

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

ELABORACION DE UN MANUAL
DE SELECCION DE PERSONAL
PARA UNA EMPRESA

52
psi

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

M.167162

PRESENTA:

Héctor Quintanilla Enciso

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1981-27



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.

ELABORACION DE UN MANUAL
DE SELECCION DE PERSONAL
PARA UNA EMPRESA

T. Ps. 00611

TESIS PARA OBTENER
EL TITULO DE PSICOLOGO



25053.08
UNAM. 27
1971

100-100000
100-100000

I N D I C E

Capítulo		Página
I	Introducción	1
	Planteamiento de la Tesis	2
	Definición de Términos	9
	Importancia del Estudio	10
	Limitación del Estudio	14
II	Métodos y Procedimientos en la Elaboración de un Manual de Selección	16
	Elaboración de un Manual de Selección para una Empresa Hi- potética	22
	Planación del Manual	26
	Organización	27
	Cómo Selecciona un Jefe	29
	Impresión de la Entrevista	31
	El Proceso de Selección	41
	Control	47
III	Revisión Bibliográfica	
	El significado de Selección de Personal en Psicología Industrial	48
	La Entrevista de Selección	50
	Los Tests Psicológicos en Selección de Personal	54
IV	SUMARIO	57

C A P I T U L O I

INTRODUCCION

La aplicación de la psicología en el campo industrial y comercial va encontrando en México cada vez mayor aceptación, sobre todo en aquellas empresas que por su magnitud y organización se han dado cuenta de la necesidad de manejar técnicamente sus problemas de Comunicación Interpersonal, Motivación para el trabajador, Reclutamiento y Selección de Personal, Disciplina, Adiestramiento Técnico, etc.

Esto ha proporcionado al psicólogo industrial un campo muy extenso para el ejercicio de su profesión, que bien puede realizar como asesor externo de varias empresas, o también integrado al personal de una misma Institución.

Para fines de este estudio, se considerará el punto de vista del psicólogo que actúa dentro de una empresa, con relación a un problema específico: La Selección de Personal

PLANTEAMIENTO DE LA TESIS

El tema de esta Tesis fue escogido pensando en proporcionar al psicólogo industrial algunos apuntes e ideas que pueden serle de gran utilidad para dar a conocer en su Empresa las técnicas que utiliza y propiciar una actitud positiva hacia este campo de la psicología aplicada al trabajo.

Para su desarrollo se han considerado dos aspectos fundamentales:

1. La recopilación bibliográfica sobre algunos aspectos importantes del proceso de Selección de Personal desde el punto de vista de la Psicología Industrial.
2. La opinión, basada en la experiencia de quien escribe esta Tesis, sobre algunos problemas relacionados con el proceso de Selección de Personal manejado por psicólogos y la elaboración de un Manual de Selección, para una Empresa.

A continuación se plantean algunas de las situaciones y problemas en que, de acuerdo con la hipótesis de nuestra Tesis, resulta muy conveniente y práctica la elaboración de un Manual de Selección como medio adecuado y recomendable para que el psicólogo industrial propicie una actitud positiva de su empresa hacia su labor de elección de empleados y los procedimientos que utiliza para ello.

Falta página

N° 3

4

tividades a que nos hemos referido con anterioridad, o se concrete a -
participar parcialmente en el proceso. Sea cual fuere el caso, necesita
delimitar las funciones, autoridad y responsabilidades implícitas a la
encomienda que le ha hecho su empresa.

Situación 2.

El sistema habitual que emplean los psicólogos para seleccionar perso-
nal, y en especial la aplicación de pruebas psicotécnicas y proyectivas, es
es un procedimiento que a pesar de que es cada día más común, es visto
todavía con cierto recelo por las empresas de México, lo que ocasiona -
una natural resistencia en cuanto a la aceptación de sus resultados.

Esta resistencia se manifiesta frecuentemente como desconfianza, ridi-
culización, comentarios desfavorables, actitudes negativas, etc., que en-
torpecen la labor del psicólogo.

Una medida preventiva para enfrentar este problema y evitar que alcance
límites abiertamente nocivos, se puede considerar la información y ex-
plicación de las técnicas que utiliza, cuando menos a los niveles inter-
medios y altos de supervisión, con los que le sea posible comunicarse.

Situación 3.

Por definición, el proceso de selección estudia las posibilidades -
de adecuación entre las características del solicitante y las circuns-

tancias de trabajo, incluyéndose entre estas últimas, las actividades - que componen el puesto, los compañeros de trabajo, los jefes... quienes directa o indirectamente intervienen en la elección del nuevo empleado; de hecho, ellos son quienes deben decidir sobre la aceptación del candidato, basándose en el asesoramiento que les proporciona el equipo de expertos en selección.

Sin embargo, en una empresa de gran magnitud, son muchos los jefes y cada uno tiene una manera distinta de pensar, de sentir, de decidir, con relación a la elección de sus empleados y por otra parte, la empresa requiere de que todo su personal pase por un tamiz único, ajustándose lo mejor posible a sus políticas de Selección y Admisión.

¿Qué hace el psicólogo industrial o el equipo de Selección para conciliar el criterio personal de los jefes y el criterio de Selección y Admisión establecido en su empresa?

De acuerdo con los objetivos de esta Tesis, se considera muy conveniente establecer una campaña permanente de capacitación sobre Selección de Personal a todos los jefes, aprovechando el momento oportuno que se presenta cuando el jefe requiere de un nuevo elemento en su equipo de trabajo. El programa de capacitación proporciona información y explicación suficiente sobre los puntos fundamentales del Proceso de Selección de Personal, los cuales deben precisarse en forma sistemática y por escrito.

4.

Los problemas principales que se presentan a las empresas, es la
 al psicólogo que a su vez habrá de seleccionar a su personal.
 Se observa que uno de los procedimientos que más usualmente
 para este fin, es solicitar del psicólogo aspirante al pue-
 de su curriculum vitae, un proyecto en el que explique qué es
 para hacer para llevar a efecto una buena selección. En este -
 muy frecuente que el psicólogo inexperto recurra a los libros
 lo que ocasiona que su proyecto cause la impresión de ser de-
 cido y no tenga ninguna originalidad con relación a los - -
 ectos que seguramente presentarán sus competidores. En este -
 vemos que este estudio le puede servir como una muy buena - -
 información para lograr un enfoque eminentemente práctico.

5.

Se ve que las empresas que operan a un nivel nacional cuentan -
 ales, depósitos y plantas industriales que se encuentran en -
 a distintas al lugar en que radica el equipo de Selección. En
 se caben distintas posibilidades:

El primer aspecto es el de proporcionar asesoramiento y asistencia del equipo de Selección a las -
 s que se encarguen de la elección del personal en dichas frag
 de la empresa.

- b) Dedicar una sección del equipo de selección a que viaje constantemente para efectuar directamente en función.
- c) Proveer de un equipo de Selección propio a las fracciones más importantes.
- d) Capacitar a una persona o grupo de personas en cada una de las fracciones para que puedan encargarse de la selección del personal, asesorados y controlados en forma centralizada por el equipo de Selección.

Las posibilidades que se han expuesto son los más usuales en México y la conveniencia de emplear una u otra, depende de las características y forma de pensar de cada empresa.

Dado el enfoque que se pretende dar a este planteamiento de Tesis, abor- dando aquellos aspectos y problemas en que resulta benéfico utilizar un Manual de Selección, se comentará solamente la posibilidad "d)", o sea, la que implica capacitar, asesorar y controlar la selección a distancia en forma centralizada por el equipo de selección.

Ante dicho problema, el psicólogo comienza por elegir en cada una de las Sucursales, la persona que reúna las características más deseables para colaborar con él en la Selección del Personal de nuevo ingreso.

A continuación elabora un programa de capacitación, mediante el cual ha

brá de informar sobre las políticas del Departamento de Personal o Relaciones Industriales y en particular sobre las políticas de Admisión de Personal. Enseña a sus colaboradores a entrevistar, utilizando una guía de entrevista que ha preparado previamente y en la que, en forma sistemática, se explorarán las áreas que proporcionan los datos que son determinantes para tomar la decisión de aceptación o rechazo de los candidatos a los diferentes puestos.

Les enseña a aplicar las baterías de prueba que ha estructurado, considerando todos los riesgos que esto implica y les enseña los pasos a seguir para realizar en forma organizada todo el proceso de Selección, evitando pérdidas de tiempo inútiles, así como molestias innecesarias a los candidatos; se les enseñan técnicas de reclutamiento, de chequeo de referencias de trabajo, etc.

Después de llevado a efecto el programa de capacitación, se tendrán colaboradores preparados en cada sucursal para recolectar la información necesaria para que el psicólogo, después de pesarla, pueda emitir su opinión o juicio.

Pero los colaboradores, después de recibida la capacitación inicial cara a cara, necesitarán contar con suficiente material escrito que les permita guiarse, consultar y recordar cuanto requieran saber de Selección de Personal en el momento de hacerla, pues se ha de tener en cuenta que la elección de empleados es una función eventual para ellos.

En esta situación como en las cuatro anteriores que se han planteado, - se puede percibir con facilidad la conveniencia de un Manual de Selección para una empresa, así como la multiplicidad de usos que puede darle el psicólogo industrial.

DEFINICION DE TERMINOS

Con el fin de evitar cualquier confusión que pueda provenir de la interpretación del significado de los términos que se emplean en este estudio, se ha creído conveniente definir aquellos de uso más frecuente.

Selección de Personal

Seleccionar es elegir en la forma más objetiva posible al elemento que entre varios candidatos resulte ser el que por sus características y capacidades se aproxime más y satisfaga mejor los requerimientos de un puesto (Manual de Selección de Compañía Nestlé, S. A. - 1965).

Newell C. Kephart (10), dice que la selección lleva consigo identificar para cada tarea a los sujetos que puedan tener éxito en ellos y recomendarles para que sean empleados precisamente en tales tareas. Del mismo modo, han de ser detectados los sujetos que serían malos trabajadores en una tarea determinada, para desaconsejar su colaboración en tal puesto.

Paul Figors y Charles A. Myers (15) están de acuerdo en que la selección es un cuidadoso proceso de "cernir" para entresacar a los mejores candidatos entre los que figuran en las listas de reclutamiento.

Aunque las opiniones anteriores coinciden en un mismo significado del concepto, para el desarrollo de este estudio se utilizará la definición dada en el Manual de la Compañía Nestlé, S. A.

Proceso de Selección

Cuando se habla del proceso de Selección, nos referimos a los pasos que se siguen en forma sistemática para realizar la Selección de Personal - en una Empresa.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El éxito de una empresa y el logro de sus objetivos está condicionado - en gran parte al factor humano que la integra. Este hecho, bien conocido por la mayoría de los ejecutivos de empresas, ha despertado el interés por aprovechar en sus negocios, la aplicación de algunas ciencias - como la psicología, sociología, economía, etc., en la administración de personal.

Asimismo, la creciente intervención oficial en las relaciones obrero-patronales y entre empresa y empleados en general, aunado a una demanda - de personal calificado que aumenta con el desarrollo comercial e indus-

trial del país, ha dado lugar, entre otras cosas, a que las empresas - consideren de vital importancia reducir al máximo las posibilidades de error en la contratación de sus empleados, dado el alto costo que esto representa.

Para Tiffin y McCormick (19) aunque sólo fuese por motivos financieros y económicos y aun no existiendo ningún otro, la gerencia se ve precisada a desarrollar toda clase de esfuerzos para reducir el índice de cambios y sustituciones en la fuerza trabajadora de la empresa.

Ahora bien, a una empresa no sólo le interesa cubrir los puestos que va teniendo vacantes, sino al mismo tiempo conseguir colaboradores que tengan capacidad para desarrollarse y progresar, es decir, que puedan llegar a ocupar en un futuro, puestos de mayor responsabilidad dentro de la organización. De otra manera se desperdicia gran parte de los esfuerzos de capacitación y cuando se necesita una persona para ocupar un - - puesto de cierta jerarquía se tiene que reclutar fuera de la empresa, - soportando todos los inconvenientes que esto implica, entre otros, la - frustración e inconformidad de aquellos empleados que sin tener los conocimientos ni habilidades indispensables, se sienten con derecho a ser promovidos.

Con el objeto de lograr una selección acertada, el psicólogo debe procurar la colaboración aunque sea en forma indirecta, de todas aquellas - personas que tienen personal bajo su responsabilidad. Esta considera- -

ción se justifica por dos razones principales:

- Son los jefes quienes reciben el beneficio inmediato de una buena selección
- Es la supervisión efectiva lo que determina el éxito de la inducción y desarrollo de un nuevo elemento y por tanto de que se logren los objetivos de la Selección de Personal.

Con relación a lo anterior, se puede decir que el jefe recibe colaboradores que tienen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para aprender las funciones que corresponden a su puesto, en el tiempo que previo estudio se ha calculado. Asimismo, de la relación empleado-Jefe dependerá en gran parte el éxito de la capacitación permanente, la motivación hacia el trabajo, el interés e identificación del personal hacia su empresa, la buena relación y el sentido de cooperación entre los integrantes de los distintos equipos de trabajo, el deseo de permanecer y progresar en la empresa, etc., es decir, de la mayor parte de los factores que intervienen en el logro de los objetivos de una buena selección.

Para conseguir la colaboración de los jefes, el psicólogo ha de tener presente que no basta la relación informal con ellos, sino que es preciso que persiga este fin en forma sistemática, incluyendo en la planea-

ción de su trabajo el tiempo y los métodos específicos que le permiten alcanzar la meta propuesta. Un manual de selección sencillo y dedicado especialmente a los jefes, en donde se explique lo que debe saber acerca de este servicio, los puntos en que es indispensable su participación, así como los beneficios que puede obtener de él, puede ayudar a crear la necesidad y favorecer la aceptación y la buena imagen de la asesoría profesional que el psicólogo se encuentra en posibilidad de ofrecer.

Por otra parte, en la selección de personal el tiempo que tarda el psicólogo o el equipo de selección en estudiar a los solicitantes de empleo, es uno de los puntos que más se presta a una crítica destructiva, tanto por parte de los jefes que desean cubrir puestos vacantes a la mayor brevedad, así como de las mismas personas examinadas que con frecuencia se quejan de haber sido objeto de molestias innecesarias. Si bien se sabe que existen factores tales como escasez de personal calificado, épocas del año en que las personas prefieren permanecer en sus empresas por razones de gratificación y otras prestaciones, dificultad para conseguir el chequeo de ciertas referencias de trabajo, etc., que por ser de carácter circunstancial son difíciles de controlar, el psicólogo en cambio, sí puede reducir el tiempo en lo concerniente a los trámites y pasos del proceso de selección a través de una buena planeación y organización. Un manual de procedimientos, le permite no sólo establecer en forma precisa la secuencia y el tiempo mínimo y máximo indispensable que se requiere para cubrir su función, sino que además le facilita la inducción rápida de los nuevos colaboradores que se integren a su departamento.

Para concluir consideramos indispensable señalar que un Manual puede cubrir necesidades a corto y a largo plazo. A corto plazo cuando se busca combatir los problemas que ya hemos detectado a través de un análisis objetivo en la empresa; a largo plazo cuando incluye aspectos que generalmente son de un mayor alcance, pero que implican la inversión de un tiempo prolongado, para constatar los resultados.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El objetivo principal de esta tesis es que sirve de guía y orientación para los psicólogos con poca experiencia en el campo de la psicología industrial, conocido comúnmente como selección de personal. Sin embargo, no se pretende proporcionar reglas perfectamente bien definidas cuyo seguimiento fiel pudiera ofrecer un éxito seguro. Tampoco se desea llegar a generalizaciones basadas en la constatación de experiencias particulares que pudieran servir para normar una filosofía de trabajo.

Este estudio se concreta a señalar algunos puntos de interés sobre la selección de personal que el psicólogo puede aprovechar en el ejercicio práctico de su profesión dentro de una empresa. En su Capítulo 2, se presenta a manera de ejemplo, un manual para una empresa hipotética pero creemos sinceramente que difícilmente representa un prototipo que pudiera ser utilizado directamente para resolver en este sentido los problemas específicos a los que deberá enfrentarse el psicólogo.

La mayoría de los datos y conceptos que se presentan en esta tesis, se apoyan en observaciones y experiencias de quien la suscribe, pero no han sido comprobados mediante estudios de tipo cuantitativo por lo que su validez no puede ser considerada definitiva.

C A P I T U L O I I

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA ELABORACION DE UN MANUAL DE SELECCION

La selección de personal en una empresa es un proceso que necesita renovarse periódicamente, en lapsos de tiempo más o menos cortos, a fin de evitar las rutinas perniciosas así como el empleo de técnicas anacrónicas demasiado conocidas por el público y por tanto inoperantes.

Es por eso, que el manual de selección debe ser y además impresionar, - como una obra nueva, actualizada, que invita desde por su presentación a ser consultado, por contener una información completa y al mismo tiempo de fácil acceso para cualquier persona interesada en su lectura. - - Otro aspecto también básico, es el de cuidar que el manual sea original, es decir, que tanto por su apariencia como por su contenido, se distinga de cualquier otro manual; su aspecto ha de motivar la curiosidad por conocerlo y su contenido debe reflejar una realidad concreta: La Selección en una empresa específica.

En base a lo anterior, llegamos a la conclusión de que no puede haber métodos y procedimientos que pudieran aprenderse en forma sistemática y aseguramos el éxito en la elaboración del manual de selección, aunque - sí existen algunas ideas y lineamientos que han demostrado su efectividad en la práctica.

Con objeto de cubrir los objetivos del segundo capítulo de esta tesis, nos ha parecido conveniente presentar la elaboración de un manual que -

satisface las necesidades de una empresa hipotética, a fin de tener - - oportunidad de ilustrar "el cómo" y "el porqué" de los métodos y procedimientos que se siguen en este caso particular.

Procedimientos

Si bien los términos Métodos y Procedimientos, se utilizan con bastante frecuencia como sinónimos, para los fines de esta tesis aceptaremos la siguiente distinción: procedimiento es la serie de actividades determinadas por secuencias cronológicas, o pasos operativos, en un orden definido. Es decir, el procedimiento detalla la manera exacta según la cual deben ser ejecutadas actividades precisas, estableciendo un método para realizar el trabajo. Así tenemos que para elaborar un manual de Selección, los procedimientos a seguir se pueden enunciar como sigue:

- Planeación
- Organización
- Ejecución
- Control

La planeación consiste en la definición de los objetivos y la previsión del material necesario para realizar eficazmente el manual.

La organización es el proceso de coordinar los recursos disponibles e integrarlos en una unidad enfocada a lograr los objetivos propuestos.

La ejecución es la realización en sí del manual y debe hacerse de acuerdo con los principios establecidos previamente a través de la planeación y la organización; y por último

El Control implica la constatación de los resultados obtenidos con los objetivos que se habían definido en la planeación.

Métodos

El método es la manera de ejecutar una operación; indica el cómo de la ejecución. En el caso de la elaboración de un manual de selección, el método que proponemos se deduce de los procedimientos establecidos.

De acuerdo con nuestra planeación es conveniente:

- Determinar necesidades
- Definir objetivos
- Prever el material que se va a utilizar

Hacer un buen manual es una tarea sumamente laboriosa, por lo que no podemos arriesgarnos a que resulte un trabajo superfluo que vaya a parar al cajón de un escritorio con carácter de almacenado, como desafortunadamente ocurre con muchos manuales de muchas empresas.

Es pues preciso, que nos enteremos de antemano a quién va dirigido nuestro manual, con qué frecuencia se considera que se va a utilizar, con qué otros medios se puede substituir, si corresponde a nosotros realizarlo o hay en la empresa otras personas a las que los probables usuarios les confieren mayor capacidad o autoridad.

Estas consideraciones y todas las que ayuden a decidir sobre la conveniencia de elaborar un manual de selección, deben hacerse y si es posible verificarse, antes de empezar la ardua tarea.

Una vez que estamos convencidos de la necesidad y utilidad del manual, pasamos a fijar sus objetivos.

Para este fin, nos planteamos dos preguntas sumamente valiosas: ¿Para qué voy a hacer este manual? y la segunda es: ¿Qué es lo que quiero lograr a través de él?

Se dejan que acudan a la mente el mayor número posible de respuestas, y se consulta a personas entendidas en administración de personal, con objeto de aumentar nuestra gama de respuestas.

Posteriormente seleccionamos y sintetizamos nuestras respuestas, hasta lograr el mínimo de objetivos que respondan a una mayoría de nuestros deseos. Esta proposición de tratar de reducir al máximo los objetivos, se apoya en la consideración de que es preferible varios manuales cortos que resuelvan cada uno un problema específico, y no uno solo tan ex

tense, que los contenga a todos.

Ya que hemos esclarecido los objetivos, busquemos los medios que, estando a nuestro alcance, resultan los más apropiados para llevar a efecto la meta propuesta, y con esto podemos dar por concluido el proceso de planeación.

Para organizar el manual de Selección resulta conveniente:

- Dividirlo en Secciones Funcionales
- Integrar cada sección con incisos sencillos
- Establecer una secuencia adecuada en su estructura

Las secciones funcionales del manual se establecen dividiendo su contenido, en partes que puedan mantener una unidad propia y cuyo estudio o consulta por separado reporte una utilidad al lector. Por ejemplo, en el caso de un Manual de Selección, podemos presentar como acciones:

- La información general
- La explicación del proceso
- Las instrucciones de los tests
- Los anexos, etc.

Si para cada sección utilizásemos hojas de distinto color, además de proporcionarle un aspecto más sugestivo al manual, se logra facilitar su manejo.

Para integrar una sección se recomienda que cuando sea posible, se desglose el material con que se cuenta, en incisos sencillos cuyo título explique de por sí, su contenido. Esta medida permite que los mensajes expuestos se perciban como más cortos y que se condensen, a través de la idea del encabezado.

Cuando es preciso presentar una secuencia larga de ideas o sucesos interrelacionados entre sí, ya sea porque componen un concepto o un proceso más complejo, o que se coordinan en diferentes lapsos de tiempo, es conveniente hacer esquemas o diagramas que permitan al lector ubicarse con rapidez y sin tener necesidad de concentrarse en el sentido de varias páginas, con el riesgo de que se confunda.

Una vez que se han definido todas las secciones, se presenta el problema de integrarlas de acuerdo a una secuencia lógica, que dé al manual una estructura flexible, al mismo tiempo que el sentido de una unidad funcional que satisfice los propósitos para las que fue elaborado.

Al principio de este capítulo, se había mencionado ya la condición de cambiante que tiene el proceso de selección, debido a que tanto la empresa como las técnicas en psicología industrial van evolucionando o cambiando en lapsos de tiempo más o menos cortos.

Es por eso, que en la etapa de organización se aconseja una estructura flexible, que permita el mayor número posible de substituciones o modi

ficaciones posteriores, a fin de facilitar la constante actualización del manual de manera costeable en tiempo, esfuerzo y dinero.

La etapa de Ejecución, o sea el poner en práctica todo cuanto se ha dicho en este Capítulo, se explicará e ilustrará en el inciso "Elaboración de un Manual de Selección para una Empresa Hipotética".

La etapa de Control, empieza en el momento en que se da por terminado el borrador del manual que se considera definitivo. Consiste en probarlo, en verificar si cumple con los objetivos para los que fue hecho.

Se presenta a algunas de las personas que lo van a utilizar, o bien a otras que reúnan características similares y se les pide que después de leerlo, hagan una crítica en la que destaquen el mayor número de puntos tanto positivos como negativos.

El análisis de las opiniones de los probadores, sirve generalmente para dar los últimos toques al manual y asegurarnos el éxito cuando lo presentemos totalmente terminado.

ELABORACION DE UN MANUAL DE SELECCION PARA UNA EMPRESA HIPOTETICA

Supongamos que en una empresa X, existe un proceso de Selección cuya función principal es reclutar y asesorar sobre el ingreso de los nuevos elementos. Este proceso de Selección es realizado por un departamento de psicología industrial de reciente formación dentro de la empresa y -

constituido por un psicólogo que dirige, un psicólogo asistente, un encuestador y una secretaria.

Anteriormente la selección era efectuada directamente por el Jefe de Personal y los jefes de los departamentos que tenían la vacante, a través de entrevistas y algunas pruebas de aptitud. Sólo los candidatos para puestos de cierto nivel jerárquico, eran enviados a un despacho de Consultores en Psicología, que daba asesoría en este sentido a la empresa.

El departamento de psicología, después de estudiar las necesidades de su empresa, estableció un sistema de selección que incluye:

- a) Una demanda por escrito, en la que los jefes solicitan el personal para sus puestos vacantes y en forma breve describen las características que ellos consideran deseables en sus futuros subordinados.
- b) La atención a todos los solicitantes que se presentan a la empresa en busca de un puesto, a través de una presolicitud en la que el candidato presenta sus datos personales, su trayectoria escolar, historia laboral, sus aspiraciones de trabajo y económicas. Una vez que ha llenado esta forma pasa con el psicólogo asistente, quien le informa después de una entrevista inicial sobre las posibilidades presentes o futuras que tiene de ingresar a la empresa.
- c) Los solicitantes preseleccionados son sometidos a una batería de

pruebas denominadas básicas, debido a que exploran conocimientos y habilidades que se consideran indispensables para cualquier empleado, independientemente del puesto que solicite.

-) Si hasta este momento todo es satisfactorio, se presenta al solicitante con quien, en caso de ingresar, sería su jefe inmediato, para que determine si lo considera candidato viable o no.
-) Con el visto bueno del jefe inmediato, se le aplican las pruebas específicas previstas para el puesto en cuestión y simultáneamente se checan sus referencias de trabajo.
-) Contando ya con estos datos, se hace una entrevista formal que procura un conocimiento más completo de las características personales del candidato, así como de su medio familiar, escolar, laboral y social. Asimismo, se aclara cualquier duda que pueda surgir del estudio de su expediente.
-) Se hace el reporte psicológico y se presenta al Departamento de Personal y al jefe probable.
-) Si el candidato es aceptado se envía a examen médico.
-) Con el expediente de selección completo, se le confirma la proposición del puesto y se fija la fecha de ingreso.

Al implantarse este procedimiento de selección en la empresa, se esperó una reacción negativa entre la mayoría de los jefes, quienes opinaban que ahora la consecución del personal iba a ser mucho más tardada, que las pruebas utilizadas eran un medio demasiado sofisticado y de dudosa efectividad para seleccionar a los empleados, así como otras manifestaciones de descontento sobre el sistema recién adoptado por la empresa.

Como la participación de los jefes era necesaria y definitiva en la elección de sus empleados, no era posible considerar su actitud como una natural resistencia al cambio y esperar a que los resultados del nuevo sistema lograran por sí mismos ser aceptados.

Era pues preciso que el departamento de psicología resolviera en forma directa este problema, capacitando a este importante grupo de colaboradores.

Se hacía necesario informarles y explicarles el actual procedimiento de Selección, sus objetivos, ventajas y desventajas, el valor de su participación en el proceso, así como los beneficios que podrían obtener aprovechando el servicio especializado que les proporcionaba la compañía.

Con este fin, se pensó hacer un Manual de Selección dedicado a los jefes tanto de Sección como de Departamento. Su elaboración se detalla a continuación:

PLANEACION DEL MANUAL

Necesidades que se propone satisfacer el Manual:

1. Se requiere capacitar a los jefes de todos los niveles jerárquicos - para que participen con eficacia en la parte del proceso de Selección que les corresponde.
2. Modificar la actitud negativa de los jefes hacia el Departamento de Psicología.

Definición de objetivos

1. Informar a los jefes sobre el proceso de Selección actual.
2. Proporcionar a los jefes los conocimientos necesarios para que realicen con efectividad las funciones de Selección que les corresponden.
3. Lograr que los jefes colaboren con el departamento de psicología cuando necesiten cubrir un puesto vacante.

Previsión del material

1. Se harán 3 ejemplares.
2. Se requiere papel tamaño carta de 3 distintos colores.

3. Se utilizará stencil para reproducir la matriz.
4. Se encuadernará con el sistema de argollas, usando pastas con los colores que identifican al Departamento de Psicología dentro de la Compañía.

ORGANIZACION

División por Secciones

El contenido del Manual se desglosará en tres secciones:

- El proceso de Selección
- Cómo Selecciona un Jefe
- Anexos

Incisos de cada Sección

La sección "El Proceso de Selección" comprende;

- El diagrama del proceso que siguen los solicitantes
- Políticas de Selección en nuestra Empresa
- El Reclutamiento
- La Atención a los Candidatos
- Las pruebas preliminares
- La Entrevista con el Jefe
- Estudio psicológico y chequeo de referencias

- Examen Médico
- Contratación

La Sección "Cómo Selecciona un Jefe" incluye:

- Un buen jefe se conoce por su personal
- La demanda de personal
- Técnica de entrevista
- El reporte psicológico
- La decisión de Contratación

La Sección de "Anexos" comprende todas las formas en uso a las que se hace referencia en el Manual.

La Secuencia del Manual

En primer término se decidió colocar la Sección "Cómo Selecciona un Jefe" debido a que en su primera parte se procura despertar el interés del lector hacia el Manual y se explican funciones que se refieren a él directamente.

La Sección "El Proceso de Selección" va en segundo lugar, seguida de los "Anexos" que son material exclusivamente de consulta.

La Ejecución

Aunado a notas explicativas se presentan a continuación las 3 Secciones del Manual con sus respectivos incisos, ordenadas de acuerdo se había previsto.

COMO SELECCIONA UN JEFE

Un buen Jefe se conoce por su personal

Así como el corredor de coches debe en gran parte su éxito a la calidad y potencia de la máquina que tripula, igualmente el que dirige a un grupo de personas necesita de elemento humano eficiente, que a través de sus conocimientos, habilidades y actitudes hacia el trabajo, pueda responderle en la ejecución de las actividades que les encomienda.

De ahí se deriva la responsabilidad de la empresa y particularmente de los jefes, de cuidar celosamente las características de los colaboradores que se integran a su equipo de trabajo.

A través de este manual se presentan los procedimientos habituales utilizados en nuestra empresa para seleccionar al personal, así como las técnicas y fases de este proceso, en las que todo jefe participa activamente.

La demanda de personal

Cuando un jefe tiene una vacante en su departamento o sección, necesita como primer paso, llenar la demanda de personal que es una forma sencilla en la que describe brevemente las características que considera deseables en su nuevo colaborador (ver anexo 1).

La demanda de personal se envía al departamento de psicología, quien - después de verificar la vacante, se encarga de conseguir los candidatos para ese puesto.

La entrevista de trabajo

El departamento de psicología envía a los candidatos con el jefe del departamento o sección, para que determine si el candidato posee los conocimientos que son específicos del puesto y si le parece en principio un candidato viable o no.

Para lograr este objetivo se recomienda el empleo de pruebas de conocimientos y la entrevista.

A continuación se presentan algunas pautas sobre entrevista, que pueden ser de gran utilidad al jefe que selecciona a un nuevo colaborador.

En primer término el entrevistador debe tener presente la guía de objetivos que persigue a través de su entrevista o sea lo que espera determinar después de haber concluido la experiencia de selección.

La guía de objetivos de la entrevista en nuestra empresa es una forma - impresa que contiene algunos de los datos más importantes que el entrevistador puede obtener sobre el candidato al puesto vacante. Se debe - llenar inmediatamente después de haber concluido la entrevista.

La guía de objetivos de la entrevista que se ha diseñado especialmente para los jefes de nuestra Compañía es la siguiente:

IMPRESION DE LA ENTREVISTA

(se llena sin la presencia del solicitante) ✓

Nombre _____ Puesto _____

Aspecto Personal

Aparenta: Su edad () más edad () menos edad ()

Su presentación es: Muy buena () buena () regular () mala ()

Su voz es: Fuerte __ Queda __ Gangoso __ Grave __ Aguda __ Normal __

Sus recursos verbales: Muy bueno __ bueno __ regular __ malo __

Su comprensión: Muy buena __ buena __ regular __ mala __

Su actitud: Tranquilo __ cooperativo __ Amable __ Desconfiado __

nervioso __ otros __

Aportación de datos: Amplia __ Confuso __ espontáneo __ clara __

enfatisa los aspectos positivos __ sólo responde lo que se

le pregunta __ Busca justificar sus errores __

Otros (especificar) _____

Cuando lo ví por primera vez me pareció _____

Conocimientos

Con relación al puesto, sus conocimientos son: Muy buenos ___ buenos ___
regulares ___ insuficientes ___

Sus conocimientos se orientan hacia un área de trabajo específica?

Si () No (). Especificar _____

Con relación al puesto necesita otros conocimientos además de los que -
posee? Si () No (). Especificar _____

Sus conocimientos actuales le permitirán progresar dentro de la Compa-
ñía? Si () No ()

AREA LABORAL

Para el entrevistado lo más importante en el trabajo parece ser _____

¿Su experiencia anterior puede ser aprovechable en el puesto que solici-
ta con nosotros? ___ ¿Por qué razones? _____

El entrevistado parece ser: Estable en sus empleos ___ medianamente -
estable ___ inestable ___ muy estable ___

Observaciones _____

Aparentemente se trata de una persona:

Responsable	'	'	'	Irresponsable
	10	0	10	
Decidida	'	'	'	Indecisa
	10	0	10	
Realista	'	'	'	Fantaseosa
	10	0	10	
Sociable	'	'	'	Retraída-Tímida
	10	0	10	
Sincera	'	'	'	Evasiva
	10	0	10	
Activa	'	'	'	Pasiva
	10	0	10	
Ambiciosa	'	'	'	Conformista
	10	0	10	

CONCLUSIONES

Anótense los 4 aspectos positivos y los 4 aspectos negativos más sobresalientes del entrevistado.

Aspectos positivos para el puesto:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

Aspectos negativos para el puesto

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

Observaciones

Decisión

Firma del Jefe

Esta guía de objetivos de la entrevista cubre 2 finalidades principales:

- Permite una síntesis de los resultados de la entrevista
- Facilita el juicio sobre el entrevistado y la toma de decisión definitiva

Naturalmente que para poder obtener los datos más importantes sobre el candidato, es necesario conducir la entrevista en forma sistemática, es decir, siguiendo un plan predeterminado de investigación:

Así, por ejemplo, tenemos que se puede dividir la entrevista en varias áreas de exploración y en cada una de ellas indagar sobre los aspectos que son más importantes para tomar la decisión de Selección

Las áreas de exploración en una entrevista de selección pueden ser:

- Escolaridad
- Historia laboral
- Familia
- Ajuste ambiental y social

En el área de escolaridad interesa saber:

- Estudios realizados y grado máximo alcanzado
- Posibles interrupciones o fracasos en los diferentes ciclos escolares
- Materias que más o menos se le facilitaron en la escuela
- Ambiciones relacionadas con el estudio

Se debe considerar que la escuela es prácticamente el primer paso que da el ser humano fuera de su ambiente familiar, en lo que a educación y disciplina se refiere. Por otra parte, es sumamente importante investigar los motivos por los que el solicitante dejó de estudiar, así como sus aspiraciones en cuanto a su desarrollo escolar y profesional, ya que de la investigación de estos datos a veces es posible conocer la motivación que el candidato tiene para el trabajo.

En la historia laboral se explora:

- Número de empleos por secuencia cronológica
- Permanencia en cada uno de los empleos
- Puestos desempeñados
- Sueldos devengados
- Características de las actividades realizadas
- Imagen de los jefes y compañías donde se ha trabajado
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Medios por los que se consiguieron los empleos
- Motivos de separación
- Motivos por los que solicita el empleo en nuestra empresa

Una buena investigación en el área laboral permite conocer acerca del solicitante:

- Su estabilidad o inestabilidad en el trabajo

- Su evolución en el aspecto económico
- Su evolución en cuanto a jerarquía y responsabilidad en los puestos desempeñados
- Qué tan aprovechable es su experiencia de trabajo con relación al puesto que solicita
- El enfoque de sus intereses y motivación ante el trabajo
- La manera como tiende a relacionarse con sus compañeros y jefes
- Aptitud para manejar subordinados

En términos generales se puede considerar que las características acusadas por el empleado en sus trabajos anteriores, es muy probable que tiendan a repetirse en el empleo que solicita.

En cuanto al área familiar nos interesa saber:

- Con quién y cómo vive
- Cuál es su condición socio-económica
- Cómo distribuye sus ingresos
- Si tiene deudas o percibe ingresos adicionales a su sueldo
- A qué se dedican y en dónde trabajan sus familiares más cercanos

Se procura que podamos formarnos una idea clara de la estructura familiar del solicitante para deducir:

- Qué clase de problemas cotidianos tiene que resolver fuera del trabajo
- Si tiene a través de sus familiares alguna conexión con empresas de la competencia
- Cómo tiene organizada su vida
- El sentido de responsabilidad que asume ante su familia

En el área de Ajuste Ambiental y Social se procura saber del solicitante:

- Diversiones, religión, intereses culturales y políticos
- Sus amistades y cómo influyen en su conducta
- Su sociabilidad
- Sus planes para el futuro
- La imagen y opinión que tiene en sí mismo

Los datos obtenidos en esta área pueden dar una orientación valiosa sobre el solicitante en cuanto a:

- Rasgos de personalidad como retraimiento, timidez, o bien, capacidad para relacionarse
- Capacidad de mando
- Sentido práctico
- Probabilidad de superación

Consideramos conveniente anotar que cuando una persona conoce sus calidades y sus limitaciones, tiene mayores probabilidades de corregirse y

superarse, que cuando tiene una visión falsa de sí mismo.

El reporte psicológico

Una vez que el jefe ha llegado a la conclusión de que el candidato que ha examinado podría ser un buen elemento dentro de su equipo de trabajo, lo envía al departamento de psicología para su estudio psicotécnico.

El estudio psicotécnico es una investigación psicológica profesional, cuyos resultados se presentan en el reporte psicológico y sirve tanto al jefe como al departamento de personal para tomar la decisión de contratación.

A través del reporte psicológico, el jefe puede confirmar o desechar la impresión inicial, que le causó el solicitante y en caso de que éste sea aceptado, tiene información muy valiosa para realizar en forma efectiva, la inducción y capacitación permanente de su nuevo colaborador.

La Decisión de Contratación

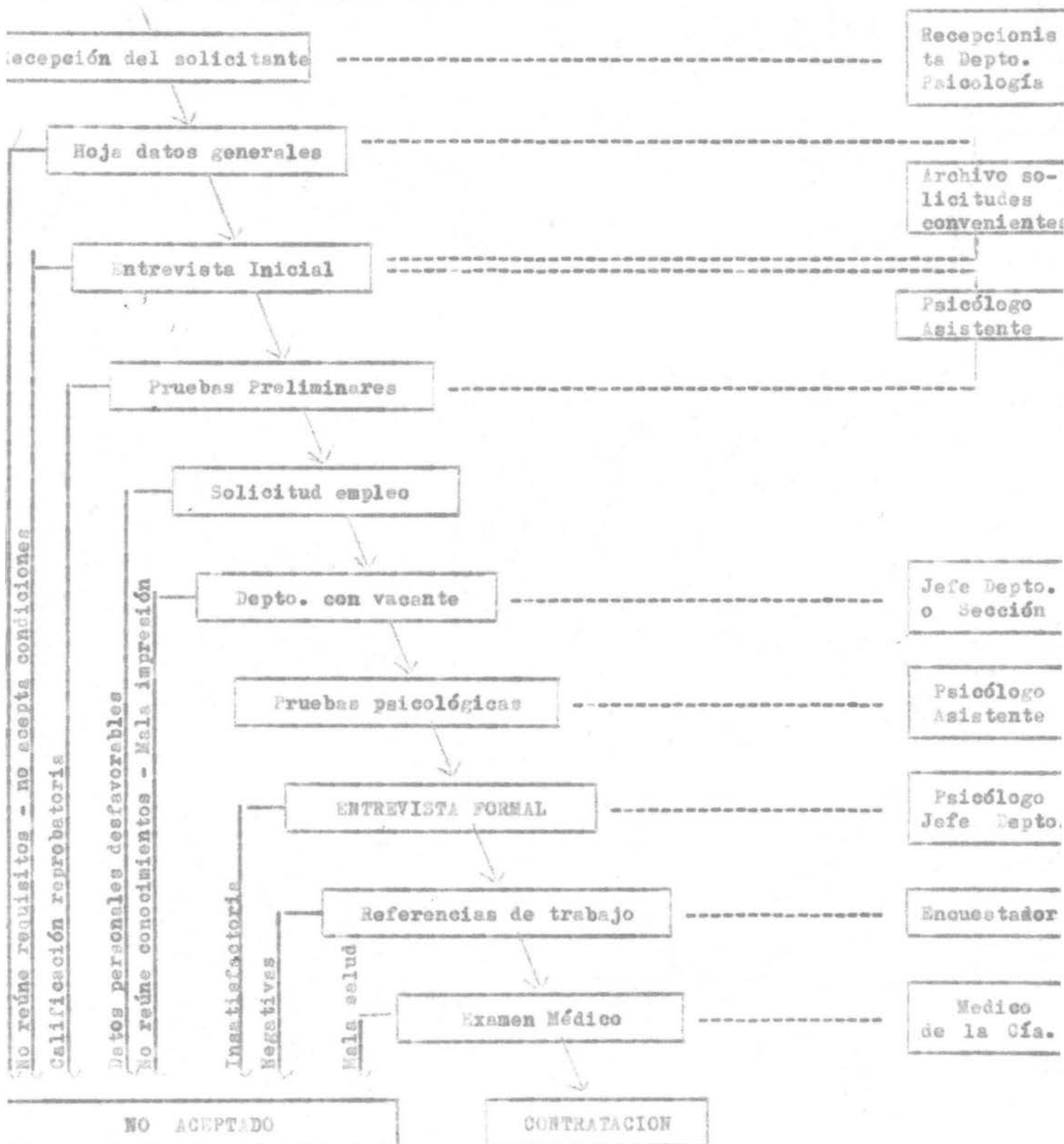
La decisión de contratación es tomada de común acuerdo entre el jefe y el departamento de personal, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Examen realizado por el jefe

- Reporte psicológico
- Referencias de trabajo
- Examen médico
- Políticas de selección de personal

EL PROCESO DE SELECCION

Diagrama del proceso que siguen los solicitantes:



Políticas de Selección en nuestra empresa

Para que una persona pueda ser considerada como un candidato aceptable en nuestra compañía, independientemente del puesto que solicite, deberá llenar los siguientes requisitos:

- Ser mayor de 16 años y menor de 40 años
- No haber trabajado en empresas de la competencia
- No ser pariente de personas que trabajen en la Compañía
- No haber trabajado con anterioridad en la Compañía
- Reunir características que le permitan progresar dentro de la Compañía
- Ser ordenado en su vida extralaboral
- Tener un limpio historial de trabajo
- Gozar de salud física y mental
- No tener antecedentes penales

Si en el caso de algún solicitante hubiera duda sobre cualquiera de los puntos antes mencionados, corresponde al Depto. de Personal decidir sobre su aceptación o rechazo.

El reclutamiento

Actualmente nuestra empresa logra conseguir los candidatos para cubrir los puestos vacantes a través de los siguientes medios:

- Anuncio en el periódico
- Bolsas de trabajo
- Archivo de solicitantes de la empresa
- Intercambio con otras empresas
- Escuelas y universidades
- Personas presentadas por el personal de la empresa
- Despachos especializados en reclutamiento

De los medios antes mencionados, el que mejores resultados nos proporciona es el realizado por el personal de la compañía, quien presenta al departamento de psicología a las personas que saben se interesan por ingresar a nuestra empresa.

Por otra parte, como una vacante puede servir de promoción al personal mismo de la empresa, el departamento de psicología hace circular periódicamente entre los jefes de departamento, una lista de puestos con sus principales características, a fin de solicitar su colaboración.

La atención de los candidatos

El departamento de psicología considera indispensable atender con cortesía a todas aquellas personas que manifiestan su interés por ingresar a la compañía. Para cumplir con este propósito, ha diseñado una forma llamada de Datos Generales que se entrega a todo solicitante que se presenta a la empresa, para que pueda presentar su curriculum vitae y ser atendido por el psicólogo asistente.

En caso de que en la entrevista el psicólogo se dé cuenta de que se trata de una persona recomendable, pero no tiene oportunidad de considerarlo para un puesto dentro de la compañía, le proporciona orientación laboral y lo puede enviar a otras empresas con las que el departamento de psicología mantiene un continuo contacto para fines de intercambio de personal.

Las pruebas preliminares.

Las pruebas preliminares son muy sencillas y tienen por objeto una preselección que evita que el departamento de psicología envíe a los jefes candidatos en principio inconvenientes.

En nuestra empresa las pruebas preliminares consisten en:

- Examen de aritmética
- Prueba de comprensión

La entrevista con el jefe

Debido a que la efectividad de un nuevo elemento en nuestra empresa depende en gran parte de la relación subordinado-jefe, se considera indispensable que en el proceso de selección el jefe participe activa y definitivamente.

Los aspectos más importantes de la entrevista del jefe de departamento

o sección, se exponen en el inciso "La entrevista de trabajo", en la primera sección de este manual.

Estudio Psicológico y chequeo de referencias

El estudio psicológico tiene por objeto determinar las probabilidades de éxito en la adecuación Hombre-empresa, Hombre-puesto, subordinado- jefe y nuevo empleado-compañeros de trabajo.

Es por eso que el departamento de psicología se preocupa por conocer lo más posible la empresa, sus departamentos y secciones, así como el ambiente laboral que priva en cada uno de ellos.

Asimismo, el estudio psicológico proporciona acerca del candidato:

- Su capacidad intelectual
- Sus habilidades psico-físicas
- Su capacidad de adaptación
- Principales rasgos de personalidad
- Actitudes e intereses hacia el trabajo
- Motivación hacia el trabajo
- Etc., etc.

El chequeo de referencias consiste en una investigación en las empresas donde han trabajado los solicitantes para conocer la opinión que tienen

de ellos acerca de su puntualidad, conducta, disciplina, eficiencia y demás factores relacionados con su trabajo.

Examen Médico

El examen médico industrial tiene por objeto determinar el estado de salud actual del solicitante y en caso de alguna anomalía pronosticar las posibilidades de curación, así como los medios de lograrlo.

Contratación

Una vez que se ha tomado la decisión de contratar a un empleado, el departamento de psicología le notifica su aceptación, le confirma el sueldo inicial que va a devengar y le fija su fecha de ingreso.

El primer día de labores, antes de ser incorporado a su departamento el nuevo empleado se presenta al departamento de personal para que sea registrado en la nómina de la empresa y dado de alta en el Seguro Social.

ANEXOS

- 1) Demanda de personal
- 2) Guía de objetivos de la Entrevista
- 3) Hoja de Datos Generales

C O N T R O L

Antes de que el manual sea impreso en su forma definitiva, se elaboran 10 copias del borrador final, que se someten a prueba con algunos jefes de Departamento o Sección, a los que se les pide que lo lean y lo critiquen en la forma más severa posible.

Si es preciso se le hacen los últimos ajustes y se presenta para aprobación al Departamento de Personal.

C A P I T U L O I I I
REVISION BIBLIOGRAFICA

EL SIGNIFICADO DE SELECCION DE PERSONAL EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Ha sido la Psicología Industrial la ciencia que ha estudiado, en forma sistemática, el problema de Selección de Personal en las empresas y ha logrado establecer criterios de trabajo y métodos que han demostrado ser efectivos en la práctica.

Al investigar qué es la selección de personal en psicología industrial, se puede percibir que la mayoría de los psicólogos industriales de autoridad reconocida en la materia, convergen en los principales aspectos que explican esta función de personal.

En su libro "Psicología Industrial", B. Von Haller Gilner, señala lo siguiente:

"En líneas generales, el problema de la selección puede expresarse como sigue: De un grupo de candidatos a un trabajo, deseamos identificar un subgrupo que deberá componerse totalmente de individuos que puedan triunfar en una tarea específica".

"A menudo se toma como el problema de selección, la identificación de aquellos individuos a los que debe ofrecerse un empleo y la predicción de cómo se comportarán en él".

Newell C. Kephart, autor del libro "La Entrevista y el examen de Selección", explica el proceso de selección así: "La selección lleva consigo identificar para cada tarea a los sujetos que puedan tener éxito en ellas

y recomendarles para que sean empleados precisamente en tales tareas. - Del mismo modo han de ser detectados los sujetos que serían malos trabajadores en una tarea determinada, para desaconsejar su colocación en tal puesto".

Marwin D. Dunnette y Wynn K. Kirchner, en su libro "Psychology Applied to Industry", explican la selección científica:

"Un cuidadoso estudio de los requerimientos del puesto sugiere las cualidades humanas necesarias para realizar el trabajo exitosamente. Una selección científica determina a través de métodos de valuación empírica, la relación entre las cualidades personales de los solicitantes y las cualidades que son necesarias para realizar con éxito un puesto o tarea".

George Strauss y Leonard R. Sayles en su libro "Los problemas Humanos de la Dirección", presentan como políticas alternativas para seleccionar:

"Tamizado de los solicitantes que no encajan". El objetivo primordial del procedimiento de Selección puede ser tamizar los solicitantes que es notorio que no sirven para el tipo de empleo típicamente disponible en la compañía".

"Ajuste de las personas a las labores. Acaso sean aun más corrientes los programas de selección destinados a hacer que los solicitantes ca--

sen con determinados empleos o labores, o sea, casar empleo y persona".

Como se puede ver claramente en las citas anteriores, la selección de personal se explica como un ajuste Hombre-puesto. Para realizarla con eficiencia se recomienda el conocimiento concienzudo del puesto, del cual se infieren las cualidades deseables en la persona que ha de desempeñarlo. Por otra parte, es necesario que el psicólogo sea capaz de descubrir las características del solicitante a fin de que pueda predecir su conducta en un contexto situacional supuestamente conocido.

Sin embargo, cabe señalar que en la práctica este criterio de Selección es aplicable sólo cuando la situación del mercado de trabajo y las características de la empresa permiten reclutar a varios candidatos para un mismo puesto.

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

Como ya se ha visto, para seleccionar personal es indispensable recabar información suficiente sobre el solicitante, a fin de determinar si sus características individuales le permitirán desempeñar con éxito un puesto específico en la organización de una empresa.

Para obtener dicha información, el psicólogo industrial se vale entre otros medios, de la entrevista de selección. Antes de profundizar en las ventajas y desventajas de esta técnica, se analizará su significado dentro del campo de la psicología industrial.

Roger M. Bellows y Frances Estep (1) consideran la entrevista como un elemento indispensable dentro del proceso de selección, para tomar la decisión de aceptación o rechazo del solicitante, debido a que proporciona algunos "datos" que son muy difíciles de obtener a través de otras técnicas y permite además, aclarar e integrar la información total obtenida sobre la persona.

Para estos autores la entrevista de selección es una conversación con un propósito o fin preestablecido entre dos sujetos, el entrevistador y el solicitante.

Walter V. D. Bingham y Bruce Victor Moore (3) señalan que en la entrevista de selección existen 3 funciones básicas:

1. Obtener información sobre los hechos relativos a la experiencia y cualidades sobre las que se basa la selección.
2. Dar una idea al interesado del puesto que va a ocupar y de la firma con la que estará relacionado, de las ventajas e inconvenientes, así como de las oportunidades que se le pueden brindar.
3. Convertir al candidato en un amigo, tanto si se le contrata o no .

Estos mismos objetivos para la entrevista de selección son recomendados por G. Harold Stone y William Kendall (17) así como por Ghiselli y Brown (7).

Newell C. Kephart (10) menciona 2 formas de llegar al conocimiento - del sujeto que bien pueden considerarse como guía en el enfoque de la - entrevista de selección.

- Observación de la actuación
- Inferencia de la actuación pasada y conocida

En la entrevista la observación de la actuación, se reduce a la situa-- ción de la experiencia en un lapso de tiempo breve, por lo que debe to- marse con reservas para fines de predicción de conducta. Sin embargo, - proporciona índices sumamente útiles sobre todo cuando se investigan - las cualidades del sujeto para un puesto en donde la buena impresión ex terna sea una exigencia concreta.

La inferencia de la actuación pasada para deducir la conducta futura - del solicitante, se apoya en la consideración de que los cambios en las características de personalidad de un sujeto no ocurren de repente, si- no que requieren por lo general de procesos más o menos largos, así co- mo en la tendencia de las personas a repetirse cuando se enfrentan a si- tuaciones similares.

Asimismo, el análisis de lo que el solicitante ha hecho en el pasado, - permite al entrevistador basar su juicio en hechos concretos que inclu- sive pueden ser demostrables.

Para Edwin E. Guiselli y Clarence W. Brown (7), en la entrevista sig- temática hay dos características esenciales: un cuidadoso planeamiento

sistemático de la entrevista y el empleo de entrevistadores técnicamente eficientes. Sobre el primer punto hacen especial hincapié en el conocimiento de los requisitos de la tarea; con relación al segundo punto estiman que el éxito de la entrevista depende en gran parte del entrevistador, quien es a la vez "estimulador" o "inhibidor" y parte esencial del método.

George Strauss y Leonard Sayles (16) explican la entrevista como una forma de comunicación que resulta más efectiva cuando se produce en ambos sentidos entre entrevistador y entrevistado.

El entrevistador debe comunicar constantemente su interés por el entrevistado, tanto por su persona como por lo que tiene que decir.

Revisando lo anteriormente expuesto, se puede decir que la entrevista de Selección es una técnica que consiste en una comunicación "cara a cara" entre el solicitante y el entrevistador, quienes a través de un intercambio de información necesitan determinar la conveniencia tanto para la empresa como para el candidato de que éste ocupe un puesto específico dentro de la organización.

Cabe añadir, que el proceso de comunicación debe ser dirigido por el entrevistador, por lo que de él depende principalmente el éxito de la entrevista.

Siendo la entrevista uno de los medios de Selección de Personal más an-

tigos y al mismo tiempo de los más comúnmente empleados, es importante mencionar sus ventajas más sobresalientes.

- Se realiza en poco tiempo
- Su costo es relativamente bajo
- Permite aclarar e integrar la información obtenida por otros medios
- Es indispensable para valorar la capacidad de relación y la presentación de una persona
- Permite explicar al solicitante las características del puesto y las condiciones de trabajo
- Sirve para establecer un contacto personal entre la empresa y el solicitante

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la entrevista por sí sola es insuficiente para hacer un juicio sobre el solicitante, ya que está sujeta a la apreciación subjetiva del entrevistador, quien puede con facilidad equivocarse, debido a su estado de ánimo, prejuicios, efecto, halo, etc.

LOS TESTS PSICOLÓGICOS EN SELECCIÓN DE PERSONAL

Los tests psicológicos son un recurso con que cuenta el psicólogo para seleccionar personal y su principal utilidad consiste en proporcionar información sobre las características que definen a los solicitantes de empleo.

La definición de los solicitantes a través de los tests psicológicos se hace en base a un criterio, que bien puede ir desde la apreciación subjetiva del psicólogo, hasta la correlación estadística de los resultados de los tests con el éxito o rendimiento en el trabajo. Este último criterio que es el que recomiendan la mayoría de los autores en el campo de la psicología industrial, presupone un estudio científico sobre las condiciones de los puestos a considerar, del criterio de éxito o rendimiento en las labores y de los diferentes tests con los que se puede investigar las aptitudes deseables en los candidatos, ya que sólo de esta manera se puede lograr un control objetivo sobre la validez, confiabilidad y sensibilidad de los instrumentos de medición, en la situación particular de una empresa.

En un test, la validez se refiere a la condición de que mida lo que pretende medir; la confiabilidad es el grado en que proporciona resultados estables y la sensibilidad es el grado de discriminación o clasificación que permite entre los sujetos.

Cuando se han investigado a través de métodos estadísticos los límites de validez, confiabilidad y sensibilidad de los tests que exploran las aptitudes fundamentales para un puesto específico en una empresa, se facilita notoriamente su interpretación y los resultados obtenidos pueden ser manejados con una seguridad óptima.

De acuerdo con la opinión de Norman R. F. Maier (11) el uso de los tests psicológicos tiene su mejor aprovechamiento en las siguientes situaciones:

- Eliminación de candidatos insatisfactorios
- Selección de candidatos para puestos complejos

Asimismo se puede considerar que los tests aumentan de valor cuanto mayor es el número de aspirantes entre los que hay que escoger.

Joseph Tiffin y Ernest McCormick (19) consideran a los tests de suma utilidad cuando es preciso determinar las aptitudes o talentos latentes aplicables al aprendizaje de un puesto para el que no hay candidatos con experiencia anterior aprovechable. Sin embargo, cabe señalar que un solo test y aun una batería de tests para un puesto, no son por lo general suficientes para tomar la decisión de selección de personal, sino que aportan una parte de la información necesaria para este fin, que debe ser complementada por la que proporcionan la solicitud de empleo, las referencias de trabajo, examen médico y la entrevista.

C A P I T U L O I V

S U M A R I O

La selección de personal realizada por psicólogos dentro de una empresa consiste en la búsqueda y elección dentro del mercado laboral de la persona que se adapta y satisface mejor los requerimientos de un puesto. - Esta definición implica implícitamente una mutua satisfacción de necesidades para la empresa y el nuevo empleado, pues por una parte la organización consigue un trabajador competente y con probabilidades de estabilidad y a su vez la persona contratada tiene ocasión de ocuparse en actividades de acuerdo a sus aptitudes e intereses, lo que propicia el éxito en su vida laboral.

La selección de personal efectuada a un nivel técnico, presupone una investigación sistemática de las condiciones de trabajo que ofrece la empresa y en particular de cada uno de los puestos, así como de los solicitantes de empleo.

En la investigación de los puestos son motivo de estudio las funciones que lo integran, las responsabilidades que implica, las aptitudes necesarias para desempeñarlo con eficacia y los criterios de valoración de éxito establecidos para su control.

De los solicitantes de empleo se necesita saber el nivel de sus conocimientos y habilidades actuales y potenciales, así como sus principales características de personalidad, a fin de determinar su mejor colocación dentro de la empresa y poder predecir sus posibilidades de evolución en el futuro.

Los medios más comúnmente empleados para investigar al personal con la entrevista, los tests psicológicos, las referencias de trabajo y el examen médico. Cabe señalar, que por lo general los resultados de cualquiera de estas técnicas por sí solas son insuficientes para definir la situación de los solicitantes frente a la empresa, y que la decisión de selección se hace después de pesar cuidadosamente toda la información que se ha recabado a través de los diferentes medios.

Ahora bien, la posición de un psicólogo que hace selección para una empresa integrado a su personal, necesita estar considerada a un nivel profesional. La responsabilidad de esta situación no sólo corresponde a la organización de la empresa sino también a la actuación del psicólogo.

La situación profesional de un psicólogo está determinada principalmente por la validez y confiabilidad de las técnicas que emplea, así como por la práctica de los principios de comunicación y relaciones humanas en los que se supone es un experto.

En esta tesis se propone el uso de los manuales como un recurso aprovechable por el psicólogo para dar a conocer sus servicios y técnicas, para capacitar a los colaboradores que participan activamente en la selección del personal y para definir sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

En la elaboración de un manual, se ha recomendado establecer de antema-

no los procedimientos y métodos a seguir, con objeto de alcanzar los objetivos propuestos y un trabajo completo y coherente. Asimismo, se ha señalado la conveniencia de no descuidar los aspectos motivacionales que debe incluir un manual para estimular su utilización.

Como conclusión se puede decir, que el empleo de manuales de selección de personal facilita la actuación del psicólogo dentro de la empresa y le ayuda a resolver muchos de los problemas inherentes a la función de que es responsable.

BIBLIOGRAFIA

1. Bellows M. Roger y Setep M. Francés
Employment Psychology: The Interview
Holt, Rinehart & Winston. New York 1961.
2. Bellows M. Roger
Sicología del Personal en la Industria y los Negocios
Editorial Diana, S. A. México, D. F. (2a. Edición 1964).
3. Bingham V. D. Walter y Moore Victor Bruce
Cómo Entrevistar
Ediciones Rialp. Madrid (1960).
4. Doby I. John
Introduction to Social Psychology
Appleton-Century Crafts. New York. (1966).
5. Dusmette D. Marwin y Kichner K. Wayne
Psychology Applied to Industry
Century Psychology Series - Appleton-Century-Crafts (1965).
6. Gáñer E. B. y Moore D. G.
Relaciones Humanas en la Empresa
Ediciones Rialp, S. A. Madrid (1961).
7. Ghiselli & Brown
Psicología Industrial
Editorial Letras, S. A. (1959).
8. Gilmer von Haller B.
Psicología Industrial
Ediciones Grijalvo, S. A. Barcelona-México, D. F. (1963).
9. Hepner Walker Harry
La Psicología aplicada a la vida y al trabajo
Herrero Hnos. Sucesores, S. A. México (1964).
10. Kephart C. Newell
La Entrevista y el Examen de Selección
Ediciones Rialp, S. A. Madrid (1961).
11. Maier H. F. Norman
Psicología Industrial
Ediciones Rialp, S. A. Madrid (1964).
12. Maier H. F. Norman
The Appraisal Interview: Objectives, Methods and Skills
John Wiley & Sons Inc. (1958).

13. M. M. Mandell
Selección de Empleados de Oficina
Ediciones Rialp, S. A. Madrid (1961).
14. M. M. Mandell
Selección de Vendedores
Ediciones Rialp, S. A. Madrid (1962).
15. Pigors Paul y Myers A. Charles
La Administración de Personal. Un punto de vista
Compañía Editorial Continental, S. A. México (
16. Smith Clay Henry
Psychology of Industry Behavior
McGraw-Hill Inc. (1964).
17. Stone C. Harold & Kendall E. William
Effective Personnel Selection Procedures
18. Strauss George y Sayles R. Leonard
Los Problemas Humanos de la Dirección
Herrero Hermanos Sucesores, S. A. México (1960)
19. Tiffin Joseph y McCormick J. Ernest
Sicología Industrial
Editorial Diana, S. A. México, D. F. (1963).

