

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE PSICOLOGIA

UN ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS METODOS Y TECNICAS DE SELECCION
DE PERSONAL.-

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

RUBEN SALGADO MOLINA

MEXICO D.F. 1974



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Z5053.08
UNAM.92
1974

M. - 161503

Apr. 246

AL PROFESOR. ALFREDO GUDIÑO GARFIAS

I-.	Introducción	1
	a) Justificación	
	b) Objetivo	
II-.	Breves antecedentes históricos de la selección de personal.	3
	a) Síntesis del desarrollo de la psicología industrial	
	b) Comentario personal.	
III-.	Revisión bibliográfica de algunos métodos y técnicas de selección de personal	4
	a) Revisión de los siguientes autores	
	* Fernando Arias Galicia	
	* Chruden y Csherman	
	* Edgard M. Schein	
	* Marvin D. Dunnette	
	* Ricardo Rivera Solera	
	* George S. Odiorne	
	* Leon Teach	
	b) Cuadro comparativo (Principales criterios de la observación experimental).	
IV-.	Conclusiones y observaciones generales	40
	a) De cada uno de los métodos revisados	
	b) De algunas de sus principales técnicas	
	c) Resumen de las observaciones generales	
V-.	Sumario	45
	a) Importancia del auxilio de la computadora en la selección de personal.	
	b) Necesidad de revisar nuevas aproximaciones.	
VI-.	Bibliografía	47

I.-

INTRODUCCION

A través de nuestra experiencia hemos observado que en todos los tratamientos administrativos, siempre está presente el interés por construir un sistema racional para seleccionar a los mejores individuos para un puesto; ésto trae como consecuencia un problema a los aspectos humanos de las organizaciones, y es en ese punto en donde la psicología industrial ha centrado su atención; con el fin de plantear hipótesis y señalar las alternativas que se consideren más convenientes.

No obstante, creemos que la investigación de la psicología se ha desatendido un poco lo que se refiere a las técnicas para resolver problemas específicos, y se ha orientado más a investigar los procesos que fundamentan muchos de los fenómenos del comportamiento, bajo el supuesto de que las mejoras en la tecnología se facilitarán con una mejor comprensión de esos procesos. Para lograr esos objetivos, la psicología adoptó los métodos de la investigación psicométrica y los de la investigación correlativa dando por resultado una amplia serie de modelos de selección de personal que han sido complementados con otras técnicas ya conocidas, y a los que se han llamado; procedimientos científicos.

Generalmente todos ellos coinciden en definir a la selección; como un conjunto de procedimientos científicos que se han desarrollado para obtener la información necesaria acerca de una ó más personas, con el objeto de elegir de entre un grupo de candidatos disponibles, a los que se consideren más aptos para desempeñar una tarea.

Por otra parte sabemos que recientemente ha surgido una tecnología en las ciencias de la Conducta que emplea los mismos principios del análisis científico. Dicha tecnología ha sido aplicada a la psicología, dando por resultado, significativas investigaciones que han demostrado tener un alto grado de validez y confiabilidad. Lo que quiere decir que es posible aplicar los métodos de la ciencia para explicar y predecir los problemas

que estudia la psicología, como ciencia de la conducta. Principalmente aquellos problemas susceptibles de estudiarse experimentalmente.

Partiendo de estas observaciones, nos ha interesado presentar como objetivo de este trabajo, una revisión de siete modelos de selección de personal que son propuestos en los libros de texto que hemos tomado como referencia, con la finalidad de saber si en efecto se ajustan o no a los principios metodológicos de la ciencia y por consiguiente derivar sus posibles usos si es que los tienen; y en seguida señalar las conclusiones que de ello se deriven.

Es por las anteriores razones que este trabajo informativo, se dirige principalmente a los estudiantes del área laboral, con el deseo de que les pueda ser útil como consulta y fuente de bibliografía.

EL AUTOR

BREVES ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA SELECCION DE PERSONAL.-

Desde tiempos remotos podemos conocer a través de la historia, que el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades, por ejemplo cuando un individuo eligía a otro como su esposa se basaba en la preferencia de determinadas características de la persona escogida, de tal manera cada comunidad a través de los siglos ha recurrido a diferentes procesos selectivos, para integrar sus nucleos sociales; dicha elección podía hacerse de acuerdo a determinadas características físicas, intereses, costumbres, ideales, hábitos, creencias, o actitudes. De hecho, este tipo de selección siempre estará vigente, en razón de que el hombre siempre tendrá una necesidad de relacionarse.

Pero desde otro punto de vista, ya Platón en su "República" sugirió que se deberían hacer los esfuerzos necesarios para colocar a cada cual en el lugar correspondiente, como ese autor lo entendió, distintos hombres traen cualidades diferentes a su trabajo y distintas ocupaciones requieren diferentes habilidades y aptitudes. (7)

Pero no es sino hasta el siglo pasado cuando el inglés F. Galton (1822-1911) demostró a través de sus investigaciones; las diferencias individuales por medio de técnicas estadísticas, y que fueron la base para sucesivas investigaciones en la medición humana. De esto sabemos que el primer antecedente formal aparece durante la 1/a y 2/a guerra mundial en la elección de pilotos de la fuerza aérea norteamericana en la que se estructuraron las baterías de Alfa y Beta existiendo como antecedente, el uso de algunas pruebas de inteligencia para la selección escolar, fundamentalmente las pruebas de Binet y Simon y sus derivaciones posteriores. Después de esto, la industria optó por hacer uso de los mismos procedimientos en la contratación de personal, con esto se empezó por establecer el criterio que sostiene que una persona es un conjunto de rasgos susceptibles de ser medidos por medio de pruebas psicológicas.

Complementando lo anterior, y desde otro punto de vista, suponemos que la selección técnica tiene como origen un determinado nivel de complejidad de la que puede ser debida a la explosión demográfica del grupo y/o un cierto nivel de avance tecnológico que puede producir la creación de subgrupos con funciones especializadas, cada una con sus propias necesidades, condiciones internas y expectativas y que por lo tanto, van a exigir que gentes técnicamente preparadas elijan a las personas que deben ser admitidas o expulsadas de la organización. Dichos procesos selectivos pueden estar totalmente legislados o bien pueden ser de tipo ritual; es decir, que las estrategias de selección pueden estar de acuerdo a reglas formales (edad, experiencia, escolaridad, etc.) o por códigos informales (distinción social, amistad, derechos derivados de nacimiento, etc.) (5) Numerosos estudios han demostrado que los individuos que son admitidos en un grupo u organización, tienen la obligación de crear las ideas básicas que pueden producir los cambios necesarios para que la organización se adapte, siendo la función de los grupos ejecutar esos cambios. (16) Esto quiere decir que la Selección de Personal, puede estudiarse también, como un proceso social.

III

REVISION DE ALGUNOS METODOS Y TECNICAS DE SELECCION DE PERSONAL.-

A través de la siguiente revisión que vamos a hacer de los procedimientos selectivos que hemos escogido, vamos a observar que casi todos los autores de esos procedimientos, dicen proponer procedimientos científicos. Por otra parte, sabemos que la primera -- condición de la investigación científica es tener honradez, tanto en lo que se refiere a la formulación de resultados, como a los datos recabados, los cuales no deben deformarse con fines apologéticos o demostrativos de la hipótesis que queramos comprobar. (12)

En otras palabras; queremos decir que antes de aceptar un -- juicio como científico, debemos adoptar una actitud crítica con el fin de valorarlo y saber si en efecto lo es o no. En principio, -- la metodología de la ciencia se fundamenta en la teoría de la probabilidad que dice que "Una proposición es comprobable si, y sólo si, es posible determinarle un grado de probabilidad" ya que desde un punto de vista científico es imposible determinar en forma absoluta la certeza o la falsedad de un hecho. De ahí que nuestro primer punto sea dar contestación a la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que distingue a un hecho científico de otro que no lo -- es?

La primera respuesta que creemos conveniente dar es que "la dife--rencia entre un hecho científico de otro que no lo es"; es que -- aquel puede servir de apoyo para rechazar a una teoría que no pueda ser comprobada". (6)

Más específicamente podemos decir que, "la distinción esen--cial más adecuada entre la ciencia y otras actividades, descansa -- sobre una característica principal de la metodología científica -- -Es este rasgo-el principio de control- el que más cerca está de -- pertenecer exclusivamente a la ciencia. Entendiendo por control, -- la forma de identificar las fuentes de variación en las observacio--nes" (11). Por consecuencia el modelo ideal de la investigación -- científica es la experimentación controlada, ya que permite esta--blecer mediciones exactas, e indicar los resultados con una alta --

probabilidad de haber sido confirmados o no. Por lo tanto, el criterio primordial para juzgar científico un dato es su repetibilidad.

Con estas afirmaciones, podemos hacer esta nueva pregunta: Se ajustan estos procedimientos selectivos a los principios de la investigación científica?

Las páginas siguientes llevan la finalidad de revisar la metodología de cada uno de ellos, para después compararlos con los principios de la metodología experimental, con el fin de saber si en efecto tienen o no carácter de científicos. Los autores que revisaremos son los siguientes:

- 1.- Fernando Arias Galicia.
- 2.- Chruden y Scherman.
- 3.- Edgard H. Schein.
- 4.- Marvin D. Dunnette.
- 5.- Ricardo Rivera S.
- 6.- George S. Odiorne.
- 7.- León Teach.

Después de haber revisado el último autor, pasaremos inmediatamente a la gráfica con la que compararemos a cada uno de ellos, con los 12 principios que hemos tomado de referencia.

Fernando Arias Galicia.- (1)

Autor del libro Administración de Recursos Humanos, -
presenta un procedimiento de selección de personal de la si---
guiente manera:

La selección de personal no es una novedad; constitu-
ye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor
uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de --
los más divulgados; sin embargo y a pesar de eso, resulta, - -
también uno de los temas más mal comprendidos.

¿Qué es la selección de personal?

Tradicionalmente, la selección de personal se define-
como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el --
puesto adecuado, a un costo también adecuado.

A fin de empezar por los puntos más importantes que -
este autor señala veremos en forma resumida cada uno de sus --
puntos de vista.

- 1.- Determinar un marco de referencia de la organización en --
que se lleve al cabo la selección.
- 2.- Conocer la filosofía de la empresa.
- 3.- Conocer los propósitos de la empresa.
- 4.- Conocer sus objetivos generales, departamentales, y seccio-
nales.

Los puntos anteriores implican, entre otras cosas, la
valoración de los recursos existentes y la planeación de los -
que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, que com-
prende la determinación de las necesidades presentes y futuras
en cuanto a cantidad y calidad. La comparación entre dichas ne-
cesidades y el inventario de recursos humanos, permite preci-
sar que se está seleccionando personal para una organización -
y no para una tarea o puesto específicos y también que ese pro-
ceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personali-
dad del individuo y de la dinámica de la organización. Para --

ello se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular.

¿A qué nivel se va a seleccionar?

¿Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente?

¿Qué probabilidades de desarrollo y promoción pueden ofrecerse a los candidatos?

¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?

¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo?

¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?

¿Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

¿Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo?

Principios de la selección de personal.-

Para cumplir con esa responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

- a).- Vacante
- b).- Requisición
- c).- Análisis y valuación de puestos
- d).- Revisión del inventario de recursos humanos
- e).- Fuentes de reclutamiento.

Técnicas de la selección.

- 1.- Solicitud de empleo.
- 2.- Entrevista inicial o preliminar.
- 3.- Entrevista de selección.
- 4.- Informes de la entrevista.

- 5.- Pruebas psicológicas.
- 6.- Pruebas de trabajo.
- 7.- Exámen médico de admisión.
- 8.- Estudio socioeconómico.
- 9.- Decisión final.
- 10.- Control del proceso de selección.

La siguiente gráfica representa el conjunto de decisiones que implica el proceso selectivo.

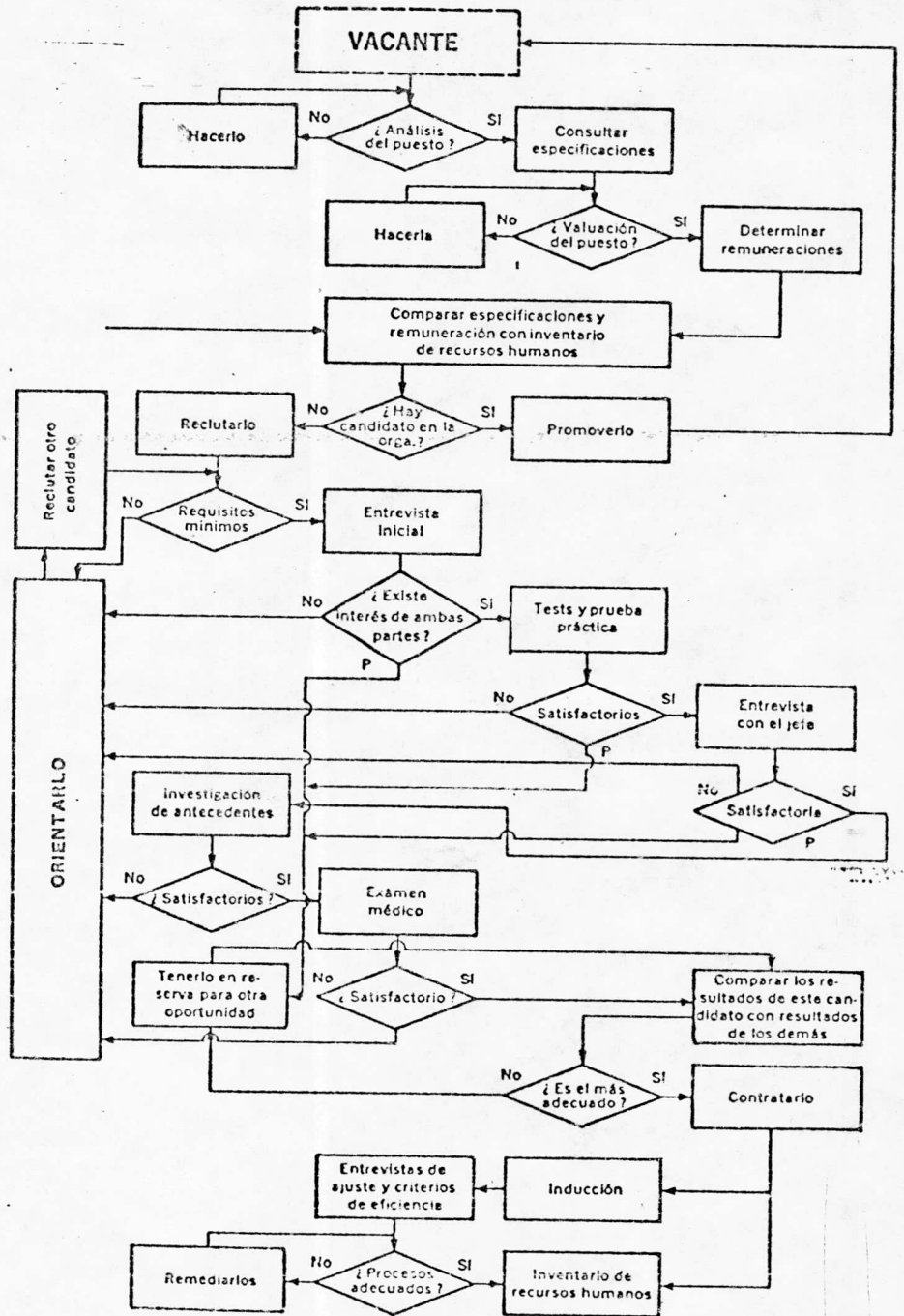


Figura 9.1. Diagrama de flujo del proceso de selección de personal.

Chruden y Sherman.- (2)

Dicen que la selección de personal es el proceso mediante el cual los solicitantes son clasificados en varias categorías, - de acuerdo con su aceptabilidad para el empleo, independientemente de cualquier decisión, ésta deberá hacerse sobre la base de un análisis cuidadoso y completo de las calificaciones del solicitante. Este proceso está directamente relacionado y es dependiente - de las especificaciones de los puestos y del reclutamiento.

Uno de los puntos importantes que se señalan al iniciar - este proceso es la declaración de políticas; que sirven para aclarar los objetivos de la selección y para proporcionar una guía -- a seguir, así como una base para la evaluación; en dicha evalua-- ción es importante obtener respuestas a preguntas como las siguientes: ¿usará su habilidad en el puesto? ¿encaja en la organiza--- ción y en el grupo de trabajo? ¿existe alguna evidencia de que - es un busca líos?

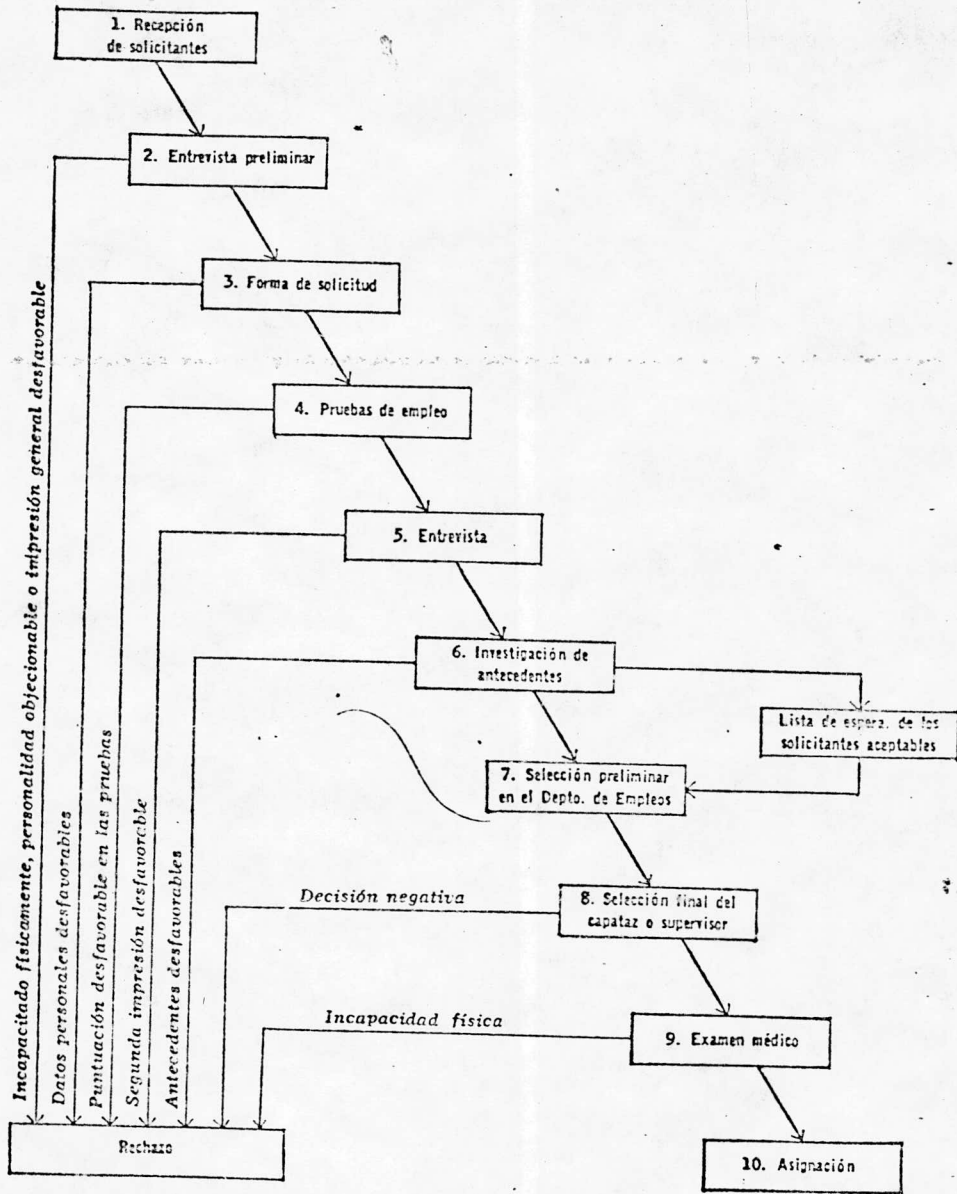
El proceso de selección se inicia cuando el departamento de personal recibe una requisición formal de otro departamento, - solicitando personal adicional o de reemplazo. Ordinariamente la requisición es preparada por el supervisor y aprobada por el jefe del departamento. Después de recibir la requisición, el departa-- mento de personal comprueba para determinar si la posición está - autorizada por el presupuesto de personal. Si la vacante es una - posición autorizada, se toman las debidas decisiones para llenar esa requisición. El primer paso es comprobar los legajos de los - solicitantes que se encontraron calificados pero que no fueron -- contratados, en caso de no existir, se procede al reclutamiento - externo.

A continuación se determinan los requisitos del puesto a partir de sus especificaciones, a fin de poderlas confrontar con las características del candidato, y así poder asegurar que el -- candidato se encuentre satisfactoriamente calificado.

Se señala que si bien no existe un patrón fijo para procesar a los candidatos, generalmente se han seguido los siguientes pasos; que incluyen:

- 1.- La recepción del solicitante.
- 2.- Entrevista preliminar.
- 3.- Contestación a las preguntas de las hojas de la solicitud.
- 4.- Pruebas de empleo.
- 5.- Entrevistas.
- 6.- Investigación de la historia personal.
- 7.- Selección preliminar en el departamento de empleos.
- 8.- Selección final por el supervisor.
- 9.- Exámen físico.
- 10.- Colocación.

Concluye este estudio señalando que: "en la selección, como en otras funciones de personal, existen posibilidades de que se presenten nuevos métodos que puedan ponerse de moda. Si bien deben ser considerados y probados, los mejores avances posiblemente se obtendrán mediante nuevos enfoques a los métodos antiguos cuyos potenciales no se han obtenido completamente. La investigación es una de las respuestas a este problema".



FUENTE: Richard S. Uhrbrock, "Mental Alertness Tests as Aids in Selecting Employees", *Personnel*, 1936, 12, 231. Reproducido con permiso de la American Management Association, Inc.

FIG. 7-2 Diagrama de flujo del procedimiento de selección

El modelo de selección que este autor nos presenta se basa en el supuesto de que las necesidades de tipo primario, pertenecen a la organización. Una de las tácticas para ir ocupando los diversos puestos de una organización consiste en -- emplear un conjunto de personas que posiblemente poseen las - calificaciones requeridas. Dentro de ese conjunto se seleccionan aquellas que van a desempeñar, probablemente con éxito, - los puestos de trabajo que se les encomienden.

Se resuelve utilizar con este fin los datos procedentes de los tests psicológicos, del curriculum vitae, las respuestas en las entrevistas y otras observaciones sistemáticas sobre la conducta del candidato.

Reclutamiento y selección de personal.- El proceso de reclutar candidatos y de seleccionar entre ellos los más idóneos para la organización, existía desde hace mucho tiempo, - antes de que hiciese su aparición una psicología científica.- La psicología ha contribuido a estas tácticas con un alto índice de éxito en la selección. Esto se ha realizado mediante la aplicación de criterios científicos a la selección de personal, a través de la elaboración de formas tipificadas de -- observación de los candidatos, unas formas que permiten una - valoración y una comparación sistemáticas.

He aquí los pasos que se requieren para mejorar las - posibilidades de la selección:

- 1.- Desarrollar criterios.
- 2.- Determinar las variables que intervienen en el predictor.
- 3.- Obtener suficientes candidatos para asegurarse una adecuada varianza en lo que respecta a las variables predictoras.
- 4.- Contratar un grupo no seleccionado de candidatos.
- 5.- Calificar a los candidatos en cuanto al rendimiento en el puesto de trabajo real.
- 6.- Correlacionar los puntajes de las observaciones, en la variable predictora, con el rendimiento en el criterio en el grupo no seleccionado de candidatos.

7.- Seleccionar de entre los candidatos solo aquellos que alcanzan un cierto puntaje en las variables predictoras.

La mejoría en la selección que se produce como consecuencia de este tipo de tácticas, depende de un cierto número de factores situacionales:

- 1.- La varianza real en el rendimiento en el puesto de trabajo (el criterio) entre los mejores y los peores trabajadores.
- 2.- La fiabilidad del criterio.
- 3.- El éxito en la localización de variables predictoras.
- 4.- Suficientes candidatos para seleccionar y para asegurar una variabilidad idónea en el predictor.
- 5.- Suficiente tiempo para determinar la correlación entre el predictor y el criterio.
- 6.- Una correlación suficientemente amplia para mejorar el proceso de selección.

Podemos medir las variables en el contexto de una entrevista o una situación psicométrica tipificada. Pero también podemos ponerlas de relieve en las respuestas a las preguntas de un impreso de petición de empleo. Por otra parte existen muestras de trabajo en donde el aspirante tiene que realizar una tarea durante un tiempo limitado. Los tipos de variables que podemos observar y medir, en nuestro esfuerzo de mejorar la técnica de selección, se alinean desde unas variables que son patentemente relevantes, a las que, al parecer son irrelevantes, pero que se ha demostrado empíricamente que correlacionan con el criterio. Los tipos de variables que podemos observar inciden en las siguientes categorías generales. Indicamos entre paréntesis los métodos que se ha demostrado son útiles para valorar la variable en cuestión.

- A.- Información biográfica y antecedentes laborales (impreso de petición de empleo, entrevistas).
- B.- Test de inteligencia y aptitudes (tests, muestras de trabajo).
- C.- Areas específicas de conocimiento, habilidades específicas -- (muestras de trabajo).
- D.- Actitudes e intereses (test, impreso de petición de empleo, - entrevistas).
- E.- Motivación, personalidad, temperamento (test, entrevistas).

En general, los tests han demostrado que son muy valiosos en situaciones en que se puede describir con claridad la tarea que va a ser realizada y en que existe un criterio lo suficientemente discriminante de rendimiento edóneo en el empleo. Por otra parte, -- el desarrollo fructífero de una técnica de selección mediante tests depende de un cierto número de circunstancias que son difíciles de manejar en el terreno de la práctica. Puesto que los empleos -- se han hecho cada vez más complejos e interdependientes es cada -- vez más difícil contar con descripciones de contenidos de empleo -- adecuadas, así como con criterios de rendimiento que posean sufici-- ciente idoneidad.

Marvin D. Dunnette.- (4)

Propone un procedimiento de selección, que podemos resumir de la siguiente manera:

El problema lo plantea con la siguiente pregunta ¿Cómo podría iniciarse una tarea de selección, qué factores se necesitará tomar en cuenta para asegurar una ubicación eficiente de hombres materiales y máquinas?

Señala que el primer punto es desarrollar métodos para juzgar estas habilidades y características personales, para -- ello propone estudiar los antecedentes y procedimientos que hacen posible una selección científica, la cual queda integrada por los 3 siguientes factores:

A.- Estudio del puesto: Es decir el descubrimiento de las conductas necesarias para el desempeño eficaz del mismo; ya que la enumeración de tales conductas, proporcionan la base de la selección. La validez de estas observaciones se determina a través de los siguientes métodos:

- a.- Observación del trabajo.
- b.- Entrevistas.
- c.- Aplicación de tests.
- d.- Incidentes críticos.

B.- Estudio de la ejecución del puesto.- Esta parte se inicia con la definición de los objetivos del trabajo, a fin de lograr una mejor medición, para esto se hace necesario que -- las medidas de ejecución:

- 1.- Sean estables.
- 2.- Sean representativas del contenido.
- 3.- Deben reflejar los cambios temporales de éxito en el -- trabajo.
- 4.- Deben reflejar las diferentes formas de éxito en el -- puesto. (ejemplos de medidas: calidad, volumen, pérdida de tiempo, rotación de personal, duración del adiestramiento).

C.- Estudio y Medición de las cualidades humanas.- Lo refiere --

a la medición de las siguientes 3 fases del hombre:

- a.- Medición de la inteligencia.
- b.- Medición de los intereses.
- c.- Medición de la personalidad.

Señala que estos 3 factores proporcionan una clasificación estable y útil de los diversos modos de adaptación a los ambientes industriales.

Otros métodos para estas mediciones son las entrevistas, los datos recabados en las hojas de solicitud, tests psicológicos, información biográfica, a fin de relacionar estos resultados con los requisitos señalados por el análisis de puestos y la medición de la ejecución.

Validez y significado.- El modelo de investigación de la gráfica siguiente resume lo indicado hasta aquí; en donde las medidas predicen diferentes aspectos de la conducta del trabajo.

Señala que los grados de predecibilidad entre las medidas del individuo y las medidas de ejecución son funciones de los valores de la validez de los tests.

Diseños para la investigación en selección.- La idea esencial es comparar las puntuaciones de tests que muestren patrones diferentes de conducta en los mismos puestos, a fin de predecir las conductas reales de trabajo. Ejemplo de un estudio predictivo:

Un diseño ideal para estudiar la exactitud predictiva seguirá esta forma; durante cierto tiempo se contarán todos los solicitantes independientemente de su ejecución en los tests de selección; los resultados se guardarán durante un tiempo -6 meses ó un año- hasta que las medidas de ejecución en el trabajo fueran escogidas y relacionadas con las medidas efectuadas en el momento de la contratación. Este diseño es un estudio predictivo verdadero en el que hay un lapso entre la medición del individuo y la medición de la ejecución, por lo tanto los resultados serían directamente útiles para la selección de solicitantes futuros.

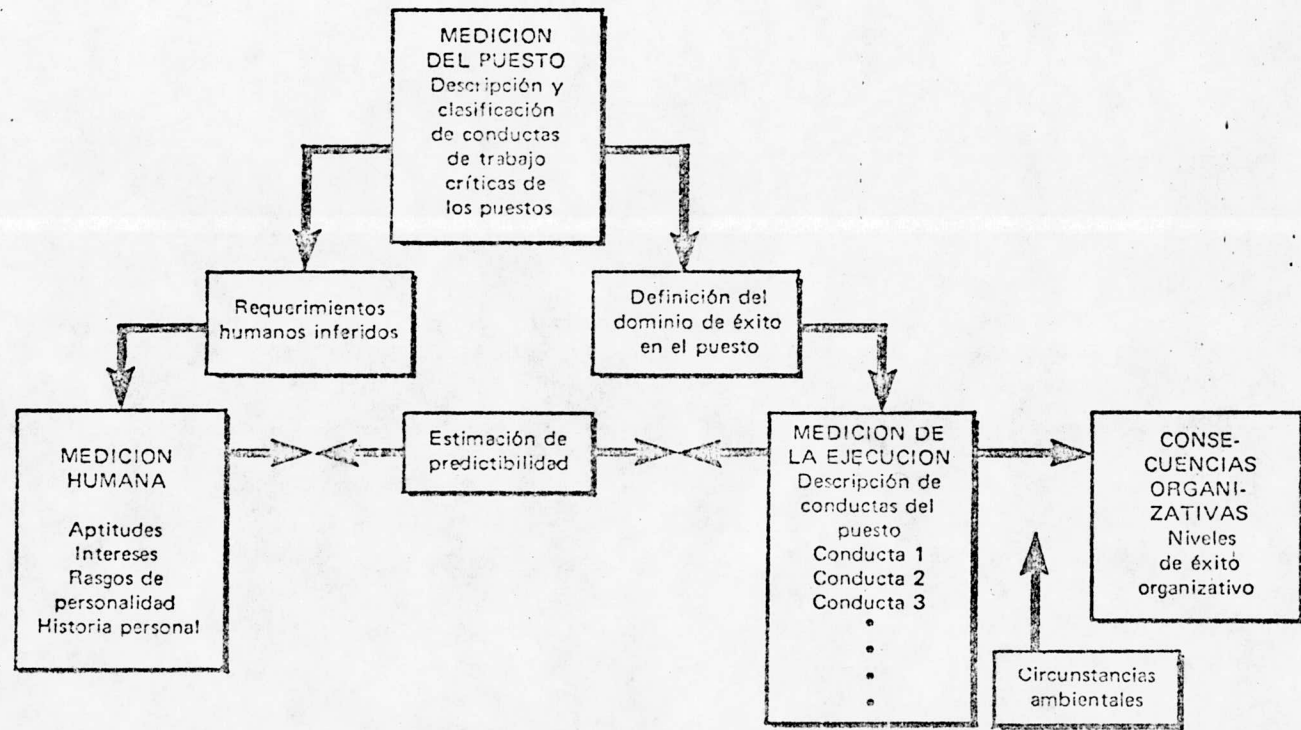


Fig. 2.2 Modelo para la investigación de selección.

Ribera Soler Ricardo.- (13)

Presenta en su libro "Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal" un resumen de las formas de selección para el empleo de personas.

Señala que: los medios selectivos de personas para su empleo pueden destacarse en 2 grupos fundamentales: los procedimientos tradicionales, y el procedimiento científico, los primeros no son muy apropiados, porque se puede incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista, por lo que desde luego el método científico es más adecuado, y la exposición que en seguida se hace, demostrará superioridad de éste con relación a aquéllas.

A.- Los procedimientos tradicionales.- Como las mismas palabras lo dicen, son formas de selección basadas en la costumbre y entre ellas es posible señalar las siguientes:

Las recomendaciones, las cartas de referencia, las referencias escritas, las referencias orales, fisonomía, la impresión personal, la fotografía, el curriculum vitae, la escritura, la entrevista, período de prueba, etc. etc.

De los procedimientos tradicionales tal vez sea éste último -- el mejor, porque objetivamente se conoce al postulante durante un término más o menos razonable, pero tiene el inconveniente de que en casos negativos de admisión, perdieron el tiempo tanto la empresa como el candidato.

B.- El procedimiento científico.- Consta de un sistema selectivo -- cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. Esta justipreciación es la que hace superar el procedimiento científico en relación con los tradicionales.

El sistema selectivo a que se hace alusión, contiene en parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados; es decir, que de éstos le han sido incorporados los aspectos -- más convenientes, y se realiza bajo la siguiente secuencia:

- Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.
- Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo información necesaria para la empresa.
- Preparación de entrevista con base en los datos de la solicitud.
- Realización de la entrevista preparada.
- Aplicación de exámen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho la solicitud.
- Comprobación de referencias.
- Práctica de encuesta socioeconómica.
- Investigación de antecedentes penales.
- Práctica de un exámen médico adecuado al puesto que se solicita desempeñar.
- Durante la secuencia citada, realización de otra u otras entrevistas si el caso lo requiere.

Siendo motivo de este estudio precisamente los exámenes de admisión, la parte correspondiente a ellos dentro del procedimiento científico se tratará en forma detallada en los capítulos subsecuentes.

Definición de exámen de admisión.- Un exámen de admisión consiste en una prueba o un conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mensurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes; con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer. Tal mensuración es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron suministradas a otros individuos colocados en

situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, consistencia, validez, comparabilidad, justa apreciación y fiabilidad.

George S. Odiorne.- (9)

Autor del libro Administración de Personal por Objetivos, presenta un procedimiento basado en objetivos; inicia su presentación señalando una pregunta: ¿Donde está la falla en los actuales métodos de selección?

Los defectos principales de los métodos actuales para la selección de personal, pueden clasificarse de la siguiente manera:

- A.- La técnica observada es más bien para obreros.
- B.- Las pruebas psicológicas están en entredicho.
- C.- Las actuales leyes sobre los derechos civiles han eliminado los tradicionales procedimientos para contratar trabajadores.
- D.- Lo actual es contratar profesionales con título universitario.

Aunque estas deficiencias pudieran aumentar el número y magnitud en el futuro, ya constituye una evidencia suficiente de los males que plagan el proceso de contratación y ascensos.

Antes de presentar su nuevo enfoque, el autor hace un rápido exámen de los 4 sistemas principales actuales:

- 1.- El método de las preferencias personales se basa en la intuición del jefe, sus prejuicios o sus simpatías, son lo que determina elección de un candidato; este método se practica también como derivado del derecho de propiedad que tiene el dueño.
- 2.- El enfoque de las características internas; es aquel que se basa en pruebas de aptitudes aplicadas a los candidatos, se supone que a través de este método es posible hacer una rápida predicción del desempeño futuro de una tarea, y en eliminar a aquellos candidatos no aptos, sobre una base de pronóstico no costosa.
- 3.- El enfoque de la conducta o capacidad es un procedimiento científico de selección, el cual busca identificar los patrones de conducta del candidato, y predecir si esa conducta seguirá siendo la misma en el futuro. (de acuerdo a los resultados de tests o por medio de la comprobación de referencias)

4.- El método de la confrontación de los antecedentes académicos que consiste en confrontar las carreras de los ejecutivos -- de éxito y contratar sólo aquellos que tengan probabilidad -- de convertir esos conocimientos en conducta, este método pre dice sobre una sola variable que se generaliza.

El nuevo enfoque se basa en experimentos realizados en organizaciones industriales y gubernamentales mediante la -- aplicación del sistema de administración por objetivos al procedimiento de selección. Dicho enfoque supone que el primer paso en el campo en la administración consiste en fijar objetivos y est blecer compromisos para conseguirlos. También supone que quien -- haya alcanzado objetivos constantemente en el pasado, es muy pro bable que los siga alcanzando en el futuro. Se supone que este -- nuevo criterio para la selección tenga primacía sobre toda clase de pruebas, intuiciones, inventarios de la conducta o adiestra-- miento.

En tal virtud, hay que dejar sentado que la finali-- dad principal de todo procedimiento de selección es el descubri-- miento de pruebas de realizaciones de objetivos en el pasado. -- Aunque las principales fases del desarrollo de un enfoque cientí-- fico para la selección son bien conocidos, los autores del enfo-- que, objetivos resultados, (que en otras partes y a veces lo han podido realizar en una forma tentativa o inconsciente), descono-- cen que no lo han descrito correcta y conscientemente.

El quinto enfoque.- Un enfoque a base de objetivos -- y resultados no desplaza necesariamente a los métodos usuales; -- únicamente los sujeta a otro criterio y plantea el método de se-- lección en forma un tanto diferente.

Principia por la especificación de los objetivos de-- trabajo, más bien que por una descripción del mismo que se orien ta hacia los conocimientos, experiencia y requerimientos humanos. Después, pasa a la confrontación de los resultados obtenidos por el candidato en empleos anteriores. Además, divide esos propósi-- tos en tres grandes categorías de objetivos y utiliza el procedi-- miento de selección para descubrir indicios o pronósticos en la-- historia personal del candidato, que permitan imaginar cuál será

su actuación en cada uno de los tres niveles.

- a).- Deberes de innovación.
- b).- Deberes de solución de problemas.
- c).- Deberes de rutina.

Estos deberes son básicamente los objetivos, los cuales podemos resumir así:

- a.- Los objetivos de innovación, son los más importantes ya que exigen creación, capacidad técnica, etc., éstos son esenciales para el crecimiento de la empresa.
- b.- Los objetivos de resolución de problemas son los que restituyen, sanan y vendan heridas y cuando las cosas se han desviado de lo normal y la rutina los restituyen a su estado original.
- c.- Los objetivos de rutina son los esenciales, pueden contarse y medirse, a diferencia de los de solución de problemas e innovadores, y ocurren una sola vez.

La selección por objetivos lo que hace es confrontar los resultados obtenidos por un candidato, y poder determinar su nivel de desarrollo. Es decir se buscan pronósticos de su curriculum, que permitan imaginar cual será la actuación del candidato en alguna de las 3 áreas citadas. La base de lo anteriormente dicho se apoya en los supuestos:

- 1.- Que los deberes de rutina son una condición esencial de toda actividad.
- 2.- El desarrollo personal debe ser el resultado, de la demonstración de aptitudes en la resolución de problemas y en la capacidad de hacer cambios.
- 3.- Que los instrumentos de la selección deben poder identificar esos objetivos, a fin de evaluar que resultados serán útiles en el futuro.

El autor señala que la aplicación de este sistema depende de 3 factores:

- a).- Los cambios en las especificaciones del trabajo.

- b.- La elaboración de grupo de objetivos clasificados en categorías.
- c.- La identificación del tipo de deberes, a que se orienta un candidato a fin de establecer un criterio de aceptación ó rechazo.

La selección por objetivos no garantiza el éxito, pero sí puede servir para el mejoramiento de los promedios. También puede detener la tendencia a contratar gente supercalificada y contribuir a que haya más oportunidades de trabajo para los sin empleo. Es un medio de recompensa la excelencia en llegar a recompensar al conformismo o a la clase social.

"PRE SELECCIONANDO AL MEJOR HOMBRE PARA UN TRABAJO"

Leon Teach.- (8)

Describe una técnica que bien puede ser usada para preseleccionar a aquellos individuos que tengan más probabilidad de cumplir con los requisitos de un trabajo. Esta técnica ha sido elaborada específicamente para ser usada con el auxilio de la computadora, ya que de esta forma, sus resultados han sido satisfactorios. El autor señala que; en otros tiempos, los sistemas para integrar al empleo y al hombre con la ayuda de la computadora se consideraba algo extraño, pero actualmente han llegado a ser muy comunes. La única ventaja importante que proporciona la computadora es su habilidad para procesar grandes cantidades de trabajo y/o expedientes de personas usando un mínimo de tiempo y fuerza de trabajo. Con estas ventajas es significativo que la colocación con la ayuda de la computadora no ha producido resultados satisfactorios en muchas de sus aplicaciones. Después de haber estudiado muchos de estos sistemas en existencia, el autor considera que esta insatisfacción es el resultado de una técnica usada la cual es básicamente la misma. La técnica usada por muchos sistemas en la industria está basada en lo que algunas veces nos referimos como "integración difícil". En teoría puede lograrse una integración perfecta del hombre y el empleo y por lo tanto, únicamente se intenta hacer este tipo de integración. En términos prácticos, únicamente se seleccionan a las personas que se integran con exactitud a los requisitos del empleo. Esta técnica tiene dos serias desventajas:

- 1.- La flexibilidad para responder a una requisición está severamente limitada porque no se consideran las alternativas y no se pueden efectuar cambios. Por ejemplo, una requisición en un sistema de colocación interna podría ser como la siguiente:

Puesto Actual- Programador

Máximo grado de estudios-Grado de Maestría

Años de experiencia-Por lo menos 5 años

Situación financiera personal-Secreta

Fácilmente se ve que únicamente se pueden integrar aquellas personas que reúnen estos requisitos. No se puede especificar, por ejemplo, si un analista de sistemas deba ser considerado como una alternativa menos deseable que un programador o que más de 10 años de experiencia puedan ser un sustituto de un Grado de Maestría.

2.- Ya que esta técnica busca a toda la gente que reúna los criterios de la requisición, es posible tener un número desmesurado de personas que se integren a esos principios. Por lo tanto, para ser pragmáticos, estos sistemas limitan el procedimiento a un número razonable de integraciones. Como resultado, la búsqueda finaliza cuando se alcanza el número razonable y no se considera a toda la población de personas o empleos y es muy probable que no se logre la "mejor" integración. De igual modo, si estamos buscando el expediente de una sola persona, todos los demás posibles candidatos no se están tomando en cuenta.

Si el tratamiento equitativo de los individuos que están representados en el archivo es un objetivo primordial, esta técnica no es aceptable.

El Índice de Relevancia sobrepasa estas desventajas. El principio de la teoría es que ningún individuo se integra perfectamente al trabajo, sino algunos individuos, por sus características, aptitudes y actuación, son mejores para un trabajo que otros. El Índice de Relevancia proporciona un método por medio del cual cada individuo puede ser comparado con los requisitos del empleo, por su cercanía a dichos requisitos y con los individuos que se identificaron previamente como los más calificados.

EL INDICE DE RELEVANCIA COMPARA AL INDIVIDUO CON LOS REQUISITOS DEL EMPLEO.

La técnica y sus aplicaciones proporcionan lo siguiente:

1.- Un método sencillo para describir al individuo que se requiere para ocupar la vacante.

- 2.- Consideración de las características, habilidades, promovilidad y datos apreciables para la identificación de los candidatos potenciales.
- 3.- Clasificación automática para la localización de puestos y de quienes los ocupan, de personal entrenado y de personal poco-satisfactorio.
- 4.- Consideración de todos los empleados como candidatos cuando - hay una requisición.
- 5.- Para cada requisición, la identificación de los 10 candidatos más calificados así como la preparación automática de los perfiles.
- 6.- Preferencia automática hacia empleados especiales.

" INVESTIGACION LOGICA"

Para demostrar el uso del índice de relevancia, vamos a asumir un-sistema de integración de hombre-empleo dentro de una organización. Aun cuando el Índice de Relevancia puede también aplicarse a los - sistemas de integración externos, este sistema ha sido escogido -- porque el autor está más familiarizado con él.

En años recientes, muchas organizaciones han implantado sistemas - de procesamiento de datos de personal. Diseñados primeramente para el planeamiento y control de la fuerza de trabajo, los archivos -- de personal en estos sistemas son ya adaptables para su uso en la-ubicación de personal. Un registro para cada empleado que contenga la siguiente información, alguna en forma de clave como sigue:

- 1.- Nombre del empleado.
- 2.- Número de Serie del empleado.
- 3.- Fecha de nacimiento.
- 4.- Sexo.
- 5.- Estado Civil.
- 6.- Número de dependientes económicos.
- 7.- Grado máximo de estudios.

- 8.- Area de especialización de los estudios.
- 9.- Grado (s) Académico (s)
- 10.- Año en que obtuvo el más alto nivel Educativo.
- 11.- Año en que terminó sus estudios profesionales.
- 12.- Clave de Tabulador.
- 13.- Categoría del Empleado.
- 14.- Grupo ocupacional.
- 15.- Fecha de ingreso.
- 16.- Clave del Puesto/Nivel de salario.
- 17.- Fecha de inicio en el puesto actual.
- 18.- Fecha del último cambio de salario.
- 19.- Salario actual.
- 20.- Gerencia/Clave del Departamento.
- 21.- Última fecha de recolocación.
- 22.- Clave de nivel de Actuación (Calificación de Méritos)
- 23.- Claves primarias de habilidad/Tiempo de Experiencia/Último año en que la puso en práctica.

La mayoría de archivos de personal, tienen mucha más información, pero para el propósito de este artículo, los datos anteriores serán suficientes.

Antes de explicar el Índice de Relevancia, veremos la lógica general de la investigación que podría ser utilizada. La figura No. 1, contiene un diagrama de flujo de la lógica de la investigación. La información en respuesta a una requisición (figura No. 2), se describirá en detalle más adelante y se ha introducido en el sistema. La investigación de una requisición es realmente una requisición expresada en términos del empleado que esté calificado para ocupar la vacante. El primer registro del empleado será entonces leído dentro del sistema. El registro del empleado se compara primero contra los criterios a investigar de la requisición. Si no están presentes todos los principios solicitados por la requisición, el empleado es descalificado y se lee el siguiente expediente de un empleado. Después, se puede descalificar al empleado cuya actuación no llegue a ser satisfactoria. El nivel de actuación A, B o C es considerado satisfactorio. Muchas grandes organizaciones tienen un archivo de personal centralizado y se puede dar preferencia a aquellos empleados cuya última recolocación fue hecha más de

dos años atrás. Además de un período mínimo de recolocación de dos años, una organización puede desear instituir un mínimo período de tenencia de un puesto de un año, y una restricción contra la consideración podría instituir restricciones adicionales en este punto o dar preferencia a ciertos empleados sin tener en cuenta principios indicados en la requisición que les falten.

Cualquier empleado que pase por la fase anterior, tendría el Índice de Relevancia computado. Asumiendo que los 10 mejores empleados - sean el objetivo, se proporcionará un catálogo de la dimensión necesaria para guardar los registros de estos 10. Si el catálogo no está lleno, se añadirá al registro del empleado su Índice de Relevancia. Si el catálogo está lleno, el Índice de Relevancia se comparará contra el Índice de Relevancia más bajo que exista en el catálogo. Si es más bajo el del empleado, será descalificado. De otra manera, el más bajo será rechazado y el nuevo registro del empleado será insertado en la posición adecuada. De esta manera, se procesa el archivo entero de personal. En este punto, los datos de la evaluación de actuación, serán considerados para obtener un orden final de los 10 empleados del catálogo. En una investigación que no sea muy restrictiva, el catálogo deberá estar completo. Las características de cada empleado del catálogo se organizaran como lo indica la figura No. 3 y se enviarán al gerente que tenga el puesto - vacante. De este punto en adelante, los procedimientos normales de entrevista y selección final, tienen efecto.

"INDICE DE RELEVANCIA"

El concepto de Índice de Relevancia es el factor clave en este sistema. Para demostrar su uso, será utilizada la requisición de un empleado (Figura No. 3)

El Índice de Relevancia se computa para todos los empleados que puedan ser considerados para el puesto vacante. El paso inicial, descartará a cualquier empleado que no reúna todos los descriptores que se requieren, a cualquier empleado que pueda recolocarse y que haya sido recolocado menos de dos años atrás, cualquier empleado que tenga menos de un año en su puesto actual, cualquier persona en adiestramiento y empleados cuya actuación no llegue a ser satisfactoria.

El empleado puede ser descrito en términos de 12 descriptores - comunes que puedan ser utilizados para describir a un empleado - que puede ser calificado para la vacante. Estos descriptores -- son:

Categoría del empleado
Grupo ocupacional
Clave del puesto
Nivel de salario
Gerencia.....

Uno a todos estos descriptores pueden ser usados para definir - al empleado. Además, su posibilidad a promoción y su nivel de - actuación se consideran automáticamente.

La vacante representativa, que inicia la búsqueda, clasificará - todos los descriptores usados, en una escala descendiente de 6- puntos. En efecto, valora cada descriptor por su importancia en relación con el puesto. La relevancia de la escala es:

Que cubra el requisito
Extremadamente importante
Muy importante
Importante
Algo importante
Muy poco importante

Cada punto de importancia tiene un valor variante desde "6" para "que cubra el requisito" hasta uno para "muy poco importante".

Para cada descriptor utilizado, los elementos de buscados entran en el área apropiada. Los elementos que se buscan son colocados - de izquierda a derecha, en orden descendiente de preferencia. Se separan los elementos de igual preferencia por un signo de (=) - Los elementos de preferencia variable se separan con una coma -- (,).

E j e m p l o:

Nivel máximo de estudios 8C, 8B=8A, 7B.

El ejemplo anterior indica que un MBA (8C) es el nivel educacio- nal preferible. Un MS (8B) igual en preferencia que un MA (8A) -

pero ambos son menos preferibles que un MBA. El menos deseable es un BS (7B).

A cada elemento investigado se le da un valor variante desde 5 -- para el que tiene mayor preferencia (el que se coloca más hacia la izquierda) hasta 1 para el menos preferible (el que se coloca más hacia la derecha). El elemento de igual preferencia, por supuesto, obtienen igual peso, los elementos siempre serán distribuidos en 5 grupos, esto se hace para no hacer mayores, lo que son obviamente diferencias muy pequeñas de preferencia.

La Computación del Índice de Relevancia puede ser expresada de la siguiente manera:

$$IR = \sum_{F=1}^{F=12} (SE) * (DI)$$

Esta ecuación puede ser explicada como la suma de los productos del valor de cada elemento investigado y el valor correspondiente de importancia de cada descriptor.

E j e m p l o:

Requisición a Investigar

Escala de Importancia					
6	5	4	3	2	1
					X

Gerencia 12, 31

Nivel Máximo de Estudios

8C, 8B=8A, 7C

Empleado A: Gerencia=12, Nivel Máximo de Estudios=7B

I.R.= (4) (4) + (0) (5) = 16

Empleado C: Gerencia=12, Nivel Máximo de Estudios=8C

I.R. = (5) (4) + 5 (5)=45

Cada requisito investigado es independiente de cualquier otro y, por lo tanto, los rangos y magnitudes del Índice de Relevancia -- estan relacionados. En esencia, cuanto más alto sea el Índice de Relevancia, el empleado estará más próximo a cubrir los requisitos establecidos. Cada requisito investigado tiene, por supuesto un Índice de Relevancia.

Después de revisar el archivo entero de personal, los 10 empleados con los mayores Índices de Relevancia tendrán características similares a la Fig. No. 3, preparada por la computadora. Estos son -- los empleados que cubren más requisitos del trabajo y, por lo tanto, se pueden señalar como los mejores empleados para la vacante.

La técnica arriba descrita es un poco más que un esquema de valores. Sin embargo, las ventajas de flexibilidad, igualdad y calidad de este método son considerables cuando se comparan al método usado en la mayor parte de los sistemas de integración hombre/empleado ayudados por la computadora.

Muchas variaciones y cambios del sistema propuesto pueden ser utilizados en la práctica real, para que, quien lo utilice pueda tener mayor flexibilidad al organizar los principios de la investigación, por ejemplo, se podría utilizar la lógica deductiva para especificar los elementos de la investigación. La fase que se vio anteriormente, podría construirse de manera que se ajustara a la población elegible para que usando este método, cubra las necesidades de la organización. Mientras se mantenga el Índice de Relevancia, probablemente se podrán obtener mejores resultados que los -- proporcionados por la mayoría de las técnicas restantes.

*NT.- Boolean Logic, o Logica Deductiva, generalmente se aplica a clases bajo las operaciones de diferencia interseccional y simétrica, en especial a las clases tratadas como cantidades algebraicas.

DATE			LOCATION					SEARCH NO.				
MO	DAY	YR	OFF	DEPT	BRANCH	AREA	OFFICE	1	2	3	4	5

FIGURE II
Employee Search Request

DESCRIPTORS	SEARCH ELEMENTS	DESCRIPTION IMPORTANCE (1-6)					
		Required	Essential	Desirable	Preferable	Optional	Minimum
1 EMPLOYEE CATEGORY		6	5	4	3	2	1
2 OCCUPATION GROUP		6	5	4	3	2	1
3 POSITION CODE		6	5	4	3	2	1
4 SALARY LEVEL		6	5	4	3	2	1
5 DIVISION		6	5	4	3	2	1
6 LOCATION		6	5	4	3	2	1
7 HIGH EDUCATION LEVEL		6	5	4	3	2	1
8 HIGH MAJOR SUBJECT		6	5	4	3	2	1
9 YEAR OF HIGH EDUCATION LEVEL		6	5	4	3	2	1
10 LENGTH OF SERVICE		6	5	4	3	2	1
11 SECURITY CLEARANCE		6	5	4	3	2	1
12 SKILLS		6	5	4	3	2	1

FIGURE III
Personnel Pre-Selection System
Employee Profile

PRESENT LOCATION		Systems Manufacturing Division				Poughkeepsie			
PERSONAL INFORMATION									
EMPLOYEE NAME	SERIAL NUMBER	BIRTH DATE	MARITAL STATUS	SEX	NUM. DEP.	CLR CD	EMPLOYEE CATEGORY	OCCUPATION GROUP	
Smith, J.	123456	06/28	Married	M	5		Exempt Prof	Tech. & Eng.	
SKILL INFORMATION		#Yrs. Last Year		# Yrs. Last Year					
SPECIALTIES		Engineering	Planning	2	68	Quality Engineering	3	68	
EDUCATION INFORMATION									
HIGHEST LEVEL ATTAINMENT	HIGHEST SUBJECT ATTAINMENT	SCHOOL		HIGHEST ATTAINMENT DATE		YR OF BACHELOR			
BS	Elec. Eng.	Washington U.		50		50			
EMPLOYMENT HISTORY									
DATE EMPLOYED	POSITION AND SALARY LEVEL	START DATE	PRESENT POSITION	DATE OF LAST SALARY CHANGE	CURRENT SALARY				
07/50	1828-57	01/66		09/70	1400				

- Location
- High Education Level
- High Major Subject
- Year of High Education Level
- Length of Service
- Security Clearance
- Skills

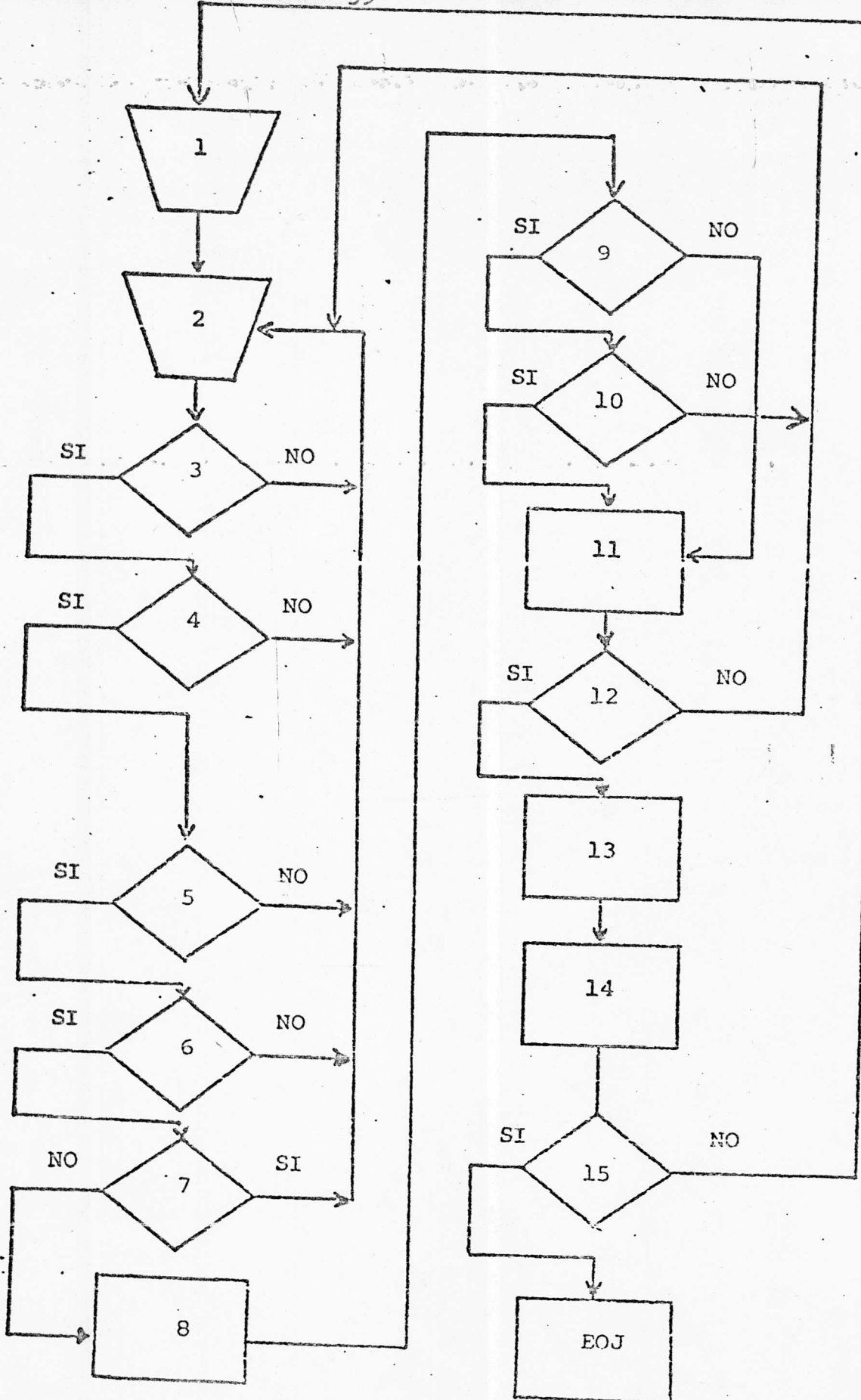


FIGURA I
REGISTRO LOGICO

CODIGO DE LA FIGURA I

- 1.- Entra la Investigación de requisitos.
- 2.- Entra el registro de empleados.
- 3.- ¿Están todos los factores requeridos presentes?
- 4.- Apreciación A B o C.
- 5.- ¿Fué la última recolocación hace 2 años?
- 6.- ¿Estuvo en el actual trabajo de un año?
- 7.- ¿Están en entrenamiento?
- 8.- Índice de Relevancia Computada
- 9.- ¿Catálogo de rendimiento lleno?
- 10.- Es I.R. Última entrada.
- 11.- Lugar del empleado en el catálogo.
- 12.- ¿Final del expediente de empleados?
- 13.- Ajustar I.R. para datos apreciativos.
- 14.- Escribir los 10 mejores perfiles.
- 15.- Final del archivo de Investigación.

PRINCIPALES CRITERIOS DE OBSERVACION EXPERIMENTAL

PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS POR:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FERNANDO ARIAS GALICIA	X	X										
CHRUDEN Y CSHERMAN	X	X										
EDGAR M. SCHEIN	X	X	X		X							
MARVIN D. DUNNETTE.	X	X			X							
RICARDO RIBERA SOLER	X	X										
GEORGE S. ODIORNE	X	X		X								
LEON TEACH	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X

* Principales criterios de la observación experimental.-

- 1.- Problema.
- 2.- Hipótesis.
- 3.- Definición operacional de las variables.
- 4.- Identificación de las variables extrañas que deben ser controladas.
- 5.- Selección de un diseño adecuado al problema, y la forma de seleccionar a los sujetos.
- 6.- Forma planeada de obtener los datos y la forma de registrar - las respuestas.
- 7.- Estructuración de un análisis estadístico.
- 8.- Elaboración de un reporte formal.
- 9.- Elaboración de las inferencias del reporte formal.
- 10.- Alcances y limitaciones en la generalización de los resultados.
- 11.- Validez predictiva.
- 12.- Confiabilidad.

A continuación vamos a definir los principales conceptos que hemos seguido en el código anterior: (10)

1.- Problema.- Es la falta de información suficiente para contestar a una pregunta; generalmente se manifiesta por los siguientes factores: Lagunas en el conocimiento, resultados contradictorios, y por falta de información.

2.- Hipótesis.- Es una proposición comprobable; y que podría ser la solución de un problema.

3.- Variable.- Es una cualidad que puede ser substituida por diferentes valores numéricos o diferentes categorías (generalmente en magnitud y fuerza). Se distinguen principalmente 2:

Variable independiente.- Es el elemento que explica un fenómeno o la conducta de un fenómeno.

Variable dependiente.- Es el elemento explicado o sea la conducta explicada.

Se dice que las variables se han definido operacionalmente, cuando se han especificado las unidades en que pueden ser medidas y registradas.

4.- Variables extrañas.- Son todas aquellas que operan sobre los sujetos durante el experimento, es decir actúan adicionalmente a la variable independiente.

5.- Diseño.- Es la comprobación de una hipótesis, por medio de un control de grupos.

6.- Recolección de datos.- Es la primera fase de una investigación y consiste en recabar información a través de diversas técnicas como lo pueden ser: el experimento, cuestionarios, encuestas.

7.- Tratamiento estadístico de los datos.- Es el procedimiento que evalúa la confiabilidad de los resultados de un experimento. Es decir, determinar si la diferencia de las muestras es confiable y significativa.

- 8.- Reporte formal.- Es el resumen de los descubrimientos de un estudio, que afirma que las condiciones antecedentes de una hipótesis, y las condiciones consecuentes de la misma ocurrieron o no.
- 9.- Inferencia.- Es el proceso lógico mediante el cual alcanzamos una conclusión con base en ciertos planteamientos procedentes; ya que es un proceso de razonamiento en el cual empezamos con un evento A y llegamos a un evento B.
- 10.- Generalización.- Es la forma de proceder de un conjunto de planteamientos específicos, a uno más general. De tal forma que una predicción es la aplicación de una generalización a una situación que todavía no ha sido estudiada.
- 11.- Validez predictiva.- Es la efectividad de una técnica, en la predicción de algún resultado futuro. Para ello se comparan las puntuaciones de esa técnica, con una medida del rendimiento posterior de un trabajo. (criterio). (19)
- 12.- Confiabilidad.- Es la cualidad demostrativa de tests o prueba, que al ser aplicada 2 o más veces a una persona, en circunstancias idénticas, proporciona iguales resultados. (19)

IV.-

Observaciones generales.-

De lo afirmado anteriormente podemos concluir que:

- 1.- El procedimiento de Arias Galicia F. sólo cubre con 2 de los requisitos de la investigación científica, el problema y la hipótesis.
- 2.- El procedimiento señalado por Chruden y Scherman, al igual que el anterior sólo cubre con 2 de esos requisitos que son: el problema y la hipótesis.
- 3.- El modelo de E. Schein cubre 4 de los 12 principios que hemos establecido y que son: la definición del problema, de variables, hipótesis, y diseño.
- 4.- Marvin D. Dunnette cubre con 3 de los requisitos señalados y son: problema, hipótesis, y un inadecuado diseño.
- 5.- Rivera Soler R. Se limita a hacer el planteamiento del problema y en señalar una hipótesis.
- 6.- Odiorne G.S. cubre con 3 de los requisitos establecidos, y son: el problema, definición de variables e hipótesis.
- 7.- Leon Teach.- Es el único en plantear un procedimiento que alcanza a cubrir el mayor número de los requisitos establecidos y por lo tanto, el más válido y confiable.

Por todo lo anterior podemos concluir que la base misma de la metodología de esos procedimientos se encuentra muy escasamente fundamentada en los principios de la investigación científica, como para poderlos replicar.

Por otra parte, hemos observado que las más avanzadas investigaciones en el campo de la selección de personal tienen como característica, el hacer uso cada vez más frecuente de métodos auxiliados por la computadora, tal y como se demuestra en el procedimiento

de pre-selección de Leon Teach. Debemos aclarar que aunque al autor no le interesa que el problema de la selección sea o no de carácter científico, él a través de un tratamiento administrativo presenta una técnica útil y precisa que permite obtener resultados positivos. Lo que quiere decir que muchos de los problemas de la selección de personal no necesariamente se deben solucionar por procedimientos científicos.

Por otra parte hemos observado que los 6 primeros procedimientos señalan el uso de pruebas psicológicas, como una de sus principales técnicas. Un detallado estudio nos dice al respecto que "es desconsolador que muchos enfoques sobre la personalidad siguen todavía muy alejados de los desarrollos en la teoría de la conducta" por lo que "la medición de la conducta está disociada de la corriente principal de la psicología contemporánea y que las pruebas de hoy día no están asimilando adecuadamente esas investigaciones". Dichas investigaciones han demostrado que la validez y la confiabilidad de las pruebas de la personalidad es totalmente dudosa. Esas pruebas se fundamentan en los rasgos, por esa razón, sabemos que partiendo de la base misma de la validez de los rasgos o constructos se ha demostrado que, la evaluación de la personalidad se ha iniciado generalmente de la inferencia de rasgos o estados hipotéticos que una persona "muestra" en sus respuestas a los cuestionarios. Esto hace suponer la existencia de una compleja serie de constructos o rasgos para los cuales no existe una medida de criterio de la cualidad que se trata de evaluar. Para suplir esa desventaja se emplean las medidas indirectas de los "rasgos" y no la conducta misma, o una puntuación sobre un determinado criterio; ésto hace que el investigador comience con una conjetura sobre la cual se pueden comparar las diferencias individuales. Y por lo tanto el investigador no puede estar seguro de los criterios particulares que son los más adecuados para el constructo. (17).

Todo lo anterior ha puesto en evidencia que "la validez del constructo es la comprobación" de la hipótesis y la elaboración de una teoría con operaciones imperfectas e incompletas para las categorías del investigador, lo cual ha ocasionado que la búsqueda de los signos de la personalidad, y no de las muestras de la conducta de interés, haya llevado a la selección de respuestas de test que -

son triviales en sí mismos; las señales marcadas sobre una escala de papel y lápiz, o los garabatos, los dibujos de figuras, o la conclusión de frases obtenidas en evaluaciones orientadas hacia los rasgos tienen muy poco valor como muestras de conducta". (17)

Se ha demostrado que las escalas para medir ciertos rasgos como "amigable" "extroversión" "confianza" "conservadurismo" "Dominio", etc., etc., en muchas ocasiones no son más que colecciones de reactivos mal definidos y arbitrariamente denominados. La puntuación del rasgo del sujeto es simplemente la frecuencia con la que él mismo marca las respuestas particulares de modo que por ejemplo, mientras más veces se describa a sí mismo como "amistoso" más fuerte será su rasgo de amistad. Es decir que las disposiciones de respuesta de acuerdo o de conformidad se refieren a la tendencia de estar de acuerdo con aseveraciones especialmente ambiguas de actitud, cualquiera que sea su contenido específico. (17)

Relacionado con esto otro autor dice al respecto: *En las pruebas de personalidad aunque usted, no va a ganar una buena calificación, es posible evitar una mala, para ello recomienda -- que cuando le pidan asociaciones de palabras o comentarios acerca del mundo, dé las respuestas más comunmente trilladas y pedestres posibles." (18)

En 1958 el Presidente de la E.I. Du pont expresó: "Me parece hasta cierto punto atentatorio contra la dignidad humana -- depender de las oficinas de pruebas psicológicas para formar nuestros juicios personales. Casi todos esos procedimientos suponen -- una norma o un modelo de personalidad con la cual se contrastan -- los candidatos para su evaluación, y una serie de especificaciones del trabajo que tienden a proporcionar una imagen fija y rígida del aspirante". (3)

Dadas las limitaciones de este trabajo, hemos dejado -- sin comentar otras técnicas que se mencionan en los procedimientos ya revisados; como lo son el análisis de puestos, las entrevistas y las formas de solicitud. Con respecto a las mismas podemos dejar las siguientes preguntas con el fin de que nuevos -- --

estudios las puedan comprobar.

¿Es posible especificar claramente un cierto número de conductas - a través de estas técnicas?

¿Qué validez predictiva tienen sus resultados para la selección de personal?

CONCLUSIONES DE LAS OBSERVACIONES GENERALES .-

- a.- Los datos obtenidos a través de pruebas de personalidad son con frecuencia interesantes, no obstante tienen poca importancia para facilitar las evaluaciones, para generar predicciones individuales o para diseñar tratamientos.
- b.- La frase coeficiente de personalidad ha demostrado tener una correlación de 20 ó 30, que se encuentra persistentemente cuando cualquier dimensión de la personalidad inferida de un cuestionario se relaciona virtualmente con casi cualquier criterio concebible externo, que implique muestras de respuestas en un medio diferente; es decir, no mediante otro cuestionario.
- c.- Se ha demostrado que los índices del funcionamiento intelectual, y de las capacidades o habilidades cognitivas pueden ser más específicas a la situación, y por esa razón los tests de inteligencia proporcionan mejores resultados.
- d.- Los cuestionarios de intereses vocacionales a pesar de que tienen a veces un valor considerable para las decisiones de escrutinio o selección revelan, muy poco sobre los rasgos y los estados cuyas denominaciones llevan.
- e.- Los resultados revisados sugieren que la organización de la personalidad es mucho más sutil que lo que pueden indicar las amplias teorías de los rasgos unitarios de la personalidad. Con el fin de mejorar estas deficiencias, está claro que un análisis adecuado debe abarcar las variables que controlan la conducta que interesa y no únicamente las estaciones hipótéticas a lo largo de la ruta. (17).

SUMARIO.-

Hemos ya revisado cada uno de los puntos más importantes señalados en nuestro índice, ahora vamos a presentar algunas conclusiones que nos permitan dar por terminado el objetivo de este trabajo.

Hemos visto que tradicionalmente los procedimientos de selección de personal consisten en una serie de obstáculos aplicados a todos los solicitantes de empleo; y que por lo general consisten en entrevistas, revisiones de los antecedentes, exámenes físicos y psicológicos, etc., etc. Pero en tanto que los métodos varían, el objetivo general de esos procedimientos consiste en determinar, si los aspirantes que han sido reclutados, alcanzan los requisitos establecidos para un determinado puesto, y en escoger a aquellos que tengan más probabilidad de desempeñarlo eficientemente.

Aparentemente el más científico de los procedimientos que hemos revisado (E. Schein) comienza con una identificación de las relaciones estadísticas, entre un predictor y las medidas de un determinado criterio tomado generalmente de una muestra, para posteriormente adaptarla a una población. El predictor puede ser una -- combinación de resultados de una batería de pruebas, mientras que el criterio ordinariamente es alguna medida de ejecución del trabajo. (15)

Nuevas investigaciones han demostrado que este punto de vista tiene varios errores, como los siguientes que hemos tomado de ejemplo:

- 1º- Se considera o se asume una probabilidad de un 50% como punto-base para rechazar o aceptar a un candidato.
- 2º- No se preveen los costos de este tipo de decisión. Por ejemplo: Bajo condiciones difíciles de oferta, uno puede estar dispuesto a contratar a un solicitante cuya probabilidad de éxito para -- un puesto sea sólo de un 80%, especialmente si los costos de -- reclutamiento de un segundo candidato son de unos \$2000.00 Este mismo candidato lo podríamos rechazar, si los costos de reclutamiento, exámenes, entrevistas, etc., fueran solo de unos - - --

\$500.00

También hemos visto que el procedimiento de preselección demuestra que los datos personales pueden ser significativamente valorables para la predicción de ciertos criterios de éxito en -- los candidatos aspirantes a nuevos puestos. Un buen número de estudios, han demostrado que estos datos pueden ser evaluados exitosamente por la computadora para uso predictivo de las características de un candidato, ya que se consideran varias alternativas -- y no se limita solamente a una. (15)

Conociendo ésto, las prácticas de la selección actual -- pueden ser modificadas y puestas al día, a fin de asegurar en buena medida, los elementos idóneos para cada puesto. Para terminar-- queremos decir que también se ha demostrado, que usando un procedimiento de selección auxiliado por la computadora, es posible -- balancear los costos de reclutamiento, contra los costos de una -- mala clasificación. Por lo que creemos que una revisión de las -- nuevas investigaciones en la selección de personal, su consecuente refinamiento, y su implantación, es de esperarse nos proporcionen resultados más satisfactorios.

- 1.- Arias Galicia Fernando
Administración de recursos humanos.
Editorial Trillas 1973.
- 2.- Chruden y Scherman
Administración de personal CECSA.
Editores 1973.
- 3.- Crawford H. Greenewalt
El hombre excepcional
Freedom Fund Inc. N.Y. U.S.A. S/F
- 4.- Dunnette Marvin y W. Kichner
Psicología Industrial
Editorial Trillas 1972.
- 5.- Gerth H. y C. Wright M.
Carácter y estructura social Editorial
Paidos Argentina. 1973
- 6.- Goode William J. y Hatt
Paul
Métodos de investigación social Ed.
Trillas 1973
- 7.- Lazarus S. Richard
La personalidad y sus ajustes UTEHA
México 1965
- 8.- Leon Teach
Pre-Selecting the best man for a job
Personnel Journal- Octubre de 1971
(Traducción de Alfredo Gudiño Garfías)
- 9.- Odiorne George S.
Administración de personal por objeti-
vos- Editorial Diana. 1973
- 10.- Mc. Guigan F.J.
Psicología Experimental (un enfoque
metodológico). Editorial Trillas. 1973
- 11.- Melvin H. Marx y William A.
Sistemas y teorías psicológicas contem-
poráneos.
Ed. Paidos Argentina S/F
- 12.- Pardinás Felipe
Metodología y técnicas de investigación
social. Editorial siglo XXI 1973
- 13.- Soler Rivera R.
Estructura y elaboración de pruebas para
selección de personal.
Ed. Limusa Willey - 1973
- 14.- Schein Edgard H.
Psicología de la Organización
Ediciones del Castillo, S.A.
Madrid, España. 1973
- 15.- Smith D. Robert
Models for personnel selection decision
Personnel Journal Sep-Oct-1973
- 16.- Tannebaum Arnold S.
Psicología de la Organización laboral.
CECSA. Editores 1973

17.- Walter Mischel

Personalidad y Evaluación
Editorial Trillas 1973

18.- White William H.

El hombre organización.
Fondo de Cultura Económica.
México, 1972.

19.- Anastasi-Anne

Los tests psicológicos
Editorial Aguilar. 1971.