tanto en la industria como en el servicio público.

13.—Las pruebas buscan mediante la determinación de la conducta de los solicitantes, obtener una más aguda y más precisa estimación de los rasgos personales; y miden cómo los individuos difieren en sus reacciones a una situación estándar.

14.—Por lo general, el candidato que es rechazado, tiende a culparse a sí mismo y no al recepcionista o al psicólogo entrevistador, al propio tiempo; las puntuaciones de las pruebas parecen representar medidas cuantitativas, numéricas, precisas, de la gente. Hay que recordar que los puntos de vista y las intenciones en las pruebas no son uniformes; en algunos casos la mayor confiabilidad en la selección se basa en las puntuaciones de las pruebas, y la intención es claramente de convertir las pruebas en el factor definitivo para la selección; en otras situaciones, los resultados de las pruebas se consideran también igualmente coadyuvantes, pero en ninguna forma decisivos, llegando a una política firme y adecuada que probablemente acepte un término medio. Las pruebas pueden ser de ayuda, pero no son infalibles ni apropiadas para todos los fines. Suministran evidencia, pueden, por lo tanto, deben considerarse como un medio de selección, cuando se combinan con entrevistas, referencias, historia de trabajo y otras evidencias, pueden ayudar a mejorar las proporciones de aquéllos que tendrán éxito en los trabajos a los que sean asignados.

15.—Aun cuando algunas pruebas pueden hacerse por algún secretario o ayudante relativamente poco entrenado, otras de ellas requieren entrenamiento especial y experiencia. En la aplicación de una sola prueba, deben tomarse decisiones sobre qué puntuaciones deben considerarse como satisfactorias y cuáles como no satisfactorias, estableciendo una "puntuación límite" que di-

vida las que deben aceptarse de aquéllas que, por contra, deben rechazarse.

Por esas y otras razones similares, la planeación y realización de un programa de pruebas requiere un alto grado de competencia especializada. Muchos de los distribuidores de pruebas reconocen sus responsabilidades a ese respecto y limitan sus ventas a sólo aquéllos que muestran evidencia de sus cualidades y capacidades.

## 2.—VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

En un sentido estricto se define a la *confiabilidad* como la cualidad que hace que una misma prueba, aplicada dos veces seguidas al mismo sujeto, proporcione idénticos resultados;<sup>3</sup> de hecho, la confiabilidad (*reliability*) se mide por medio de los siguientes procesos:

1.—*Constancia test-retest*. Se aplica el mismo test, después de cierto intervalo de tiempo a los mismos sujetos y a la correlación entre las dos series de medidas, se llama coeficiente de confiabilidad; naturalmente el coeficiente depende a la vez del test y de la estabilidad del rasgo psicológico en los sujetos.

2.—*Homogeneidad*. Método muy empleado en razón de su facilidad. Consiste en dividir el test en dos partes equivalentes y en calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos sujetos. Las más de las veces, cuando el test está constituido por un gran número de preguntas, se compara el resultado obtenido en las preguntas pares con las preguntas impares.

3.—*Equivalencia*. El método consiste en construir dos tests llamados "paralelos", es decir, que comprendan

---

3 Pichot Pierre. Los tests mentales. Biblioteca de Psicología No. 30. Buenos Aires, Argentina. Págs. 92-95.

preguntas de naturaleza y dificultad análogas y en calcular la correlación entre los resultados en los mismos sujetos en ambas formas.

La confiabilidad de un test depende de numerosísimos factores (Symonds enumeró veintidós); de un modo general, los tests de personalidad son mucho menos fieles que los tests de inteligencia y aptitud. La *validez* se define también en un sentido estricto como la cualidad por la que un test mide lo que se pretende ha de medir.

Criterios para la apreciación de la validez. Holl.<sup>4</sup>

1.—Objetivos

a) Criterio objetivo de producto.

2.—Subjetivos

b) Criterio objetivo de acción.

1.a) *Criterio objetivo de producto.* Supongamos que se haya establecido un test para medir la aptitud a la rapidez de dactilografía: Se aplica este test a cierto número de sujetos, se cuenta la cantidad de palabras dactilografiadas por cada sujeto en un tiempo dado y este número de palabras será el criterio objetivo de producto.

1.b) *Criterio objetivo de acción.* Cuando la actividad del sujeto, que se supone debe prever el test, no deja producto medible, se utiliza como criterio una medida de esa actividad.

2.—*Criterio subjetivo.* Por desgracia es el que se emplea con más frecuencia y su carácter defectuoso proviene de dos causas: ante todo la definición del comportamiento o del rasgo de personalidad carece generalmente de objetividad. Por otra parte, un observador aprecia ese comportamiento o ese rasgo con un juicio subjetivo.

---

4 Holl-Pichot Pierre. Op. cit. Págs. 102-105.

Por ejemplo, cuando se requiere validar un test de inteligencia sobre escolares usando el juicio de los maestros, el peso de la validación resulta evidentemente debilitado, pues el concepto de inteligencia es difícil de definir y cada observador posee una opinión particular.

Ya con un sentido más amplio, se considera fundamental en cualquier programa de pruebas que muestren validez y confiabilidad; en otras palabras, si se supone que la prueba debe medir la habilidad de determinado individuo para vender determinados artículos y se usa para ese fin, es “válida” solamente hasta el grado en que realmente mida esa habilidad; la “confiabilidad” en este aspecto, se refiere a la consistencia de la prueba, a la tendencia de dar la misma evaluación cada vez que se aplica.

En la práctica se busca frecuentemente “validar” las pruebas por medio de:

1.—Un procedimiento ulterior en el cual la puntuación de las pruebas se compara con la ejecución del trabajo.

2.—Un análisis de puntuaciones de pruebas para los empleados actuales, juntamente con las calificaciones u otras apreciaciones sobre su ejecución.

Son esenciales los estudios de los valores de diversas pruebas si es que a las pruebas ha de dárseles parte prominente en el proceso de selección; las pruebas deben validarse siempre con respecto al éxito en el trabajo. Si se emplean pruebas especiales, hechas “a la medida”, deben ser estudiadas en detalle, confrontadas sobre su confiabilidad y validez; en toda esa clase de pruebas debe tenerse mucho cuidado para evitar el confiarse en la “validez” nominal. Esa validez puede ser engañosa, porque puede suceder que los conceptos no tengan la íntima relación que requieren.

### 3.—TIPOS DE PUNTUACION

Los métodos por los cuales se hacen las puntuaciones en las pruebas, muestran una gran variación; al igual que los campos o extensiones de dichas puntuaciones, algunas pruebas sencillamente suman el número de respuestas erróneas, substrayéndolas de las respuestas correctas, por lo que algunos conceptos tienen más peso que otros. Las puntuaciones posibles bien pueden entrar en un margen estrecho en una prueba y en un margen muy amplio en otra.

Como resultado de esas variaciones, rara vez son significativas las puntuaciones "en bruto" o "absolutas"; El que se obtenga una puntuación de 60, 80 ó de 150 en determinada prueba, bien puede decir nada acerca del éxito del que fue sometido a la prueba. Las puntuaciones en bruto deben compararse con la distribución total de dichas puntuaciones, deben identificarse los grupos presentados por esas distribuciones.

Una puntuación mínima crítica es una guía mejor para seleccionar empleados que la elección de los que obtengan las puntuaciones más altas; el diagrama de dispersión revela con frecuencia una relación que se limita solamente a parte de la ordenación, más allá de ella la relación entre la puntuación y el criterio puede descender o, incluso aproximarse a cero o mostrar una relación invertida.

Si la puntuación obtenida en un test muestra una alta correlación con el criterio para el éxito en un trabajo, es posible señalar una puntuación que raramente sea alcanzada por los trabajadores inferiores, pero que sea frecuentemente obtenida por trabajadores satisfactorios y superiores. En muchos puestos, puede ser tan desventajoso un alto grado de inteligencia como uno totalmente deficiente, en estos casos puede especificarse que una puntuación debe caer entre los dos extremos.

*El uso de una puntuación mínima* parte del hecho de que una cierta cantidad de aptitud específica es un prerrequisito para la realización adecuada de un trabajo; si una persona posee este mínimo de aptitud en el rasgo considerado, entonces la presencia de cantidades suficientes en otras aptitudes puede llegar a ser aún más importante que un grado mayor de la aptitud específica. Por ejemplo, una cierta cantidad de inteligencia puede ser esencial para comprender ciertas relaciones en el manejo de una máquina, si existe este grado de inteligencia, entonces tener una buena destreza manual puede ser más ventajoso que tener una cantidad mayor de inteligencia; pero si la inteligencia necesaria no existe, entonces ninguna cantidad de destreza compensaría la deficiencia mental. Por esta razón, una puntuación mínima puede ser muy selectiva incluso cuando la correlación entre la valoración del mérito y la puntuación de un test no sea muy alta.

*Las correlaciones altas* se basan en situaciones en las que continúan siendo importantes mayores cantidades de aptitud en un rasgo determinado; en algunos trabajos es incluso conveniente utilizar puntuaciones máximas, puesto que un trabajo simple puede ser monótono.

#### 4.—CLASIFICACION DE TESTS. BATERIAS

Para diversos fines de la Selección de Personal, a un grupo de pruebas standard combinado, usualmente se describe como “una batería de pruebas” dando un margen de seguridad mayor que el de una “prueba especial” o a la medida. Esto es verdad porque la combinación de varias pruebas permite una apreciación más amplia que la que podría desarrollarse en una prueba especial. Con frecuencia los resultados de la puntuación en las diversas pruebas de una batería, pueden ser más útiles y más íntimamente relacionados al éxito que lo que

CUADRO VII

CLASIFICACION NORMATIVA DE LOS TESTS PSICOLOGICOS

POR SUS CARACTERISTICAS EXTERIORES

Test de lápiz y papel.  
Test de

POR SU ADMINISTRACION

Test individuales.  
Test colectivos.

POR SU FUNCION

- 1.- Test de eficiencia, estudian aspectos cognocitivos y se dividen en:
  - a) Test de inteligencia.
  - b) Tests de aptitudes.
  - c) Tests de conocimientos.
- 2.- Test de personalidad; exploran temperamento, afectividad, etc., y se dividen en:
  - a) Cuestionarios con escalas de juicio.
  - b) Tests objetivos de personalidad.
  - c) Tests proyectivos.



## CLASIFICACION DE LOS TESTS PSICOLOGICOS APLICADOS A SELECCION DE PERSONAL

Existe una gran variedad de tests psicológicos para su aplicación en la Selección de Personal; en el presente cuadro sólo se marcan los lineamientos generales para su análisis, tomando como base cinco áreas de funciones combinadas.

TESTS  
DE  
INTELIGENCIA

Exploran aspectos cognocitivos: Inteligencia, atención, concentración, memoria, comprensión, raciocinio, discriminación.

TESTS  
DE  
INTERESES

Exploran los grados de preferencia hacia diversas tareas (en este caso laborales) dentro del marco teórico práctico de la ocupación o profesión del individuo.

TESTS  
DE  
AJUSTES

Exploran la ubicación del individuo en relación a: la sociedad, asimismo, familia, trabajo, sexo, etc.

TESTS  
DE  
APTITUDES

Exploran habilidades específicas como: comprensión técnica, comprensión mecánica, habilidad visual, destreza manual, etc. Inteligencia social y mecánica.

TESTS  
DE  
PERSONALIDAD

Exploran el temperamento, carácter, situación emocional, grado de sociabilidad, sentido de realidad, agresividad, conflictivas de ajustes y proyección de las mismas, etc.

sucede con una sola puntuación, por esta razón, conviene sumar los resultados de las pruebas para cada individuo en una tabla de perfiles, "dibujo" o "gráfica".

Una vez determinadas las puntuaciones máximas y mínimas en tests para diversos trabajos, se pueden hacer predicciones válidas. Una batería debe formarse con un grupo de tests, cada uno de los cuales se relacione con el éxito en el tipo de trabajo que se realiza, pero ninguno de los otros tests, debido a que las aptitudes especiales tienden a no relacionarse. Una batería de tests correlacionados tiende simplemente a duplicar las medidas de las mismas aptitudes, y el grado de correlación entre dos pares de tests indica el grado en el que se superpondrían en sus medidas.

Todos los trabajos requieren una serie de aptitudes. Algunas de estas aptitudes son formas de inteligencia, otras son formas de coordinación motora y otras pueden estar asociadas con la personalidad; en cada una de estas zonas, determinados tests pueden mostrar relaciones definidas con el éxito en el trabajo.

A continuación se presenta dos clasificaciones básicas (normativa y aplicativa) de las pruebas psicológicas. Cuadros VII y VIII.

## 5.—*TECNICAS DE VALIDACION*

La política interna de la empresa debe considerar los hallazgos en las pruebas como confidenciales, para que de ellos solamente la misma haga uso; las puntuaciones de las pruebas son de gran importancia personal para el solicitante y son comparables a los hallazgos en el examen médico; se pueden explicar al candidato los resultados de su prueba, ya sea que se admita o no, también puede hacerse explicación de los resultados al supervisor a quien se asigne el solicitante. Con los extra-

ños no deben discutirse ni deben mostrárseles las puntuaciones “crudas” ni las interpretaciones.

Se ha hecho referencia frecuente a la necesidad de la evaluación y de la validación de las pruebas, hay que reconocer sin embargo, que las pruebas son medios complicados que tratan de medir características que son difíciles, si no es que imposibles, para evaluarse por otros métodos, son en muchos casos “atajos” de respuestas que podrán obtenerse tan solo después de mucho tiempo y una prolongada evaluación del comportamiento. La validez y confiabilidad de las pruebas para lograr esos resultados, no deben nunca darse por hechas, importan mucho las confrontaciones frecuentes en las cuales se comparan los resultados de las pruebas con un criterio o norma —generalmente una medición del éxito en el trabajo— las pruebas que deben usarse son las que den resultado y demuestren ser consistentes para los propósitos que se fijan de acuerdo al tipo de intereses de la empresa.

Los resultados de los tests que están correlacionados o standarizados con el criterio del éxito en una tarea, son evidentemente más precisos para seleccionar empleados que los tests que no están standarizados, por esta razón, es importante hacer lo posible por tener tests refinados y desarrollar baterías de tests completas, para tipos específicos de trabajo. Cuando la relación entre los tests y el criterio se limita solamente a una zona de las puntuaciones del test (es decir, cuando las puntuaciones bajas o altas tienden a relacionarse con la realización deficiente del trabajo, y las puntuaciones intermedias se relacionan con el éxito), entonces el grado de correlación del test desciende si incluimos la totalidad de las puntuaciones. Hemos visto, sin embargo, que la utilización de puntuaciones mínimas y máximas puede corregir estas causas de baja correlación y permitir que el test sea diagnóstico. El valor de un test varía, por con-

siguiente, con la naturaleza de la relación entre el test y el criterio, así como con el grado de esta relación; cuando los resultados de los tests psicológicos muestran relaciones con la producción puede mejorarse la selección contratando solamente a trabajadores que alcancen una puntuación mínima de acuerdo a las características propias de la empresa y trabajo laboral.

Existen dos técnicas de validación básicas mediante las cuales es posible saber si un test o una combinación de tests deben usarse o no como instrumento en la selección de personal a un determinado empleo; las dos se conocen como técnicas de validación y tienen por objetivo el de ser una prueba del test. Un test dado puede ser excelente a propósito en relación a un trabajo e inútil en relación con otro, más aún, clasificaciones de tareas que parecen similares de una institución a otra, difieren a veces en forma significativa, de manera que es esencial validar el test prácticamente en toda situación nueva, tales procedimientos de validación lo que simplemente hacen es responder a la pregunta: ¿Sirve este test de ayuda en la identificación de las personas más aptas para alcanzar el éxito en determinado trabajo? Se conocen estos métodos con los nombres de métodos del empleado actual y método de la continuación o del follow-up.

#### 1.—*Método del empleo actual.*

Es el que con más frecuencia se emplea y con el que se consiguen resultados más rápidamente, consta de los cinco pasos siguientes:

- a) Análisis de la tarea.
- b) Selección de una batería de prueba.
- c) Identificación de grupos de criterio.
- d) Administración de la batería de pruebas.
- e) Comparación de los resultados de los tests.

### 1.a) *Análisis de la tarea.*

Se ha de estudiar el trabajo particular de que se trate con el fin de estimar las exigencias específicas que parece requerir del empleado. La extensión y seriedad del análisis de la tarea dependerá del grado de conocimiento que tenga sobre el mismo el psicólogo; el objetivo en todo caso, es establecer la lista de las capacidades, habilidades y atributos que se puedan medir con los tests actualmente existentes.

### 1.b) *Selección de la batería de prueba.*

El paso siguiente es el de seleccionar un número de tests que se supongan midan los rasgos o atributos que se han reflejado en el análisis de la tarea, así como las horas que en ellos se han de emplear, esto dependerá de la disponibilidad que se tenga de aspirantes a quienes dar el test, así como la de la importancia que la selección adecuada tenga en la tarea de que se trata. Cuanto más importante sea tener buenos empleados en un determinado trabajo, menor será el tiempo que una empresa pueda invertir en el desarrollo de una batería adecuada de tests.

### 1.c) *Identificación de grupos de criterio.*

El paso siguiente consiste en seleccionar dos grupos de empleados que en la actualidad desempeñen la tarea, de los cuales uno esté formado por los empleados que se consideran satisfactorios en la ejecución del trabajo y el otro por aquéllos que no lleguen a alcanzar las exigencias que se les piden. Lo importante es seleccionar dos grupos de empleados y correlacionar sus diferentes tasas de productividad en relación a sus aptitudes y puntajes obtenidos.

- 1.d) *Administración de una batería de prueba.*
- 1.d1) A ningún empleado se le debe obligar a participar.
  - 1.d2) Debe darse a todo empleado la oportunidad de retirarse si así lo desea y ello con toda naturalidad.
  - 1.d3) Hay que dejar bien claro que la situación en que cada uno se encuentre en relación con la compañía no se verá afectada por su actuación en los tests.
  - 1.d4) Deben tomarse ciertas precauciones en el caso de que los empleados de la compañía estén sindicados.

2.—*Método de continuación o Follow-up.*

En realidad este método no es más que una modificación del método del empleado actual; como su nombre sugiere, implica el uso de empleados recién admitidos o de nuevo ingreso que no conocen la rutina de trabajo, consta de cinco pasos, de los cuales sólo dos difieren de los del método anterior:

- a) Análisis de la tarea.
- b) Selección de una batería de prueba.
- c) Dar el test a todos los recién admitidos.
- d) Clasificarlos en grupos de criterio.
- e) Comparación de los resultados de criterios.

Como los primeros dos pasos son idénticos en los dos métodos, no es necesaria una distinción adicional, este procedimiento exige la administración de la batería de prueba a todas las personas de nuevo ingreso; esta administración de tests se puede integrar en el procedimiento usual para la admisión y no hay por qué hacer ningún comentario al empleado concerniente al uso de

los tests; lo más importante de todo es que durante el período de pruebas de capacidad, las puntuaciones de los tests no deben ser conocidas por el psicólogo u otras personas implicadas en el procedimiento, debe extremarse el cuidado para impedir que las puntuaciones de los tests influyeran al psicólogo responsable de la admisión, y esto porque en este momento no se sabe si el test está o no correlacionado con el éxito en el trabajo.

La ventaja de este método está representada por el hecho de facilitar la forma de presentación del proceso; casi no es necesario conseguir un apoyo previo de la supervisión, jefatura, sindicato y otros, eventualmente se dan casos en los que no puede usarse el método de acuerdo a la política de la empresa.

#### **IV. MATERIAL Y METODOS. ANALISIS DE PUESTOS**

1. Descripción, principios generales.
2. Objetivos generales y específicos.
3. Proceso, Modelo de Integración.
4. Factores importantes para el Psicólogo.



## 1. DESCRIPCION. PRINCIPIOS GENERALES

Se exponen en el presente capítulo, normas generales de análisis de puestos en relación al proceso selectivo.

Ya hemos dicho que el proceso de selección lleva consigo la comparación de las aptitudes del sujeto con las exigencias de la tarea; es obvio que tal comparación requiera no sólo del conocimiento de la capacidad del sujeto, sino también el de las exigencias de la tarea; sin embargo, es frecuente encontrar a quienes se ocupan de la selección del personal sin prestar ninguna atención a las exigencias de la tarea o de obtener la información acerca de las aptitudes que permitirían a los solicitantes o empleados a actuar con más éxito, así pues, el conocimiento y utilización de datos que el psicólogo tenga del análisis de tareas y puestos, influye en forma indirecta en la confiabilidad y éxito de las funciones de Selección de Personal. El análisis de puestos representa un importante "aportador de datos" dentro del proceso selectivo.

El conocimiento acerca de las exigencias de la tarea procede de dos fuentes: observación de las operaciones que se realizan y observación de las aptitudes puestas en juego por aquellos trabajadores que las realizan con más éxito. A ambas fuentes se debe recurrir antes de completar los conocimientos necesarios para el proceso de selección. Es necesario señalar cuáles deberán ser las

responsabilidades que se tengan que cumplir y por otra parte los requerimientos que el puesto exige de la persona que lo va a ocupar para lograr la eficiencia en el desempeño de ese puesto. El puesto se definirá como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones físicas, psicológicas, ambientales, que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

El sistema para realizar el análisis de puestos requiere fundamentalmente de:

- 1.—Recopilación metódica del material, datos necesarios con integridad y precisión.
- 2.—Separación de elementos objetivos del trabajo, en relación a los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- 3.—Definición de la naturaleza y funciones del puesto.
- 4.—Aplicación directa de los análisis en forma tal que se logre su mejor manejo y aprovechamiento. Como guía se deberán tomar en cuenta las siguientes interrogaciones:
  - ¿Qué es lo que se hace?
  - ¿Cómo se hace?
  - ¿Dónde se hace?
  - ¿Quién lo hace?
  - ¿Para qué se hace?
  - ¿Por qué se hace?

## 2.—OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

- 1) Proporcionar los datos necesarios para determinar el valor de los puestos. (Valuación del puesto).
- 2) Determinar los requisitos con los cuales puede medirse la eficiencia del empleado. (Calificación de méritos).

- 3) Determinar los requisitos necesarios para llenar un puesto, aportación de datos al psicólogo.
- 4) Proporcionar los datos sobre obligaciones y responsabilidades de cada puesto, para que el psicólogo pueda determinar el tipo de batería a utilizar.
- 5) Mejoramiento de la calidad de la productividad humana del trabajador o elevación de la productividad.
- 6) Previsión de problemas de carácter laboral por medio de la creación o adaptación de procesos de relaciones humanas.
- 7) Establecimiento de las causas de la situación actual del medio ambiente interno laboral, por medio de un análisis retrospectivo.
- 8) Colaboración en el establecimiento de baremos standard de características psicológicas del personal.
- 9) Realización de un análisis externo, comparando los diferentes grados de productividad a diferentes niveles, con la obtención de grados valorativos, que más tarde darán las bases para el establecimiento de criterios de calificación y selección para el personal de nuevo ingreso.
- 10) Conocimiento de la capacidad adaptativa y rechazante del trabajador al puesto, de acuerdo al análisis valorativo del mismo.
- 11) Aprovechamiento integral de los recursos humanos.

### 3.—*PROCESO. MODELO DE INTEGRACION*

En la descripción se encuentran tres partes fundamentales: el encabezado, la descripción genérica y la descripción específica.

El encabezado comprende a su vez los datos de identificación del puesto: nombre o título, nombre o clave, ubicación, jerarquía o contactos, datos de escalafón; la descripción genérica consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto considerado como un todo y la descripción específica, consiste en una enumeración detallada de las operaciones que realiza el empleado o trabajador en el puesto que está siendo realizado.

Debe hacerse una separación de las actividades continuas, periódicas y eventuales y es preferible seguir ante todo un orden lógico partiendo de las funciones generales a las más concretas, así como las: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. A continuación se presenta en forma esquemática el diagrama básico de los factores componentes del análisis de puestos.

*ANALISIS VALORATIVO DEL PUESTO.*  
*INTEGRACION DE FACTORES*

**I. IDENTIFICACION DEL TRABAJO**

- 1.—Nombre o título del puesto.
- 2.—Títulos alternos por los que es conocido.
- 3.—Clave.
- 4.—Localización.
  - a) Departamentos.
  - b) Oficina.
  - c) Sección.
  - d) Otros.

**II. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1.—Descripción genérica.
  - a) Objetivos inmediatos.
  - b) Objetivos mediatos.
- 2.—Descripción específica.
  - a) Actividades diarias.
  - b) Actividades periódicas.
  - c) Actividades eventuales.
  - d) Actividades externas.
- 3.—Responsabilidades técnicas.
  - a) Manejo de material y equipo.

- 4.—Responsabilidades administrativas.
- 5.—Autoridad.
- 6.—Tiempo en el que se realiza.
- 7.—Objetivos que cumple su trabajo.

### III *REQUISITOS DE HABILIDAD Y FISICOS*

- 1.—Edad.
- 2.—Sexo.
- 3.—Instrucción.
- 4.—Experiencia laboral.
  - a) Número de trabajos anteriores.
  - b) Tiempo de trabajos anteriores.
  - c) Sueldo inicial y final.
  - d) Causa de Ingreso y Renuncia.
  - e) Compañía o empresa.
- 5.—Grado de responsabilidad.
- 6.—Características psicológicas generales y específicas al puesto: (Serán estudiadas por el psicólogo)
  - a) Grado de inteligencia.
  - b) Adaptación.
  - c) Sociabilidad.
  - d) Agresividad.
  - e) Otras que se consideren necesarias.
- 7.—Grado de cultura.
- 8.—Características físicas.

### IV. *DESCRIPCION DEL AMBIENTE FISICO EN QUE SE REALIZA*

- 1.—Ubicación.
- 2.—Temperatura.
- 3.—Iluminación.
- 4.—Otros.

Fecha ..... ANALIZO .....



#### 4.—FACTORES IMPORTANTES PARA EL PSICOLOGO

En la práctica corriente, hay varios tipos de características que sobresalen como cualidades principales que el psicólogo debe considerar y apreciar en el proceso selectivo. En el más sencillo de los análisis de trabajo, se aprecian los requisitos personales para cada trabajo, como son: el entrenamiento, habilidad, experiencia, esfuerzo físico y capacidad, responsabilidad, etc., así como en los más complicados análisis, se anotan especialmente un cierto número de "factores de trabajo", incluyendo habilidad (frecuentemente subdividida para abarcar educación, experiencia e iniciativa), esfuerzo (incluyendo demandas físicas y mentales), responsabilidad, el procedimiento, la seguridad, supervisión y condiciones de trabajo (comprendiendo condiciones de trabajo y peligros del mismo). De esos elementos o factores en el trabajo, se presentan a continuación los que están relacionados con las características psicológicas importantes para el psicólogo en Selección de Personal.

1.—*Habilidad*. Cualidad que, implica la habilidad de coordinar la mente y el cuerpo en la ejecución de operaciones más o menos complicadas. Para algunos puestos se hacen esenciales determinados niveles elevados de habilidades específicas; así el que hace herramientas debe tener ciertas habilidades bien desarrolladas, no hay sustituto.

2.—*Experiencia*. Esta cualidad es considerada importante, aunque algunas veces se enfatiza demasiado. Una amplia experiencia puede considerarse erróneamente como índice de mayor habilidad por lo que existe la duda razonable del hecho de que un empleado de escritorio que tenga catorce años de experiencia signifique que sea superior a otro que solamente cuente con dos años de experiencia.

3.—*Edad*. La experiencia puede estar íntimamente

relacionada con la edad y la edad puede considerarse como una ruda medida de experiencia; por esta razón la selección puede buscar el evitar a empleados jóvenes o inexpertos. También las consideraciones legales pueden justificar una cuidadosa atención a la edad de aquellos casos en que la ley limita el empleo de jóvenes de ambos sexos. Diversos estudios cuidadosos han encontrado que los trabajadores viejos son más eficientes que los jóvenes, que tienen menos accidentes, que son más estables, menos sujetos a los rápidos trabajos temporales y que sus promedios de ausentismo y retardo son más bajos.

4.—*Sexo*. El sexo forma, indudablemente, una importante consideración para muchos tipos de puestos, aunque también en este caso hay mucho folklore y mucha prevención bastante dudosa, la experiencia de la guerra demostró repetidamente que las mujeres pueden desempeñar numerosos puestos que tradicionalmente se consideraban solamente para hombres. Una gran parte de la política de contratación en este punto se basa en creencias y prejuicios que tienen poca o ninguna relación con las especificaciones del trabajo y así es como se arguye que determinados puestos deberían restringirse únicamente a los hombres, porque éstos son los que “deben ganar el pan” y porque “el sitio de la mujer está en el hogar”.

5.—*Educación y Entrenamiento*. Estas cualidades se consideran como especificaciones definidas para ciertos trabajos, frecuentemente algunos aspectos de educación y entrenamiento son necesarios al trabajo; por otra parte, la educación formal no es en manera alguna el único medio de obtener conocimiento, en muchas situaciones el requisitos de determinada asistencia escolar o la graduación misma pueden no estar basados sino en un análisis superficial de trabajo.

6.—*Características Físicas*. Estas características pue-



den tener alta importancia para determinar tipos de trabajo, las especificaciones del trabajo pueden suministrar guía detallada de las necesarias cualidades físicas, la evaluación del trabajo hace notar las demandas físicas particulares, tales como diversos tipos de fuerza, visión y oído pueden merecer una atención especial. La referencia de las calificaciones físicas es particularmente importante en la colocación de trabajadores impedidos o lisiados.

7.—*Apariencia*. La apariencia es probablemente el criterio del que más se abusa en la selección. Puede ser muy importante en sí misma y por sí misma, si es que la apariencia afecta a la ejecución del trabajo. Aquí también se hacen esenciales las especificaciones detalladas; si un puesto secretarial requiere una “señorita entre 25 y 30 años, rubia, de 1.60 cms. de estatura y peso de 55 kgs. o menos, etc.”, esos serían factores esenciales y debe reconocerse así, pero si en otro caso son requisitos la limpieza, el vestido conservador y los modales reservados, no hay razón por la cual no se especifiquen esos requisitos.

8.—*Iniciativa*. *Vivacidad mental*. Estas cualidades se mencionan frecuentemente en las especificaciones y evaluaciones de trabajo, se requieren para ciertas actividades y existe el peligro a superenfaticar la necesidad de iniciativa entre solicitantes y a emplear individuos con iniciativa, para trabajos de poca o ninguna oportunidad para utilizarla.

9.—*Aptitudes*. Los años recientes han presenciado el creciente énfasis sobre las aptitudes como base para la selección, con mucha frecuencia ese énfasis se desarrolla porque no hay suficientes empleados entrenados y experimentados. En tales circunstancias deben encontrar empleados potenciales que tengan las aptitudes necesarias y entrenarlos después; un amplio campo de aptitudes en un individuo es evidencia de versatilidad, la

habilidad para ajustar a las condiciones cambiantes; esa cualidad puede ayudar en un empleo estable y en la futura mejora.

10.—*Estabilidad y Responsabilidad.* Son varios los tipos de responsabilidad que se expresan en las especificaciones del trabajo: responsabilidad por la propiedad, por la seguridad y supervisión de otros empleados y por la determinación de la política o su ejecución; por lo tanto, la cualidad personal de responsabilidad es una base importante en la selección; se aprecia de diversos modos: por referencia a experiencia anterior, buscando evidencia de responsabilidad de hogar y familia y por los intentos de probar o medir el carácter y la conformación emocional del solicitante.

11.—*Actitud hacia el Empleo.* En muchos casos, el avalúo de esta característica trata de descubrir por qué el solicitante busca trabajo, por qué ha escogido ésta en particular para presentar su solicitud, si tiene ambición, cómo considera las relaciones patrón-empleado, en general y qué tanto tiempo piensa permanecer en caso de ser contratado.

12.—*Personalidad.* La atención se dirige frecuentemente a la suma total y a la organización de los rasgos del solicitante. No debe permitirse que la referencia y las cualidades del individuo y su correlación con conceptos de especificaciones de trabajo obscurezcan o impidan la combinación de los factores de validez en la entrevista de trabajo.

V. *CONCLUSIONES*

## V. CONCLUSIONES

- 1.—La Selección de Personal es el proceso mediante el cual se busca, examina, analiza, selecciona y coloca a futuros empleados o aspirantes mejor calificados, en el puesto adecuado y en el momento adecuado, considerándose también como un proceso de tamización.
- 2.—Los métodos y técnicas que utiliza el psicólogo para selección son: la entrevista psicológica, la aplicación de tests y la utilización de datos aportados por la técnica de Análisis de Puestos.
- 3.—Los principales objetivos de la selección son: la ubicación del individuo al puesto, incremento de fuerza de trabajo y elevación de la productividad, además de controlar el ingreso de individuos con problemas psicopatológicos nocivos al trabajo.
- 4.—El papel del psicólogo en la Selección de Personal, es en especial importante porque es quien tiene la responsabilidad de formular el diagnóstico y pronóstico de aptitud de un empleado o aspirante.
- 5.—El método que se use en la entrevista de Selección, depende del propósito que ésta persiga.
- 6.—La entrevista de Selección debe abarcar sólo aquellos aspectos que no pueden evaluarse con otros métodos.
- 7.—Para ampliar el margen de seguridad en la Selec-

ción de Personal, es conveniente aplicar un grupo de pruebas (batería) para que el margen de seguridad ofrezca mayor confiabilidad.

- 8.—La confiabilidad de resultados es mayor si se utilizan tests estandarizados, además de una batería completa.
- 9.—El sistema de tests debe conocerse como un complemento no como un sustituto de otros procedimientos de selección, aún en los más elaborados programas de trabajo.
- 10.—El psicólogo deberá tener el conocimiento completo de los requisitos y condiciones de trabajo aportados por el análisis de puestos, para así poder seleccionar la batería a aplicar.
- 11.—El análisis de puestos es un auxiliar importante en el proceso selectivo, porque proporciona los datos referentes a las necesidades del trabajo, especificación del mismo y características individuales deseadas en el candidato, auxiliando además al psicólogo en el criterio a seguir para la elaboración de baterías.
- 12.—Finalmente tenemos que el procedimiento de Selección de Personal es un sistema que consta de varias fases perfectamente estructuradas y definidas, a través de las cuales el psicólogo logra la evaluación global del aspirante, permitiéndole diagnosticar y predecir el fracaso o éxito que el aspirante podrá tener en el empleo.

VI. *BIBLIOGRAFIA*

## VI. BIBLIOGRAFIA

- 1) ARIAS GALICIA, Fernando.  
*ENCUESTA DE INTERESES LABORALES EN ALGUNOS GRUPOS DE TRABAJADORES DE MEXICO.*  
Tesis, Colegio de Psicología, Facultad de Filosofía y Letras, U.N.A.M.  
México, D. F., 1964.
- 2) BATAGLIA, Felice.  
*PHILOSOPHIA DELL LABORO.*  
Editorial Nova-Fit, Centro de Estudio y Cultura Italiano.  
Roma, Italia, 1952.
- 3) BAUMGARTEN, Francisca.  
*PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA.*  
Tesis, Colegio de Psicología. Facultad de Filosofía y Letras, U.N.A.M.  
México, D. F., 1968.
- 4) BELLOWS ROGER, Marion.  
*PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS.*  
Tesis, Colegio de Psicología. Facultad de Filosofía y Letras, U.N.A.M.  
México, D. F., 1966.
- 5) BERNARD, Luther Lee.  
*PSICOLOGIA SOCIAL.*

- Editorial Fondo de Cultura Económica.  
Colección y Serie de Psicología Núm. 6.  
México, D. F., 1960.
- 6) BROWN, James Alexander.  
*PSICOLOGIA SOCIAL EN LA INDUSTRIA.*  
Editorial UTEHA. México, D. F., 1965.
- 7) CURTIS, Jack.  
*PSICOLOGIA SOCIAL.*  
Editorial Iztaccíhuatl. México, D. F., 1950.
- 8) DABRENDOFF, Ralph.  
*LAS CLASES SOCIALES Y SU CONFLICTO EN LA SOCIEDAD INDUSTRIAL.*  
Editorial Labor. México, D. F., 1952.
- 9) DALE, Yoder.  
*MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES.*  
Cía. Editorial Continental. Colección Administración y Economía Núm. 5.  
México, D. F., 1967.
- 10) ELGUERO CANSINO, María del Carmen.  
*HIGIENE MENTAL Y CREATIVIDAD DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.*  
Tesis. Colegio de Psicología. Facultad de Filosofía y Letras. U.N.A.M.  
México, D. F., 1967.
- 11) GABESON, Walter.  
*PROBLEMAS LABORALES DE LOS PAISES EN DESARROLLO.*  
Editorial Porrúa Hermanos.  
México, D. F., 1950.
- 12) GHISELLI, Edwin.  
*PSICOLOGIA INDUSTRIAL. SU APLICACION DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS.*  
Editorial Rialph. México, D. F., 1965.
- 13) HARTLEY, Eugene Leonard.  
*FUNDAMENTALS OF SOCIAL PSYCHOLOGY, AMERICAN JOURNAL.*



- American Journal Scientific Review No. 29.  
New Print-Press. Edit. New York. USA, 1962.
- 14) HARRY, Walker.  
*PSICOLOGIA APLICADA A LA VIDA Y AL TRABAJO.*  
Editorial Diana. México, D. F., 1960.
- 15) HAWK H., Roger.  
*RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.*  
Editora Técnica, S. A. México, D. F., 1968.
- 16) JOVANE JARAMILLO, Ana Rosalía.  
*UTILIDAD DE LA ENTREVISTA Y PRUEBAS DE PSICOLOGIA EN LA SELECCION DE PERSONAL.*  
Tesis. Colegio de Psicología. Facultad de Filosofía y Letras. U.N.A.M.  
México, D. F., 1968.
- 17) LACHI, Giorgio.  
*FONDAMENTI DELLA PSICOLOGIA INDUSTRIALE.*  
Editorial Petrarca-Nova. Centro de Estudios y Cultura Italiano. Roma, Italia, 1955.
- 18) MAIER NORMAND, Raymond.  
*PRINCIPIOS DE LAS RELACIONES HUMANAS.*  
Editorial Rialph. Colección El Hombre y la Empresa No. 16. México, D. F., 1965.
- 19) MAIER NORMAND, Raymond.  
*PSICOLOGIA INDUSTRIAL.*  
Editorial Rialph. México, D. F., 1967.
- 20) MALDONADO GONZALEZ, Enrique.  
*DISCUSION RESPECTO AL EMPLEO DE PRUEBAS PSICOLOGICAS PARA LA SELECCION DE PERSONAL EN EL CAMPO INDUSTRIAL.*  
Tesis. Colegio de Psicología. Facultad de Filosofía y Letras. U.N.A.M.

- México, D. F., 1968.
- 21) MOEDE, Walter.  
*LA PSICOLOGIA EN LA INDUSTRIA Y EN EL COMERCIO.*  
 Tesis. Colegio de Psicología. Facultad de Filosofía y Letras. U.N.A.M.  
 México, D. F., 1968.
- 22) NAHUM, Charles.  
*LA ENTREVISTA PSICOLOGICA.*  
 Serie de psicología contemporánea.  
 Edit. Kapeluz. Buenos Aires, Argentina, 1961.  
*TECNICAS DE DISECCION DE PERSONAL.*
- 23) ORTUETA, Ramón.  
 Serie de ciencias administrativas No. 4.  
 Editorial LIMUSA-WILLEY, S. A.  
 México, D. F., 1969.
- 24) PALACIOS MARTINEZ, Héctor.  
*LA PSICOLOGIA EN LA SELECCION Y COLOCACION DEL PERSONAL.*  
 Tesis. Colegio de Psicología. Facultad de Filosofía y Letras. U.N.A.M.  
 México, D. F., 1966.
- 25) PICHOT, Pierre.  
*LOS TESTS MENTALES.*  
 Biblioteca de psicología Núm. 30.  
 Edit. Prida. Buenos Aires, Argentina, 1960.
- 26) REYES PONCE, Agustín.  
*EL ANALISIS DE PUESTOS.*  
 Edit. LIMUSA-WILLEY, S. A.  
 México, D. F., 1967.
- 27) SHAPER RONALD, Edwin.  
*PSICOLOGIA DE LA INDUSTRIA Y EN EL COMERCIO.*  
 Edit. Espasa-Calpe. México, D. F., 1958.
- 28) SMITH, Henry Clay.  
*PSYCHOLOGY OF INDUSTRIAL BEHAVIOR.*  
 Vía. Clayton Co. Edit. New York. U.S.A., 1965.

SPROTT, Walter.

*INTRODUCCION A LA SOCIOLOGIA.*

Edit. Fondo de Cultura Económica. Colección de Sociología Núm. 3. México, D. F., 1964.

VERONELLI, Carlo.

*TESTS MENTALES.*

Edit. Kapeluz. Buenos Aires, Argentina, 1969.

VILLE, Georges.

*PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA EMPRESA.*

Edit. Continental. México, D. F., 1952.