



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA SELECCION DE PERSONAL
EN TIENDAS DE AUTO-SERVICIO

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A:
IRMA CORREA GONZALEZ



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.

A MI MADRE

RAQUEL GONZALEZ:

POR SU FORTALEZA, EMPEÑO Y DEDICACION;
SIENDO UN EJEMPLO A SEGUIR.

A MI ESPOSO

LUIS MEDINA:

QUE AL BRINDARME SU AYUDA EN LA
REALIZACION DEL PRESENTE TRABAJO CRECE
MAS EL RESPETO Y AMOR QUE HA SEMBRADO,
DANDOME CONFIANZA PARA SEGUIR ADELANTE.
GRACIAS.

A MIS HERMANOS:

ARCADIO, ALEJANDRO, MANUEL, ROSA ELENA,
GABRIEL Y SARA PATRICIA

QUIENES DEPOSITARON EN MI SU CONFIANZA
PARA LA CULMINACION DE MI CARRERA.

A LAS PROFESORAS:

LAURA EVELIA TORRES V.

MA. REFUGIO RIOS S.

OFELIA CONTRERAS G.

UN ESPECIAL AGRADECIMIENTO POR SUS
ORIENTACIONES Y DISPOSICION PARA LA
REALIZACION DEL PRESENTE TRABAJO.

A LA ENEP-I:

QUE ME ABRIÓ SUS PUERTAS AL CONOCIMIENTO
HACIENDO CRECER MIS IDEALES
CONVIRTIÉNDOLOS EN REALIDADES.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE
COLABORARON DE ALGUNA MANERA CON SU
APOYO Y CONSEJOS.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

1.0	BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL	6
1.1	Antecedentes de la psicología industrial	6
1.2	Participación de la psicología industrial en la primera y segunda guerra mundial	10
1.3	Aportaciones recientes de la psicología a la industria	17

CAPITULO II

2.0	IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL	
2.1	La importancia de seleccionar al candidato	19
2.2	Cuándo seleccionar a un candidato	24
2.3	Cómo seleccionar a un candidato	27

CAPITULO III

3.0	ELEMENTOS QUE SE EMPLEAN PARA SELECCIONAR PERSONAL	
3.1	Elementos que integran el proceso de selección de personal	32
3.1.1	Pre-solicitud y solicitud de empleo	32
3.1.2	La entrevista de selección	37
3.1.3	Las pruebas psicológicas en la selección de personal	47

3.1.4	Reportes psicológicos en la selección de personal	57
3.1.5	Encuesta socioeconómica	60
3.1.6	Exámen médico	61
3.1.7	Contratación	62

CAPITULO IV

4.0	LA INTERVENCION DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN EL AREA DE SELECCION DE PERSONAL	
4.1	El perfil del psicólogo industrial	63

CAPITULO V

5.0	ESTUDIOS DE CAMPO SOBRE EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO	
5.1	Descripción de la investigación realizada en tiendas de autoservicio	75
5.2	Resultados y discusión del estudio de campo en tiendas de autoservicio acerca del proceso de selección de personal	79
	CONCLUSIONES	88
	BIBLIOGRAFIA	96

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

En la presente investigación se da un enfoque general acerca del proceso de selección de personal que se maneja en el campo industrial, los estudios que se han realizado sobre seguimiento de dicho proceso han sido muchos, teniendo sus raíces desde la primera guerra mundial en la que se reclutó y seleccionó a los mejores soldados, aplicando pruebas psicológicas y de habilidad así como dando un entrenamiento para el combate. La participación de los psicólogos desde entonces ha tenido importancia para las empresas ya que la mayoría cuenta con el departamento de selección de personal. La labor del profesional al frente de éste departamento es de gran responsabilidad y su función va desde la selección hasta la contratación de los candidatos.

Es interesante cada uno de los pasos que se siguen, de ello surge el propósito de analizar el procedimiento que utiliza el psicólogo para la selección de personal en tiendas de autoservicio; llevandose a cabo un estudio de campo en las siguientes tiendas: GIGANTE, COMERCIAL MEXICANA, BLANCO Y AURRERA; las que fueron elegidas debido a que son empresas que por su estructura comercial requieren continuamente de elementos humanos, materiales y cambios administrativos que constantemente se esten renovando.

El motivo por el cual comenzó el interés para realizar éste estudio fue a partir de un ensayo que se elaboró con anterioridad y por tal motivo decidí profundizarlo. A través de las investigaciones realizadas se observa que el mundo de una industria cambia constantemente, día tras día se dan nuevas aportaciones para una mejor selección de personal que va a trabajar para la empresa, la que requiere de personas adecuadas para diversos puestos y que posean habilidades intelectuales o manuales, dependiendo del puesto que se solicite. Además es importante conocer los instrumentos que se están utilizando para reclutar a los candidatos, los puntos que se siguen en una entrevista y las pruebas psicológicas que se aplican para determinar si se contrata o no al candidato, todos estos puntos son importantes, pues son las herramientas de trabajo del profesional que recluta y selecciona al personal.

Para ello se abarcaron cinco capítulos en los cuales se presentan algunos fundamentos teóricos que dan origen a la selección de personal, los pasos que se siguen para reclutar y seleccionar personal así como los instrumentos que se emplean para su realización.

C A P I T U L O I

Se presenta una breve historia de la psicología industrial dividida en tres etapas; comenzando por antecedentes de la psicología industrial, en la que se mencionan los primeros estudios de la psicología en el trabajo industrial planteados por el Doctor SCOTT (1901).

La siguiente etapa se refiere a la participación de la psicología industrial en la primera y segunda guerra mundial. En ésta se continua con el desarrollo de los estudios que dieron lugar a que la psicología industrial tomara mayor importancia en el reclutamiento del ejército. Y la tercera etapa se refiere a las aportaciones de la psicología a la industria a través de sus programas e investigaciones que han servido a las empresas.

C A P I T U L O II

En el capítulo II se toma en consideración la importancia de seleccionar a un candidato, el cual debe ser adecuado para un puesto vacante, se muestra también un esquema de selección de personal en el que se puede apreciar los diferentes pasos que se siguen para realizar una contratación del candidato elegido; posteriormente se evalúa cuándo se debe seleccionar a un candidato, explicando las

causas de los diferentes tipos de vacantes, por último se menciona cómo seleccionar a un candidato a través de los medios o fuentes para reclutar.

C A P I T U L O I I I

En el capítulo III se describen los diferentes instrumentos utilizados en la selección, como son los formatos de pre-solicitud y la solicitud de empleo, la entrevista de selección; explicando las tres etapas (RAPPORT, CIMA Y CIERRE), así como las pruebas psicológicas empleadas para seleccionar al personal. Además, si el candidato es elegido se lleva a cabo una investigación socioeconómica, el examen médico y por último se describe la manera en que se realiza una contratación.

C A P I T U L O I V

Por lo que se refiere al capítulo IV, se menciona el perfil del psicólogo industrial , según algunos autores que dicen se considera que el profesional encargado del departamento de selección debe poseer habilidades.

C A P I T U L O I

1.0 BREVE HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

En este apartado abordaremos tres puntos relacionados a las etapas por las que ha atravesado la psicología industrial, desde sus primeras aportaciones a la industria en la primera y segunda guerra mundial, hasta los avances logrados hoy en día.

1.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

En América la psicología industrial comenzó cuando el hombre de negocios se enfrentó con problemas del personal y cuando los psicólogos académicos que estudiaban los problemas del método científico acordaron que la industria determinaba un campo apropiado para el estudio de la conducta humana.

Los problemas surgidos fueron afrontados desde el principio, pero faltaban las técnicas y organizaciones apropiadas para abordarlos. Gracias a los esfuerzos de algunos psicólogos y de numerosos industriales de diferentes empresas se dió comienzo a la psicología industrial.

El presente capítulo trata sobre la historia de éste comienzo.

La fundación formal de la psicología industrial fue a principios del siglo XX. Es difícil precisar el origen y su fundador pero muchos autores, como DUNNETTE MARUIN, coinciden en atribuirle el origen al Dr. WALTER DILL SCOTT que en 1901 trabajando como profesor adjunto de psicología en la Universidad de Northwestern, recibió a Thomas K. Balmer jefe de publicidad de una cadena de revistas, quien buscaba a alguien que diera una conferencia sobre como emplear la psicología en la publicidad. Esto después de dialogar con Münsterberg en Harvard, con Thorndike en Columbia y con Coe en Northwestern, quienes no se interesaron en su invitación.

Al principio también Scott se rehusaba a dar la conferencia, pero finalmente aceptó. Fue así que se inició la Psicología Industrial.

En 1901 en el Agate Club de Chicago, Scott en conferencia dijo:

"En términos generales, la Psicología es la ciencia de la mente. El arte es hacer y la ciencia el saber como hacer o como se hizo. Si somos capaces de entender y de expresar las

leyes psicológicas en las que se basa el arte de la publicidad, habremos añadido que la psicología se adhiere al arte de la publicidad". Citado en Ferguson, 1961.

En el auditorio se encontraba JHON LE MAHIN, director de una importante agencia de publicidad.

Mahin ofreció publicar una revista mensual si Scott escribía una serie de artículos. De ésta manera Scott preparó las primeras series de artículos en los que decía como aplicar la psicología a la publicidad, fue así como llegó a ser el primer psicólogo industrial en los Estados Unidos (Ferguson 1961).

A esto se sumó una serie de 12 artículos en revistas que se combinaron en 1903 y formaron el primer libro que contenía la aplicación de la psicología en el mundo de los negocios. Posteriormente Scott llegó a ser presidente de la Northwestern University y publicó varios libros del mismo tema. Más tarde Scott conoce a Walter U. Bingham quien había organizado el departamento de psicología en 1915 (Instituto de Tecnología) y en 1916 Scott llegó a ser el primer profesor de psicología aplicada en dicho instituto, también se organizó el Centro de Vendedores donde estableció contacto con Whipple, profesor de educación de la Universidad de Illinois y notable figura en el campo de los test mentales; junto con Whipple, Scott participó en el primer Congreso Mundial de Vendedores.

Durante este congreso, en 1916 Scott, Binham y Whipple demostraron por primera vez la falta de confiabilidad en las entrevistas que normalmente se aplicaban para cubrir un empleo.

Woods un eminente hombre de negocios de Pittsburg, fue invitado a colaborar en los planes del centro de investigación de vendedores.

Woods había intentado elaborar un análisis estadístico en 1915, pocos meses antes de establecer contacto con Binham. Este análisis quizá rudimentario y mal estructurado de selección de personal, se basaba en un concepto más concreto de las investigaciones modernas de selección. Scott y sus discípulos aprovecharon gran parte del material de Woods y basándose en él, prepararon un volumen titulado "Aportaciones a la selección de vendedores", no fueron las primeras aportaciones, pero sí las más comprensibles hasta 1917.

1.2 PARTICIPACION DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN LA PRIMERA Y SEGUNDA GUERRA MUNDIAL

Precisamente cuando Scott y sus colaboradores iban a publicar sus aportaciones, y antes de que muchas empresas del departamento de investigación de vendedores tuvieran oportunidad de ponerlas en práctica, Los Estados Unidos entraron en guerra contra Alemania.

El día que se declaró la guerra, en la Universidad de Harvard se celebraba una reunión de psicólogos experimentales bajo la presencia de Titchner. Inmediatamente Yerkes, Presidente de la Asociación de Psicología en América (APA), convocó a una reunión en sesión al consejo directivo de la APA para encontrar alguna utilidad de los psicólogos en el suceso bélico. El consejo llegó a ciertas conclusiones y se crearon comites para llevar a cabo distintas actividades.

Una de las más importantes consistía en elaborar un programa mediante el cual el ejército estuviera en condiciones de eliminar a los elementos que mentalmente no fueran capaces de realizar el servicio militar; clasificar según los niveles de inteligencia, a todos o por lo menos a la mayoría que iniciara el servicio y seleccionar a los de mayor capacidad para su ascenso a la oficialía.

Se asignó la realización de éste programa a un comite para hacer examen psicológico a los reclutas, el ejercito comisionó a un grupo de psicólogos para que elaboraran un test de inteligencia general, con el que se pudiera detectar a los de baja inteligencia y así excluirlos de programas de adiestramiento militar. Se desarrollaron dos tipos de test: ARMY-ALFA para personas que sabian leer y ARMY-BETA para analfabetos.

Estos test fueron muy utilizados y contribuyeron materialmente a la selección, clasificación y destino de los reclutas del ejército durante la Primera Guerra Mundial.

El éxito de ambos test originó el desarrollo de otros, destinados a la selección de los candidatos a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en las que se requerían habilidades especiales.

Cuando la guerra se aproximaba a su fin, varios miembros del comite para la clasificación del personal comenzaron a preguntarse si en éste se podría crear una organización dedicada a reclutar y seleccionar al personal que pudiera ofrecer sus servicios a los negocios y a la industria. La duda sembró el interés.

Y así, en 1919 se creó la Compañía Scott; primera organización dedicada a consultas sobre el personal.

La compañía Scott adaptó al uso civil la idea de las fichas de clasificación de los soldados y oficiales. Basándose en los resultados obtenidos, aconsejó que sus clientes organizaran distintos programas educativos y de adiestramiento para sus empleados.

La compañía Scott desarrolló y montó, para varios clientes e incluso vendió a una empresa joven y competente, un test de atención mental; Scott test 1, modulado por el ARMY-ALFA.

La compañía Scott instaló y organizó departamentos de personal afirmando que la labor de éstos era lograr unidades de trabajadores integrados.

Scott y sus colaboradores estimularon y asistieron a las organizaciones de patrones y obreros para que establecieran un adecuado sistema en sus relaciones, e iniciaron una filosofía de las relaciones laborales, al mismo tiempo que creaban procedimientos arbitrarios.

Sin embargo en 1921 la compañía Scott dejó de existir debido a los desembolsos tan grandes y a la pérdida de clientes. Scott llegó a ser presidente de la Northwestern University, pero comenzaron los problemas y se terminó la relación.

Por otro lado Scott y Clothier completaron la histórica obra "PERSONNEL MANAGEMENT", la cual fue una biblia durante años para cuestiones de personal. La compañía Scott extendió su influencia más allá de su limitado grupo de clientes y estableció desde un punto de vista científico, las bases de lo que hoy se conoce como la moderna administración de personal.

A partir de 1925 se fue extendiendo lo que actualmente se conoce como Psicología "Social e Industrial". En 1927 la compañía electrónica Western inició un estudio destinado a averiguar las relaciones entre las condiciones de trabajo, la incidencia de la fatiga y la monotonía en los empleados (Haller, 1973).

La labor comenzó tratando de determinar un cambio de la relación entre la intensidad de la iluminación y la producción en la empresa. Al principio el estudio fue concebido como un plan que duraría un año, de manera que aumentó progresivamente acelerando la productividad.

Las series de experimentos comprendidos en los estudios Western fueron iniciados variando factores; la iluminación, la temperatura, la humedad, las horas de sueño y otros elementos, para comprobar su efecto sobre la producción de

los trabajadores. Se realizaron estudios para determinar la influencia de los periodos de descanso de una semana laboral más corta y de los incentivos salariales. Los resultados fueron sorprendentes pues abrieron las puertas de la investigación a un nuevo campo encaminado a conocer las actividades de los empleados, dando mayor auge a éste último aspecto.

Con la entrada de los Estados Unidos a la segunda guerra mundial, los psicólogos trabajaron en el ejército y en la marina para establecer y/o extender los programas, no solo ayudando al esfuerzo militar sino también poniendo en práctica la efectividad de la psicología, ya que mucho de lo que se aprendió sobre la selección y clasificación del personal militar, también se aplicó a los problemas industriales creando nuevos test, con lo que las investigaciones fueron creciendo cada vez más (Ferguson,1961).

Con la creciente complejidad de las armas de guerra se propició la aparición de una nueva rama de la psicología industrial: La psicología de la Ingeniería. Los psicólogos en estrecha colaboración con los ingenieros , proporcionaron información sobre las capacidades y limitaciones humanas que existen para operar en aviones de gran velocidad, submarinos y tanques, desde luego estos datos influyeron en el diseño final.

La psicología industrial adquirió mayor prestigio y reconocimiento a raíz de sus aportaciones notables a la empresa bélica.

El desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos fue a partir de 1945, teniendo cierto paralelismo con el crecimiento extraordinario de la tecnología. El tamaño y complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales han impuesto más demanda a la función de los psicólogos, obligándolos a mantener y manejar la eficiencia industrial. De tal manera que la segunda guerra mundial produjo tres aspectos en el desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos: Primero sacó al psicólogo de su hasta entonces estereotipado papel de reclutador y le demostró que podía ser un buen científico de la conducta en la vida real, aplicando programas que estimularan el trabajo de los empleados.

Segundo; muchos psicólogos de renombre se interesaron por problemas aplicados, lo que hizo más aceptable el estudio de los problemas industriales.

Tercero: gran parte del interés despertado por el estudio de la conducta de grupo se gestó en los problemas de la guerra.

La creación de una sección de la psicología industrial y comercial de la Asociación de Psicología Americana en 1945, dió el empuje profesional a esta materia.

La importancia concebida en varias organizaciones tuvo tanta trascendencia en 1970, que la psicología industrial de la Asociación Americana de Psicología cambió su nombre por el de División 14 de Psicología Industrial y Organizacional, quedando como una organización de todos los psicólogos. Con el objeto de incorporar las nuevas tendencias y mantener interesados a los psicólogos en la aplicación de los conocimientos psicológicos al mundo de la industria.

1.3 APORTACIONES RECIENTES DE LA PSICOLOGIA A LA INDUSTRIA

Las nuevas aportaciones de la psicología a la industria despues de la segunda guerra mundial, dieron nuevos enfoques a la conducta humana en la industria moderna.

La psicología moderna estudia el comportamiento humano con el propósito de aprovechar al máximo la ejecución potencial y satisfacción industrial, así como personal y otros aspectos. Por lo tanto tiene la responsabilidad tanto para los empleados como para los patrones.

Actualmente las consultas sobre problemas de carácter psicológico son grandes negocios. Las organizaciones de consultoría psicológica hacen hincapie en el campo de las pruebas psicológicas. Tales como; la División 14 de Psicología Industrial y Organizacional, establecen programas de pruebas para compañías, mejoran los programas de adiestramineto para personal a nivel gerencial y preparan supervisores en varias técnicas y principios de relaciones humanas.

La división 14 de psicología industrial y organizacional, publica y vende pruebas psicológicas a las escuelas, a las dependencias de gobierno y a las empresas industriales. También realiza investigaciones sobre las

motivaciones y la conducta de los consumidores, las relaciones públicas y los medio masivos. Además desarrolla actividades de evaluación de puestos y de selección de personal (Blumy Naylor, 1985).

El desarrollo de la psicología industrial ha sido cada vez más acelerado por los industriales, ya que crece la necesidad de tener un psicólogo en el departamento de recursos humanos que esté a cargo de cada una de las actividades que se realizan en dicho departamento.

El crecimiento de las pruebas psicológicas es de gran importancia hoy en día para las empresas, de tal manera que es reelevante para los psicólogos su aplicación y conocimiento, de acuerdo a las exigencias de la organización, para ello el psicólogo deberá cumplir con ciertas características o requisitos que la empresa requiera de él, dentro del area de selección de personal y capacitación, son el tener conocimientos acerca del manejo del proceso de selección de personal, además de ser responsable y creativo para mejora de la empresa. Sin embargo solamente se tratará el area de selección de personal, dando a conocer el proceso de éste en los siguientes capítulos; Las características de personalidad que debe poseer el psicólogo industrial se tratan en el siguiente capítulo.

C A P I T U L O I I

2.0 IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL

Las aportaciones que ha dado la psicología a la industria son de gran importancia, desde la primera y segunda guerra mundial los estudios de programas e investigaciones resultan efectivos para reclutar y seleccionar personal para el ejército. Actualmente se siguen llevando a cabo procedimientos para reclutar y seleccionar personal. Este capítulo trata de dicho procedimiento que comienza desde la descripción de lo que es un candidato, cuando seleccionarlo y que medios se emplean para reclutarlo.

2.1 LA IMPORTANCIA DE SELECCIONAR AL CANDIDATO

Es evidente que la vida diaria en sí es un constante proceso de selección ya sea entre especies o entre individuos bajo los diferentes criterios, siendo de ellos la fuerza la que predomina.

La selección intencionada de una persona o de un grupo para conseguir un resultado deseado, ha tenido lugar a lo largo de la mayor parte de la historia del hombre.

Los primeros hombres debieron seleccionar en las diferencias de fuerza en los brazos y de velocidad en la carrera de los hombres para organizar sus cacerías. Por tal razón se realizaron asignaciones según sus cualidades, la selección debe realizarse para satisfacción del individuo y la sociedad.

Es conocido que en algunas tribus primitivas el mejor cazador recibía del jefe las mejores piezas. Así también, a través de la historia vemos que el cabecilla, el caballero, el príncipe, el artesano habilidoso o el jefe de una industria, se esfuerza por elegir entre los hombres dotados, aquellos cuyas características aparentes o supuestas, fueran una garantía del éxito de la empresa planeada.

Este proceso de selección en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos, sin embargo se cree conveniente definir el concepto de selección ya que es una parte fundamental del tema que nos ocupa. De acuerdo a Heredia (1987), se define así;

"El procedimiento para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado".

Siendo que prácticamente todos los que se interesan en las empresas, en su administración y en su desarrollo, están de acuerdo en que el elemento más importante es el recurso

humano y que en realidad suele ser la vida misma de las empresas. El escoger y aceptar quién formará parte de una empresa tiene gran importancia, pues al integrar a una persona en la empresa se está influyendo en forma definitiva en los futuros resultados de la organización en conjunto.

Así el departamento que realiza la selección del trabajador o empleado, debe preocuparse por estimular el desempeño de las actividades y de esta manera incrementar el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo crecer laboral y personalmente dentro de la misma empresa.

En general para garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa, por lo tanto es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren bien definidos y analizados, conociendo bien las actividades y responsabilidades que tienen que cumplir, esto es, requisitos mínimos que el puesto exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que se pueda desempeñar con la mayor eficiencia requerida y desarrolle a la vez sus capacidades.

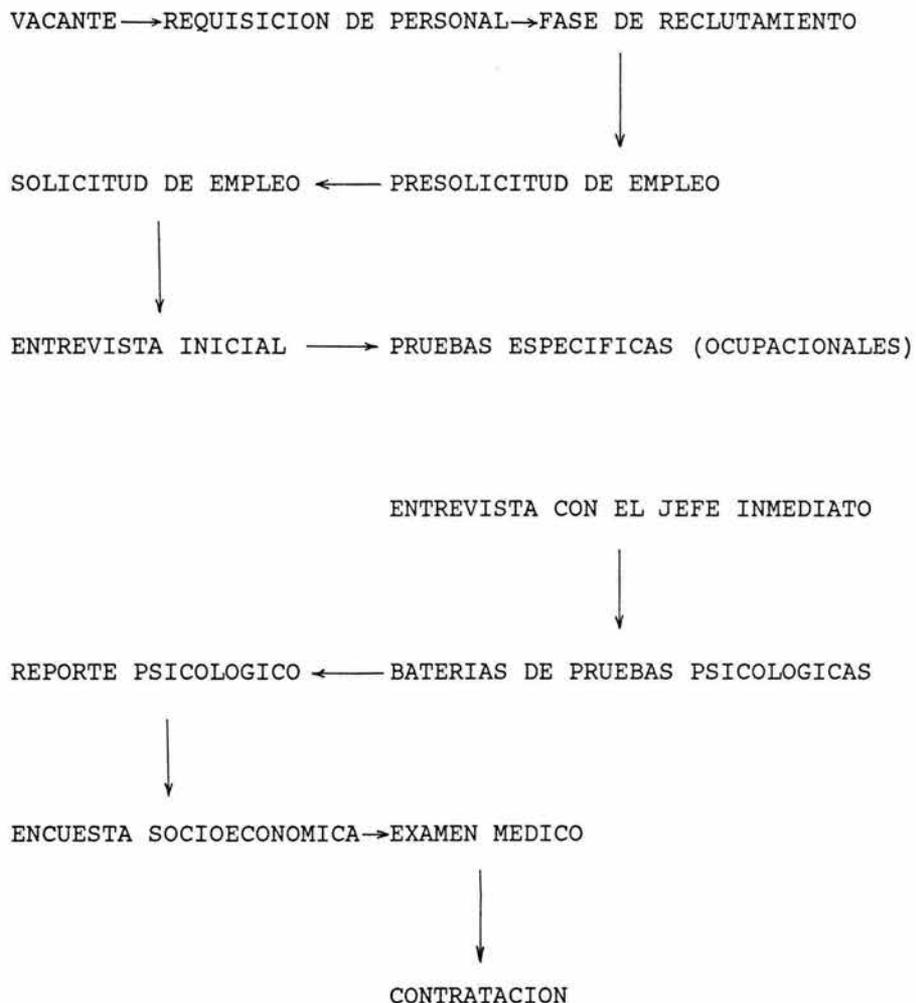
Es cierto que en las empresas en la medida que se estimula al empleado, aumenta la eficiencia en sus actividades y en la calidad y capacidad de producción; por lo tanto la empresa solo puede crecer si su propio potencial

humano crece. Para esto se requiere que la empresa u organización cuente con un buen proceso de selección de personal que incluya actividades donde se descubra, se seleccione, se desarrolle, se entreviste, se investigue y se evalúe a los candidatos para un puesto específico.

De manera que es necesario tener una idea más clara de lo que es el proceso de selección de personal. En el esquema (1) se describirá el proceso a lo largo de este capítulo y del próximo.

ESQUEMA (1)

ESQUEMA DE SELECCION DE PERSONAL



2.2 CUANDO SELECCIONAR A UN CANDIDATO

El proceso de elegir y seleccionar a un candidato se inicia cuando se genera una vacante.

Una vacante es la falta de un elemento (recurso humano), en un area de trabajo.

EXISTEN CUATRO TIPOS DE VACANTES:

- 1) Por renuncia; Cuando el empleado termina la relación de trabajo.
- 2) Por liquidación (Despido); Cuando la empresa termina la relación de trabajo.
- 3) Por cambio o promoción; Cuando el empleado es cambiado a otro puesto.
- 4) Por puesto de nueva creación; Cuando se agrega un puesto más a la planilla original de puestos de un departamento.

Al conocer formalmente la existencia de una vacante, es responsabilidad del departamento de selección de personal brindar el elemento idóneo para cubrir el puesto.

Y es a través del formato de requisición de personal (formato A), que se hace oficial la solicitud del empleado para cubrir la vacante.

La requisición de personal es el documento o formato (Ver formato A) que marca las características más importantes que debe tener el candidato al puesto, y es a partir de su llegada al departamento que se inicia el proceso para la búsqueda y contratación del candidato idóneo.

Recibida la requisición de personal, se procederá al análisis y evaluación de puesto, con el objeto de determinar los requisitos que debe cubrir la persona para ocupar el puesto eficientemente.

Pudiera decirse que una vacante es una pieza faltante en una máquina. Si no se tiene idea de la forma de la refacción ni de sus funciones, es imposible llenar el hueco.

Según Tyson (1989), el análisis de puestos ha producido su propia terminología para descubrir sus componentes y elementos, de acuerdo a Tyson existen tres puntos fundamentales para realizar adecuadamente un análisis de puestos:

- 1.- Descripción del puesto; En este apartado se mencionaran las tereas, los deberes, los objetivos y las circunstancias ambientales que constituyen el puesto.
- 2.- Especificación del personal; Hace referencia a la interpretación de la especificación de la persona que se necesita para desempeñar el trabajo de modo específico.
- 3.- Especificación del puesto; Aquí se ponen de manifiesto las habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para desempeñar adecuadamente la actividad en un puesto.

Sin embargo no existen formatos estándar en estos tres elementos del análisis de puestos, la manera en que se usan puede variar en forma cosiderable de una organización a otra.

2.3 COMO SELECCIONAR A UN CANDIDATO

Una vez descrito y estudiado el análisis de puestos, se procederá al reclutamiento de los candidatos, es decir, el psicólogo podrá iniciar la búsqueda de los elementos humanos que requiera la empresa.

Para ello se cree conveniente definir el primer paso del proceso de reclutamiento, definiéndolo como "La acción de atraer a la empresa el personal más adecuado para cubrir sus necesidades de recursos humanos".

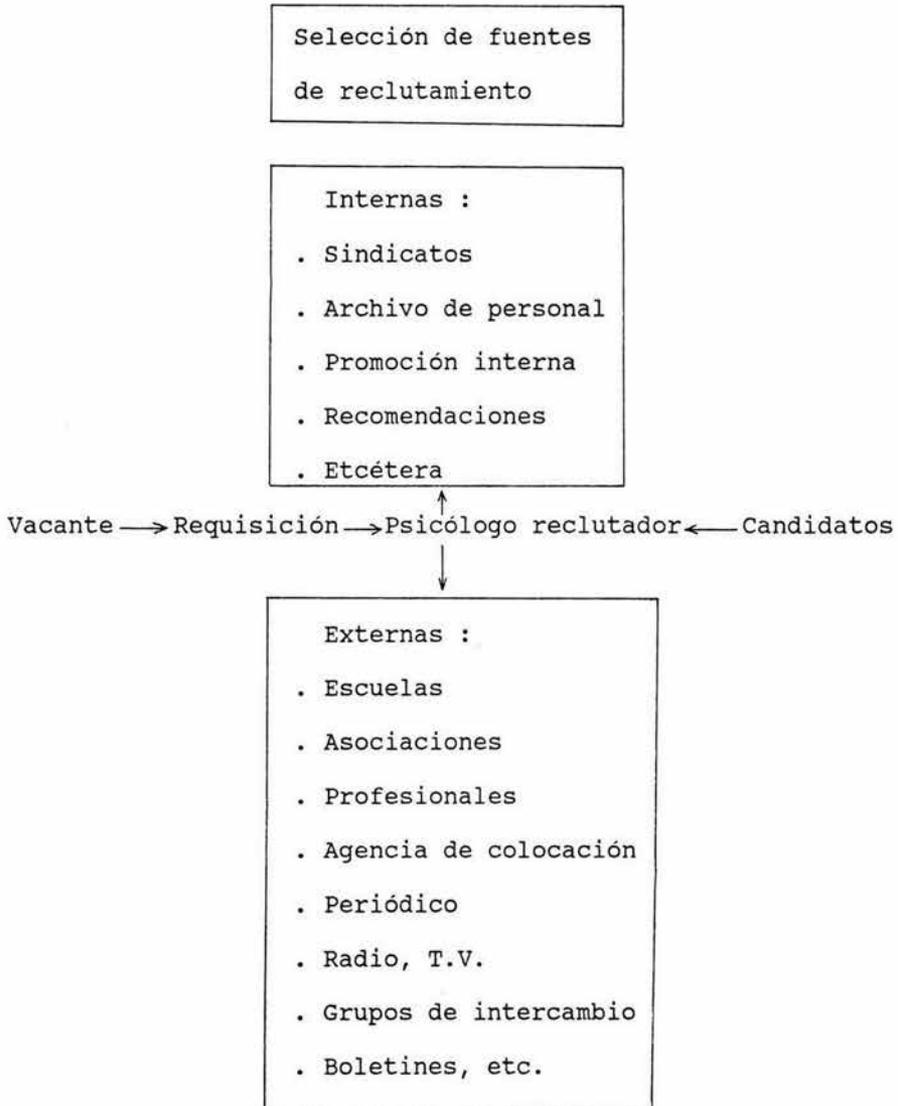
El psicólogo reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos o bien utilizar medios de difusión o comunicación para conseguir a los aspirantes idóneos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento. Existen dos fuentes de reclutamiento, ambas de gran interés para el psicólogo.

- 1) Internas; Sindicatos, archivo de personal, promoción interna, recomendaciones, etc.
- 2) Externas; Escuelas, asociaciones, profesionales, agencias de colocación, periódico, radio, etc.

En el esquema (2) se pueden apreciar las fuentes de reclutamiento:

ESQUEMA 2

ESQUEMA DE FUENTES DE RECLUTAMIENTO



El psicólogo tiene una gran variedad de formas o medios para reclutar a los candidatos a cubrir un puesto determinado, pero aún el proceso de selección de personal no ha terminado, siendo que al presentarse los candidatos al departamento de personal, el psicólogo procederá a dar al candidato el formato de pre-solicitud y solicitud de empleo, que se tratará en el siguiente capítulo.



Requisición De Personal

Fecha: _____

TEMPORAL

PERMANENTE

No. DE REQUISICION: _____

GENERALES

NOMBRE DEL PUESTO: _____

DEPTO. AL QUE PERTENECERA: _____ No. DEPTO: _____

REPORTARA A: _____

TURNO No. _____ VIAJARA: _____ %

REPLAZO DE: _____ No. DE CONTROL: _____

RENUNCIA INCAPACIDAD PROMOCION ó CAMBIO A: _____

RESCISION DE CONTRATO PUESTO DE NUEVA CREACION

REQUISITOS

PRIMARIA SEXO: _____ EDAD: _____ EDO. CIVIL: _____

SECUNDARIA EXPERIENCIA EN: _____

PREPARATORIA _____

COMERCIAL CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS EN: _____

PROFESIONAL: _____

OTRA: _____

CONDICIONES DE CONTRATACION

PERIODO DE PRUEBA: _____

SUELDO: _____

SUELDO A LA PLANTA: _____

DEPTO. SOLICITANTE

AUTORIZO

Vo.Bo. DEPTO DE PERSONAL

RECIBIDO POR

NOMBRE Y FIRMA

FIRMA

FIRMA

NOMBRE Y FECHA

C A P I T U L O I I I

3.0 ELEMENTOS QUE SE EMPLEAN PARA SELECCIONAR PERSONAL

En los capítulos anteriores se han descrito los antecedentes de la psicología industrial, así como la importancia de la selección de personal dentro de una empresa. El propósito de este capítulo es describir cada uno de los elementos que componen lo que denominamos selección de personal.

Los elementos que se describirán son: La pre-solicitud y solicitud de empleo, la entrevista, las pruebas psicológicas, la encuesta sicioeconómica, el examen médico y la contratación con la cual finaliza el proceso de selección. En cada elemento componente se pretende dar una definición, la utilidad y la importancia dentro del proceso de selección de personal en una empresa.

3.1 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

3.1.1 PRE-SOLICITUD Y SOLICITUD DE EMPLEO.

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

Esta forma es útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto porque permite apreciar en forma rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

También es útil cuando ya se ha cubierto la vacante y aún se siguen recibiendo candidatos, ya que nos permite organizar una buena cartera de aspirantes. Los datos que contiene la pre-solicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

Esta formato se llena en un lapso de tiempo de 15 minutos y es una guía para llevar a cabo la entrevista inicial (Ver formato B).

SOLICITUD DE EMPLEO

Es el instrumento mediante el cual un candidato solicita su ingreso a la institución; proporciona datos generales acerca de su persona, sus estudios,

experiencia laboral y su situación familiar. Debe ser llenado personalmente y por el solicitante, proporcionando así una información valiosa de su persona, al detallar o limitar, y por el orden y limpieza con que la llena.

El análisis de esta información permite una primera comparación contra los requisitos generales de ingreso a la institución y la especificación del puesto, siendo por consiguiente el primer instrumento a través del cual se comienza a eleminar a los candidatos. Esta solicitud se entregará a toda persona que desee colaborar con la institución (Ver formato C), indicándole que deberá presentarla junto con una fotografía tamaño infantil en el lugar, día y hora asignada.



Institución _____		Fecha _____		
Empleo Solicitado _____		Sueldo Pretendido _____	Prom. Aprox. Carrera _____	
Nombre _____	Apellido Paterno _____		Apellido Materno _____	
Edad _____	Sexo _____	Peso _____	Estatura _____	Teléfono _____
Domicilio y Colonia _____			Población _____	
Institución _____	Nombre de la Escuela _____	Años _____	Certificado sí o no _____	
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
COMERCIO				
PREPARATORIA				
PROFESIONAL				



Banamex
Seguros América Banamex, S.A.

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA

19 11 11

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO _____		APELLIDO MATERNO _____		NOMBRE _____		EDAD _____ AÑOS		ESTADO CIVIL _____	
DOMICILIO (CALLE, NUMERO, COLONIA, ZONA POSTAL, POBLACION Y ESTADO) _____						TELÉFONO _____		ECONOMICAMENTE DEPENDEN DE AN PERSONAS _____	
VIVIR CON _____		NUM. HIJOS _____		PROMEDIO MENSUAL DE GASTOS PERSONALES _____		NUM. DE CARTILLA _____		REG. FED. DE CAUS _____	
<input type="checkbox"/> MIS PADRES	<input type="checkbox"/> ESPOSA E HIJOS	<input type="checkbox"/> OTROS							

ESCOLARIDAD

<input type="checkbox"/> PRIMARIA	<input type="checkbox"/> SECUNDARIA	<input type="checkbox"/> COMERCIO	<input type="checkbox"/> MECANOGRAF	<input type="checkbox"/> PREPARATORIA	<input type="checkbox"/> CARRERA UNIVERSITARIA		
DE 19 11 A 19 11	DE 19 11 A 19 11	DE 19 11 A 19 11	DE 19 11 A 19 11	DE 19 11 A 19 11	DE 19 11 A 19 11	PROFESION _____	UNIVERSIDAD _____
IDIOMA INGLES <input type="checkbox"/> ELEMENTAL <input type="checkbox"/> LO-DOMINO		IDIOMA FRANCES <input type="checkbox"/> ELEMENTAL <input type="checkbox"/> LO-DOMINO		OTROS ESTUDIOS _____		HORARIO DE CLASES _____	

EMPLEOS ANTERIORES

TRABAJO ACTUAL O ULTIMO	PERIODO DE				NOMBRE DE LA EMPRESA	ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	MOTIVOS DE LA SEPARACION
	MES	AÑO	MES	AÑO					
ANTERIOR									
ANTERIOR									

PRESENTADO POR _____

PUESTO DESEADO _____

SUELDO DESEADO _____

FORMATO C

SOLICITUD DE EMPLEO

Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita.
 NOTA: Toda información aquí proporcionada será tratada confidencialmente.

FOTOGRAFIA
RECIENTE

Fecha	Puesto Solicitado	Sueldo Mensual Deseado
-------	-------------------	------------------------

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Edad
Domicilio	Colonia	Zona postal	Teléfono
Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento	Sexo <input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino
Vive con <input type="radio"/> Sus padres <input type="radio"/> Su familia <input type="radio"/> Parientes <input type="radio"/> Solo		Estatura	Peso
Personas que dependen de usted <input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Conyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros		Estado Civil <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Otro (Especifique)	Nacionalidad

DOCUMENTACION

Reg. Fed. de Contribuyentes No.	Afilación al Seguro Social No.	Cartilla Servicio Militar No.	Pasaporte No.
Tiene Licencia de Manejo <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si	Clase y Número de Licencia	Siendo extranjero que documento le permite trabajar en el País.	

ESTADO DE SALUD Y HABITOS PERSONALES

¿Como considera su estado de salud actual? <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo	¿Padece alguna enfermedad crónica? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Si (Explique)
¿Practica Ud. algun Deporte?	¿Pertenece a algun Club Social o Deportivo?
¿Cuál es su meta en la vida?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE (FINADO)	DOMICILIO	OCUPACION
Padre			
Madre			
Esposa (o)			
Nombre y edades de los hijos			

ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	DOMICILIO	DE	FECHAS	A	Años	TITULO RECIBIDO
Primaria						
Secundaria o Prevocacional						
Preparatoria o Vocacional						
Profesional						
Comercial u Otras						
Estudios que está efectuando en la actualidad:						
Escuela	Horario	Curso o Carrera		Grado		

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina	Funciones de oficina que domina
Máquinas de oficina o taller que sepa manejar	
Otros trabajos o funciones que domina	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

CONCEPTO	EMPLEO ACTUAL O ULTIMO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Tiempo que prestó sus servicios	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____	de _____ a _____
Nombre de la compañía				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto desempeñado				
Sueldos:	Inicial _____ Final _____			
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe directo				
Puesto de su jefe directo				
Podemos solicitar informes de usted <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (Razones)				

REFERENCIAS PERSONALES (Favor de no incluir parientes o jefes anteriores)

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES

¿Cómo supo de este empleo? <input type="radio"/> Anuncio <input type="radio"/> Otro medio (anotelo)	
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (nombres)	
¿Ha estado afianzado? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (nombre de la Cia.)	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí ¿a Cual?	
¿Tiene Seguro de vida?	Suma asegurada \$ _____
¿Puede viajar? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)	
¿Esta dispuesto a cambiar su lugar de residencia? <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No (razones)	
Fecha en que podría presentarse a trabajar	

DATOS ECONOMICOS

¿Tiene usted otros ingresos? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (describalos)	Importe mensual \$ _____
¿Su conyuge trabaja? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (¿donde?)	Percepción mensual \$ _____
¿Vive en casa propia? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí	Valor aproximado \$ _____
¿Paga renta? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí	Renta mensual \$ _____
¿Tiene automóvil propio?	Marca _____ Modelo _____
¿Tiene deudas? <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Sí (¿con quien?)	Importe \$ _____
¿Cuánto abona mensualmente? \$ _____	
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales? \$ _____	

Comentarios del entrevistador

Hago constar que mis respuestas son verdaderas
_____ Firma del solicitante

Si el análisis de la solicitud es satisfactorio, se le indicará a la persona que continúe con el siguiente paso. Si la solicitud no es favorable, es decir que no cumple con los requisitos necesarios, no se continúa con el siguiente trámite.

3.1.2 LA ENTREVISTA DE SELECCION

Es una de las técnicas más usadas dentro del reclutamiento y selección del personal. La entrevista es una forma de recabar información determinada para tomar decisiones respecto a la contratación, evaluación, comunicación o despido de un empleado. De aquí que se considere como una relación esencialmente humana, además de ser una experiencia de aprendizaje mutuo.

Podemos definir la entrevista de selección como un suceso entre las personas, a través del cual uno de ellos busca obtener la información del otro que le permita conocer sus características generales, habilidades y aptitudes. A través de la entrevista se busca obtener la siguiente información:

- 1.- Ficha de identificación; Nombre, edad, estado civil, escolaridad, lugar de nacimiento, datos familiares, etc.
- 2.- Historia laboral; Trabajos anteriores, fecha de ingreso y de salida, sueldos, funciones, actividades realizadas, motivos de separación, etc.
- 3.- Historia escolar; Estudios realizados, lugar y fecha de realización, estudios actuales.

Sin embargo para obtener los datos anteriores, el psicólogo debe tener tacto para entrevistar ya que es necesario saber escuchar e interesarse por el sujeto. La entrevista supone un gran esfuerzo de atención tanto sobre el entrevistado como sobre el propio entrevistador; la fatiga influye a veces en sus actitudes. Hay que dar señales manifiestas de que se escucha, sin que esto suponga aprobación ni crítica adversa, sino únicamente interés por el sujeto y el deseo de enterarse de cuanto dice.

Las interrupciones, los comentarios críticos, burlones o desmoralizadores sobre lo que el candidato dice, puede inhibir fácilmente la espontaneidad de este.

El entrevistador no debe discutir, juzgar o mostrar desinterés ni prisa. Su intervención debe limitarse a las ocasiones en que el sujeto necesita ser estimulado para hablar, continuar con lo que decía o empezar un tema nuevo,

para encauzar las disgresiones demasiado largas o para volver a puntos que no se han agotado o que se dejaron de lado.

Entrevistar no es nada fácil, sino que exige práctica y algunas cualidades que debe desarrollar un entrevistador, tales como un gran conocimiento de sí mismo, para partir de un principio de realidad, autoaceptación que permita la canalización y desarrollo de nuestra personalidad, por lo que el éxito de la entrevista dependerá del ejercicio de los tres elementos antes mencionados.



La manera como se inicia la entrevista tiene importancia decisiva para su curso, ya que su objetivo es conocer las características personales, laborales y familiares del individuo.

Tal que el conocimiento de la entrevista debe siempre proponerse lo mismo; colocar al sujeto en una situación cómoda y amable, lejos de ruidos y distracciones donde le resulte fácil hablar con confianza. El comienzo de la entrevista debe ser sincero y directo, para acallar cuanto antes las inquietudes y dudas del entrevistado.

Hay que tener en cuenta que la entrevista supone una tensión para el sujeto por lo que conviene siempre explicar el porqué de la entrevista (por ejemplo: es importante conocer algunos datos de Usted). Se debe empezar también con una frase amable para el sujeto a fin de que disminuya su

tensión (presentarse ante él y darle los buenos días o tardes).

Una entrevista bien dirigida suele pasar por tres etapas:

a) RAPPORT

b) CIMA

c) CIERRE

a) Rapport.- Este término significa "concordancia", "simpatía", es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del candidato, dar un trato cordial, ayuda, interés en escucharle y hacer preguntas que no lo pongan en tensión. El propósito de Rapport es "romper el hielo" para disminuir la ansiedad del solicitante y así poder hablar con libertad y espontaneidad. En esta etapa es conveniente comenzar preguntando por los datos personales.

b) Cima.- Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a expresarse las áreas de la solicitud: Historia laboral, escolar y personal.

- Historia laboral

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce en general y la manera en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

- Historia escolar

En esta etapa se explora la trayectoria escolar del candidato, se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente (líder, logros, relaciones interpersonales, adaptación de reconocimiento).

Es posible obtener información sobre sus intereses vacacionales y la relación con sus tareas que ha venido desempeñando, sobre la objetividad en la decisión para elegir carrera, etc.

- Historia personal

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general. Va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales; así como también

obtener información sobre el uso de su tiempo libre, sus proyectos a corto y largo plazo, sus metas y grado de objetividad. Cuando se llega a éste punto se inicia la última etapa de la entrevista.

c) Cierre.- Antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el final de ésta, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime necesarias además de sus impresiones. Si el candidato es aceptado en este momento se le dará a conocer los tramites sucesivos.

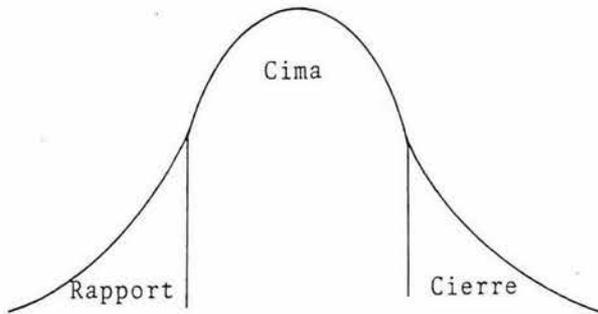


Fig. 1 (Etapas de una entrevista dirigida)

Una vez terminada la entrevista se hace una valoración final o un informe de la entrevista sobre la base de los datos adquiridos durante la misma, es necesario que el entrevistador inmediatamente después del cierre y antes de recibir al siguiente candidato, realice la valoración. El siguiente formato de entrevista guía es un ejemplo (ver formato D).

P R E G U N T A S G U I A

SALUDO.

(Espontáneo)

PLATICA BREVE.

(Improvisada)

PREGUNTAS DE INICIACION.

(Cómo es que usted llegó a interesarse en nuestra organización?)

INTRODUCCION.

El día de hoy, me gustaría platicar con usted acerca de sus antecedentes y experiencias. Si llegamos a conocerle bien -lo que usted ha hecho- y lo que espera hacer- podemos juzgar si tenemos en nuestra organización oportunidades adecuadas para sus habilidades e intereses. Ciertamente, es ventajoso para usted así como para nosotros el conocer bien recíprocamente antes de tomar una decisión de contratación.

Bueno me gustaría escuchar acerca de su trabajo, estudios, intereses, pasatiempos y cualquier otra cosa que usted quisiera decirme.

EXPERIENCIA DE TRABAJO.

Quizá un buen punto para comenzar es el de su experiencia de trabajo. Dígame acerca de los trabajos que ha desempeñado, cuales fueron sus obligaciones y responsabilidades y lo que le gustó y no le gustó. También me interesa el nivel de sus salarios, cualesquiera logros de trabajo y lo que piensa que ha ganado de estos trabajos.

Empecemos con sus primeros trabajos, los que pudo haber tenido después de la escuela o durante las vacaciones. Qué recuerda acerca de su primer trabajo?

ESTUDIOS.

Usted me ha proporcionado un buen cuadro de su experiencia de trabajo, ahora hablemos acerca de sus estudios. Me gustaría saber un poco acerca de sus primeros estudios y después, desde luego, más acerca de sus estudios recientes incluyendo cualquier

entrenamiento especializado que haya tenido. Me interesarían cosas tales como las materias que prefería, aquellas que no le gustaban tanto, sus calificaciones, actividades extraescolares y cualesquier premios o reconocimientos que haya recibido. Cómo fueron sus primeras experiencias escolares?

PRIMEROS AÑOS (Optativo).

Frecuentemente, los primeros años de vida son importantes para modelar nuestras ideas y acciones en los años posteriores. Mucho de lo somos en el presente puede deberse, en parte, a las influencias de nuestra familia o -de nuestros amigos o vecinos- o a sucesos que experimentamos cuando eramos niños. Miremos algunas de las influencias más importantes. De sus primeros años -tales como: De que forma se ganaba la vida su padre -cómo eran usted y su madre, en relación a intereses y personalidad- cuántos eran en su familia y cómo fue creado por sus padres. Dígame acerca del trabajo de su padre y cómo puede haber influido esto en usted.

ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES.

Volviendo al presente, Qué le gusta hacer por diversión o relajamiento durante su tiempo libre? De qué intereses o pasatiempos disfruta -ya sea solo- o con otras personas?

RESUMEN DE MERITOS.

Ahora tratemos de resumir nuestra conversación. Pensando acerca de lo que hemos tratado hoy. Cuál diría usted que son algunos de sus principales méritos? ¿está en su oportunidad para presumir un poco! Cuáles son algunas de las ventajas que haría de usted un buen prospecto para cualquier patrón?

RESUMEN DE DEFICIENCIAS

Usted me ha presentado algunos méritos reales, pero ahora -Qué tal acerca de algunas capacidades o cualidades que no son tan fuertes? Todos tenemos algunas limitaciones o defectos que necesitamos reconocer. En ocasiones pasadas, usted pudo haber recibido críticas constructivas de amigos, supervisores u otras personas que le conocían bien. Pensando en el futuro, Qué áreas o que cualidades personales necesitan mejorar para que usted sea completamente efectivo en su trabajo o carrera?

ADVERTENCIA DE TERMINACION.

¡Usted me ha proporcionado una buena revisión de sus antecedentes y experiencia. He disfrutado el haber platicado con usted y le agradezco el que haya compartido esta información conmigo, nos será valioso para tomar nuestra decisión. Antes de que terminemos Qué más le gustaría comentar? Qué preguntas le gustaría hacerme acerca del trabajo, nuestra organización o cualquier otra cosa?

MACHOTE DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

- 1.- Ha trabajado usted antes. Dónde. Cuál era su puesto?
- 2.- Porqué se separó. Cuánto tiempo duró en el empleo anterior?
- 3.- Qué sabe usted de esta institución?
- 4.- Qué empleo solicita?
- 5.- Qué otro empleo le gustaría desempeñar?
- 6.- Conoce usted a alguien en esta institución?
- 7.- Puede aceptar cualquier turno?
- 8.- Qué salario le gustaría a usted recibir por su trabajo?
- 9.- A qué se debe que Ud. solicite empleo en esta institución?
- 10.- Buscó usted empleo en otra institución? Porqué no lo aceptó?
- 11.- Con quién vive? Quién mantiene su casa?
- 12.- Tiene usted otra fuente de ingresos? Tiene usted otro trabajo? horario?
- 13.- Está usted dispuesto a trabajar horas extras si se necesita?
- 14.- Razones básicas para buscar empleo?
- 15.- Dónde vive usted? Es propiedad o rentada?
- 16.- Cuál es la responsabilidad de usted en su hogar?
- 17.- Cuántas personas dependen de usted?
- 18.- Ocupación de los familiares?
- 19.- Qué conocimientos tiene usted?
- 20.- En su trabajo anterior, Cómo se llevaba con su jefe y compañeros?
- 21.- Tiene usted muchos amigos?
- 22.- Cuáles son las distracciones o diversiones? Pertenece a algún club?
- 23.- Le gusta tratar con la gente?
- 24.- Dónde aprendió su oficio?
- 25.- Edad y grado al que abandonó la escuela. Razones?
- 26.- Qué materias le gustaban más? Cuáles le disgustaban?
- 27.- Cómo le fue en la escuela? Calificaciones.
- 28.- Porqué eligió su oficio?
- 29.- Le gustaría volver a estudiar?
- 30.- Cómo se transporta usted?
- 31.- Cuándo usted compra algo, Es a crédito o al contado?
- 32.- Tiene usted deudas?
- 33.- Cómo es su salud?
- 34.- Describame cómo es usted?
- 35.- Qué cualidades o características cree que se necesitan en el puesto que solicita?
- 36.- Cuáles son sus metas en la vida?
- 37.- Qué cree que espera la institución de usted?
- 38.- Qué espera usted de la institución?
- 39.- Cuánto tiempo duró sin empleo desde que terminó sus estudios? Porqué?

3.1.3 LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS EN LA SELECCION DE PERSONAL

Siempre se han dado definiciones del test psicológico, una de ellas es la de COHEN (1987)"Se le puede considerar como una situación problemática, previamente estudiada a la que el sujeto debe responder siguiendo ciertas instrucciones".

Las pruebas psicológicas son de las técnicas más importantes dentro de la selección de personal. En la industria las pruebas se utilizan para seleccionar personal en todos los niveles de responsabilidad empresarial, desde el aprendiz hasta el presidente.

Dentro de la psicología industrial, las pruebas psicológicas son de gran apoyo para evaluar las características, aptitudes y actitudes del individuo que aspira a integrar a una empresa o que ya pertenece a ella.

Si bien las pruebas o tests psicológicos son una herramienta que facilita el conocimiento del ser humano a través de la exploración de sus características mentales, también es importante aclarar que las pruebas no pueden ser tomadas como definitivas en el diagnóstico o descripción de

una persona, ya que estas deben ser combinadas con otras herramientas o técnicas de exploración (entrevistas, exámenes médicos, encuestas socioeconómicas, etc.).

Las pruebas psicológicas son pequeños trabajos de gran precisión, que cuentan con una serie de preguntas cuidadosamente seleccionadas, de forma que los resultados indiquen la mayor o menor presencia en el candidato de ciertas aptitudes que revelen un aspecto dado de su personalidad.

Las pruebas han de ser sencillas, rápidas, económicas y completas para permitir realmente una discriminación objetiva entre los diversos candidatos. Deben medir realmente las características importantes, reveladoras del éxito o fracaso de los candidatos en una determinada actividad. Por lo tanto en la elección de las pruebas psicológicas con fines de selección, debe procederse siempre de pleno acuerdo con la descripción del puesto o puestos a que los candidatos han de ser destinados, de forma que se les pueda juzgar en relación con las situaciones efectivas en que deberían actuar en caso de admisión.

El error que debe evitarse cuando se empleen las pruebas, es el de atribuirles completa confianza y considerarlos como un instrumento determinante y exclusivo para la selección de personal, pues a veces no expresan las

verdaderas cualidades del sujeto examinado, dada la situación estresante o por condiciones psicofísicas particulares.

Sin embargo si son seleccionados, aplicados e interpretados con la debida inteligencia y cuidado, las pruebas psicológicas permiten obtener resultados apreciables: una selección más eficaz y un mejor acoplamiento del personal en los puestos de trabajo.

Las pruebas psicológicas poseen ciertas características que les dan mayor aceptación y sistematización. Esto es, toda prueba debe ser objetiva, confiable y con validez. El ser objetivo se refiere a ser apreciada en la misma forma por diferentes puntos de vista.

La confiabilidad se refiere a la constancia o estabilidad de los resultados de la prueba. Y por último la validez es considerada como la precisión con la que se mide el contenido de la prueba.

Las pruebas o test psicológicos se clasifican de acuerdo al tipo de prueba en:

- Pruebas individuales y de grupo

- Pruebas de tiempo libre y limitado

Y de acuerdo a la información de estas pruebas se clasifican en:

- Pruebas de inteligencia (ejecución verbal)
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de habilidades o aptitudes
- Intereses y valores

Las anteriores pruebas sirven al psicólogo industrial para integrar una batería de pruebas, ya que no existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren de un aspirante para desempeñar su trabajo. Por lo tanto se hace imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas, es decir una batería psicológica, mediante la cual se espera obtener la información necesaria acerca de las características de un individuo: su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades.

Un aspecto importante en la aplicación de las pruebas es hacer un diseño de baterías que se van a utilizar, esto se hará en función de las especificaciones del análisis del puestos.

Para seleccionar una prueba se debe considerar que ésta debe tener las siguientes características:

- Graduable; es decir que su resultado puede ser expresado en cifras.
- Estandarizada; significa que cuantifica con precisión lo que se desea medir.
- Confiable; significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
- Inédita; es decir, que el examinado no conozca la prueba.
- Debe contener dispersión; significa que los examinados pueden tipificarse en grupos, según su calificación.
- Resultados uniformes; es decir, que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.
- Objetivo; es decir, que los resultados no dependan de las opiniones ni juicios personales.
- Constante; significa que no deberá alterarse sin previa autorización.

Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que se consideren firmes para el diagnóstico.

Cuando queremos diseñar una batería de pruebas, es necesario considerar los siguientes factores:

- a.- Según el puesto; con base en el análisis de puestos se establece que funciones psicológicas son deseables para que mida en un aspirante a determinado puesto.
- b.- Según el tiempo; las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo.
- c.- Según el costo; seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido.

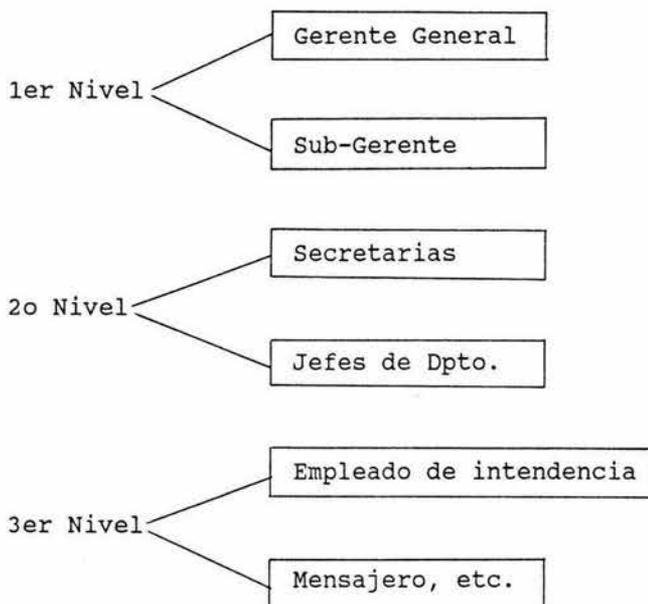
El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, en relación al puesto.

Un procedimiento para la construcción de baterías psicológicas es:

- Se definen los objetivos de acuerdo a quienes se dirige la batería y al nivel que corresponde (alto, medio o bajo).
- Se definen los factores psicológicos que nos interesa explorar. Debemos saber cuales son medibles y detectables y cuales no lo son.
- Se ensayan las pruebas que suponemos miden con efectividad las areas establecidas.
- Se determinan cuales son los puntajes idóneos para el puesto y para la empresa.

Es necesario mencionar que al hablar de niveles, quiere decir que el lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura de una empresa, corresponde al nivel gerencial mayor grado de responsabilidad. planeación, organización, dirección y control; el nivel medio corresponde a secretarias y jefes de departamento entre otros; por último el nivel bajo que implica tareas manuales y rutinarias, que corresponde a mensajeros y encargados de limpieza.

El siguiente organigrama lo especifica mejor:



ESQUEMA (3) DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA

La clasificación anterior depende de las características de cada empresa. Algunos puntos básicos que deberán ser tomados al aplicar pruebas psicológicas son los siguientes:

- Usar las pruebas de acuerdo a la persona que las va a realizar.

Las pruebas están realizadas para diversos niveles y tipos de personas, por lo tanto antes de iniciar exámenes con alguien, es muy importante determinar el tipo de éstos en base a las características del sujeto.

- Lugar apropiado de aplicación. Se deberá contar con un lugar de buen espacio, bien ventilado y bien alumbrado, así como contar con el mobiliario adecuado para la realización de las pruebas.

- Contar con todo el material que se utilizará durante la aplicación de la prueba.

El material a utilizar es, el juego completo de pruebas para cada candidato, hojas blancas y lápices, así como un cronómetro.

- La calificación e interpretación de pruebas psicológicas deberá ser siempre objetiva y veráz. Nunca se deberá ser parcial al calificar e interpretar pruebas psicológicas es decir, se deberán eliminar todo

tipo de sentimientos que genera el sujeto, con el fin de obtener de las pruebas lo que realmente están reflejando.

- Se deberá dar resultados de pruebas sólo en caso de que el sujeto vaya a entrar a tratamiento terapéutico. No es ético dar resultados de pruebas psicológicas a aquellos que no vamos a ayudar, se dice que si un conflicto no va a ser resuelto es mejor no descubrirlo, esto va dirigido a quienes aplican pruebas psicológicas para fines de selección de personal, ya que cuando se hace con un enfoque clínico es de suponer que se le va a brindar ayuda al sujeto y por lo tanto es muy adecuado comentar sus características para conocer lo que se va a manejar en el proceso terapéutico.

Concluyendo, se puede decir que las pruebas psicológicas son una herramienta de suma utilidad y apoyo para el psicólogo en el conocimiento del ser humano, sin embargo si éstos no son aplicables en forma profesional y responsable, no estarán brindando la información fidedigna que se busca obtener de ellas.

3.1.4 REPORTE PSICOLOGICOS EN LA SELECCION DE PERSONAL

Una vez que se aplicaron las pruebas psicológicas, el psicólogo industrial deberá elaborar un reporte del candidato, es decir debe comunicar en forma clara y práctica lo que ha detectado en el estudio psicológico de cada caso.

Ante esta situación, el psicólogo ha diseñado diferentes tipos de conclusiones que son accesibles a personas no especializadas y la misma práctica dentro de su empresa le indica cual de ellas debe utilizar en cada caso.

Los reportes psicológicos se pueden dividir con fines explicativos en tres tipos:

- Abierto
- Cerrado
- Mixto

Cada una de ellas cuenta con ventajas y limitaciones que se explicarán a continuación:

Reporte Abierto

Es aquel que se constituye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos; nombre del candidato y puesto para el que es propuesto, resultados obtenidos en las pruebas de inteligencia aplicadas, personalidad, intereses

y aptitudes, diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboró el reporte y su respectivo departamento. No hay que olvidar que la presentación, la ortografía y la redacción (que debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano); habla mucho de la imagen del psicólogo en éste caso.

Reporte Cerrado

En este reporte los resultados se van a expresar gráficamente, ya sea a través de rangos numéricos (de 0 a 100), en forma porcentual o bien indicando la puntuación (escala Cl, valores T, porcentuales, etc.) arrojada por las diferentes pruebas realizadas al candidato o en su defecto, el diseño o calificación, hechos en la misma empresa.

Este reporte debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características más sobresalientes.

Reporte Mixto

En este modelo podemos expresar los resultados combinando las dos formas de reporte anteriores. Hay que tener en consideración que existen aspectos subjetivos que podemos expresar en el reporte abierto, pero al hacer una gráfica en un reporte cerrado, esto se dificulta. Es en esta

parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de éstos resultados, sin que pueda existir alguna duda para ello.

Para disminuir los problemas en la comunicación de las conclusiones, es conveniente que el psicólogo defina y explique por escrito cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los ejecutivos puedan saber qué significado tienen y no mal interpreten datos que pueden ser valiosos en alguna decisión (Grados 1988).

3.1.5 ENCUESTA SOCIOECONOMICA

La encuesta socioeconomica se realiza a aquellos candidatos que han pasado satisfactoriamente las fases anteriores del proceso de selección de personal. Esta encuesta tiene como fin el de confirmar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y a través de la entrevista.

Esta investigación es realizada por especialistas que en ocasiones pueden ser empleados de la empresa o bien que pertenecen a algún despacho que presta sus servicios en este tipo de investigaciones.

En ésta el encuestador debe visitar al candidato en su domicilio a fin de comprobar todos los datos inherentes a éste (dónde vive, con quién vive y cómo vive), posteriormente dirigirá la investigación hacia el area laboral con el fin de conocer los antecedentes laborales del candidato (dónde ha laborado, que tiempo duró en cada empleo, puestos desempeñados, comportamiento laboral, etc.). Finalmente se investigará con las personas que el candidato reportó como referencias personales, a fin de conocer su comportamiento y solvencia moral.

3.1.6 EXAMEN MEDICO

Es la evaluación fisiológica del candidato con el fin de conocer si se encuentra físicamente apto para laborar.

Esta evaluación es hecha por un médico asignado por la empresa y consiste en un examen clínico general y algunos estudios de laboratorio (comúnmente de orina y de sangre), cuyo gasto es por cuenta de la empresa.

Los resultados del examen médico se dan tres días después de practicado y si no se reporta algún problema fisiológico serio, se continúa con los tramites de contratación.

3.1.7 CONTRATACION

Si el candidato pasa satisfactoriamente las fases de la encuesta socioeconómica y exámen médico, se le pide la documentación que se requiere para registrarlo legalmente en la empresa.

La documentación solicitada es la siguiente:

- Acta de nacimiento
- Comprobante de estudios
- Alta al seguro social (en caso que haya trabajado)
- Registro federal de causantes
- Cartilla militar (cuando el aspirante sea hombre)
- Cartas de recomendación
- Fotografías tamaño infantil

De toda la documentación se solicita original y copias, para que al ser entregada por el candidato se revisen originales y solamente se quedan en la empresa fotocopias.

Para que el candidato puede ingresar a la empresa, es indispensable que entregue toda la documentación solicitada.

El proceso de selección de personal termina cuando se llega a la contratación del candidato.

C A P I T U L O I V

4.0 LA INTERVENCION DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN EL AREA DE SELECCION DE PERSONAL

El capítulo contempla algunas de las habilidades y características que algunos autores expresan de la personalidad del psicólogo encargado del departamento de personal.

a) El perfil del psicólogo industrial

A lo largo del trabajo se ha mencionado el proceso de selección de personal y se han puntualizado someramente algunos aspectos de las actividades del psicólogo encargado del manejo de esta área.

Este capítulo nos permitirá dar a conocer las características y habilidades con las que debe contar el psicólogo industrial para desempeñar el puesto en el departamento de selección de personal.

Dalton E.M. (1989) menciona que no existe un cuadro fijo por el que se pueda identificar a un buen seleccionador ni se han hecho investigaciones al respecto. Esto varia de compañía a compañía, los criterios cambian, así como las

características de una persona a otra. Sin embargo, la compañía necesita resultados económicos y ordenados y una buena imagen presente da al posible empleado. De tal manera que el encargado de seleccionar al candidato deberá ser lo mejor organizado posible y buen seleccionador.

El seleccionador ideal que se ajusta exactamente a esta descripción es raro, pero el entrenamiento y la experiencia pueden ser de gran ayuda (Dalton E.M. 1989).

Sin embargo ningún sistema sencillo de determinación de la personalidad podrá revelar a las empresas cuál de los varios, y por demás bien calificados ejecutivos, será el mejor para ocupar el puesto en el departamento de selección. Las pruebas de personalidad aunque útiles, en ocasiones se cuentan entre los medios poco válidos de selección. Los requisitos de personalidad para puestos ejecutivos son complejos y diversos, hasta ahora no ha sido posible aislar rasgos o modelos de personalidad que sean definitivos universalmente para las varias clases de empresas.

Solamente pueden adelantarse lineamientos generales que se consideran importantes en el concepto de las características personales ideales de los ejecutivos, pues específicamente no se ha determinado totalmente, cierto conjunto de atributos de personalidad que deben reunir los seleccionadores.

Dentro de estos límites referidos, es posible sugerir rasgos tales como honradez, integridad, capacidad para actuar decididamente, buen juicio y facilidad para razonar (Dalton 1989).

Un estudio a base de preguntas hecho por Calhoon y Van Eck, acerca de todos los requisitos y cualidades para los ejecutivos en relaciones laborales, encontró los siguientes elementos que son de suma importancia:

- Conocimiento
- Políticas y prácticas de personalidad
- Capacidad para desempeñarse bien
- Pensamiento (imaginación, solución a los problemas)
- Organización (planeación y desarrollo)
- Motivación de los demás (haciendo que los demás hagan las cosas)
- Atributos personales
- Integridad (principios morales)

Esta investigación muestra cuando menos algunos de los factores más importantes de conocimientos, de destreza y personalidad, que los ejecutivos en relaciones laborales consideran importantes. La literatura administrativa no abunda en descripciones de cualidades y requisitos, además de que son de utilidad limitada.

Por su parte, Soria dice que para efectuar con éxito la función gerencial en el departamento de recursos humanos, son necesarias tres clases de habilidades a saber:

1 Habilidades técnicas, 2 Habilidades administrativas, 3 Habilidades humanas.

- 1) Habilidades técnicas.- Todo dirigente de cualquier nivel debe contar con habilidades técnicas, es decir que debe tener los conocimientos y competencia necesarios para usar métodos, técnicas, equipo, etc. de manera que pueda realizar una tarea específica.
- 2) Habilidades administrativas.- Las habilidades administrativas se refieren a las áreas de planeación, organización, dirección y control, las que se vuelven más importantes en la medida que se avanza en la jerarquía organizacional.
- 3) Habilidades humanas.- Tanto las habilidades técnicas como las administrativas, han sido cultivadas en forma más esmerada y constante que las habilidades humanas, y estas últimas tal parece que son las más difíciles de entender y sobre todo de aplicar. Frecuentemente se escuchan opiniones de dirigentes acerca de la dificultad que representa el personal de la empresa;" Si tan sólo las personas cooperaran, la productividad

aumentaría considerablemente, se mejoraría la calidad, se evitarían problemas con el sindicato, en resumen todos viviríamos más contentos" (Soria, 1985).

En vista de que es más fácil trabajar con máquinas y objetos inanimados, muchos ejecutivos inconscientemente se olvidan de la importancia de las relaciones humanas. Muchos quisieran reducirlas a un puñado de reglas fáciles de aprender y de aplicar, sin embargo nada es tan difícil como el crear las condiciones de seguridad, motivación y desarrollo para el personal.

Las habilidades humanas que un administrador efectivo debe tener de acuerdo con Knudson H. 1963, son en primer lugar un conocimiento y habilidad profundos para, comprender las fuerzas humanas activas en su organización, es decir cuál es la motivación más apropiada para sus subalternos y en general para las personas que trabajan a su alrededor. Además deberá estar consciente de los efectos que su personalidad de dirección causa en las personas, de los obstáculos que previenen la comunicación efectiva en la organización, así como las relaciones formales que afectan el trabajo de las personas con las que tiene trato permanente, Soria 1985.

Cada autor da su punto de vista muy diferente acerca de las características que debe poseer el jefe de personal, sin embargo no es nada fácil el papel que desempeña, su labor es ardua a partir de sus actitudes hacia los demás, el rol que juega como seleccionador es de suma importancia.

El psicólogo industrial al frente del area de selección de personal, deberá poseer algunas cualidades como ya se menciono anteriormente.

Es él quien va a lograr el vínculo entre el candidato y la empresa a la que pertenece y representa.

De tal manera que sus habilidades como profesional deben ponerse en práctica en todo momento de su vida laboral, no solo frente al candidato, sino también ante los compañeros de trabajo.

Una empresa requiere de un psicólogo que posea actitudes agradables y de progreso pues es parte de la presentación de la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, Amaro G.R.(1990) estudioso de las características o el perfil del psicólogo industrial, menciona: "El director o jefe de un departamento de personal juega un papel de trascendental importancia, por lo que deberá encarar la organización y el desarrollo del

factor humano, el cual condiciona todos los demás factores de la producción empresarial y la organización estatal".

La responsabilidad del titular del departamento de personal demanda que la persona seleccionada para éste puesto posea condiciones excepcionales que le permitan enfrentarse a los problemas de relaciones humanas que a diario se le presentan.

Un buen jefe de personal deberá ser una persona revestida de una gran ecuanimidad e imparcialidad, que esté desprovista de prejuicios y con suficiente capacidad para no dejarse dominar por el poder que le confieren las relaciones con el jefe máximo, principalmente el trato con ejecutivos.

La educación, conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer un buen jefe de personal podrían esquematizarse de la siguiente manera:

- Formación profesional en administración o disciplinas afines.
- Conocimientos especializados de administración de personal y generales de ciencias relacionadas con la administración de personal.
- Conocimiento de los principios y prácticas modernas de relaciones humanas.

- Conocimiento amplio de la ley, reglamentos y estatutos de personal que regulen la institución.
- Habilidad para programar, dirigir, coordinar y supervisar el desarrollo de programas de administración de personal.
- Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con funcionarios de alto nivel y público en general.
- Habilidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones efectivas.
- Habilidad para expresarse en forma clara, concisa y efectiva, tanto de manera escrita como oral.

El éxito de los jefes de personal dependerá de su habilidad o arte para aplicar los principios y técnicas de administración de personal y de relaciones humanas y de otras disciplinas afines en los problemas específicos que se le presenten. De nada le serviría su capacidad profesional y de trabajo, si en el trato con los demás no recomienda soluciones acorde con la realidad social y económica de la organización.

De igual forma Reyes Ponce (1990), cita las obligaciones y requisitos del jefe de personal, algunas de ellas son:

- Tener confianza y seguridad en sí mismo para poder desempeñar correctamente el puesto.
- Ser organizado en cada una de las actividades que realiza.
- Ser creativo para el mejoramiento de su trabajo.
- Tener estabilidad de carácter y ecuanimidad.
- Tener un pensamiento positivo, sin prejuicios de ninguna índole.
- Tener respeto al candidato, darle la atención desde su primera entrevista.
- Tener facilidad para expresarse en forma convincente y clara en las explicaciones dadas al candidato.
- Revisar la solicitud, que esté completa antes de que se presente a la entrevista inicial.
- Mantener una presentación física, buena presentación.

En general se considera que el psicólogo debe tener una actitud abierta, agradable hacia el candidato.

Tomando en consideración que el jefe de personal es un ser humano común a cualquier persona, el trabajo le dará la pauta para mejorar y/o reafirmar los rasgos ya mencionados.

Para que el jefe de personal mantenga unas relaciones humanas de acuerdo a lo que demanda su puesto, Amaro G.R. (1990) describe los principios básicos:

- _ Respeto mutuo de la individualidad, en lo que atañe a la vida privada. Enfoque inteligente del concepto "vivir su propia vida"
- Tratar de entender a las demás personas con las que se relaciona frecuentemente; para comprenderlas y evitar fricciones y antagonismos.
 - Dar oportunidad para que cada uno se sienta importante y formar parte del equipo de trabajo (sensación de pertenecer) mediante la participación.
 - Tolerancia recíproca ante las limitaciones y deficiencias.
 - No todos tenemos la misma inteligencia.
 - Interés genuino, sincero, amistoso hacia los demás para establecer el "rapport" efectivo puro.
 - Dar una sensación agradable a los que lo rodean y con quien trata. Mostrar y probar que tiene un verdadero aprecio por los demás.
 - Deseo desinteresado de ayudar a los demás en sus problemas y dificultades, razonando inteligentemente y midiendo con sensatez la organización y el consejo.
 - Debe practicar la EMPATIA, poniéndose en el lugar del otro.
 - Llevar la contraria y oponerse es a veces aconsejable. Pero no debe ser de los "espíritus de contradicción".

- Debe desechar los prejuicios de raza, religión, sexo, nacionalidad, posición económica, origen social, etc. cada persona vale según sus valores morales, intelectuales, culturales y humanos.
- Es de sabios respetar la opinión ajena y no despreciar el punto de vista del otro, pues siempre añaden algo nuevo a su criterio. Quien menos se piensa puede tener razón. No debe ridiculizar a nadie por una opinión, pues quizás algún día tenga que aceptarla y vivirla.
- Al discutir un punto o un argumento, no usará emoción sino razón. Toda verdad tiene tres ángulos, el suyo, el del otro y quizá el de ninguno de los dos: el verdadero. Y tal vez eso sea cierto "la verdad del momento", pues "las verdades pueden cambiar".
- El aferrarse tercamente a una opinión no siempre es firmeza de carácter, ni seguridad de criterio, sino pura "terquedad", o ser "obtusos mentales".
- Será amable y cordial con todo el que trata. Tendrá un sano deseo de agradar. La simpatía es innata, no hay que forzarla. Genera dentro de sí mismo afecto a todos y así se proyectará armoniosamente hacia los demás.
- Reconocerá el triunfo de otros y se alegrará honestamente y con sinceridad por sus éxitos. No

felicitará por rutina o por "cortesía enlatada". Será amplio y generoso con el sentimiento de reconocer que otros también valen mucho. No debe dolerle decírselo.

Estos principios fueron discutidos en un curso de alto nivel de relación humana, dictado por el profesor Fernando Segebién en el Secretariado Técnico de la Presidencia de la República Dominicana durante el mes de agosto de 1979.

De esta forma se concluye el presente capítulo, del que se puede decir que los diferentes autores que manejan las cualidades y características del jefe de personal son en su generalidad semejantes, algunos de ellos las describen más ampliamente, mientras que otros son más explícitos y concretos, sin embargo dan a conocer a grandes rasgos el papel tan importante que juega el psicólogo industrial, así como otros profesionistas que están dentro de la rama de la industria y que manejan el departamento de selección de personal. La labor es ardua y mucha responsabilidad, por lo tanto es necesario que el psicólogo explote su mejor potencial, tanto humano como profesional, para que día a día la empresa requiera del trabajo del psicólogo industrial.

C A P I T U L O V

5.0 ESTUDIO DE CAMPO SOBRE EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO

5.1 DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION REALIZADA EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO

El objetivo de ésta investigación, en las diferentes tiendas, surgió por el interés de conocer y evaluar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Para llevar a cabo dicha investigación se formuló el siguiente programa de actividades:

Programa de actividades

- 1.- Elaborar un formato original de la entrevista.
- 2.- Realizar una entrevista piloto.
- 3.- Corregir formato de entrevista.
- 4.- Elegir sucursales a investigar.
- 5.- Realizar visita al departamento de recursos humanos de cada una de las sucursales y aplicar la entrevista corregida al gerente de personal.
- 6.- Análisis de resultados y discusión.

A continuación se describe cada una de las actividades:

- a)- El formato original (A1) de la entrevista se elaboró en base a las dudas e inquietudes que se tenían inicialmente, sobre el proceso de selección de personal.
- b)- Se realizó la entrevista piloto a la sucursal Gigante ejército.
- c)- Antes de formular el cuestionario se solicitó un oficio de presentación a la ENEP-I, el cual facilitó el acceso a las sucursales. Una vez corregido el cuestionario, se aplicó a cada una de las 20 tiendas.
- d)- Las sucursales a investigar fueron;
- | | | | |
|----------------|------------|--------------|----------------|
| BLANCO | GIGANTE | AURRERA | C. MEXICANA |
| Atzacapotzalco | Cuitláhuac | Refinería | Tacuba |
| Izcalli | Rosario | P. Masarik | Boulevares |
| Centro | Ejército | Echegaray | Plaza satélite |
| Tacubaya | Vallejo | Tlalnepantla | Armas |
| Tlalnepantla | La villa | Satélite | Dorado |
- e)- Las visitas se realizaron dirigiéndose al Departamento de Recursos Humanos, en donde se aplicó la entrevista al gerente de personal. Dichas visitas fueron realizadas en un lapso de 40 días aprox.

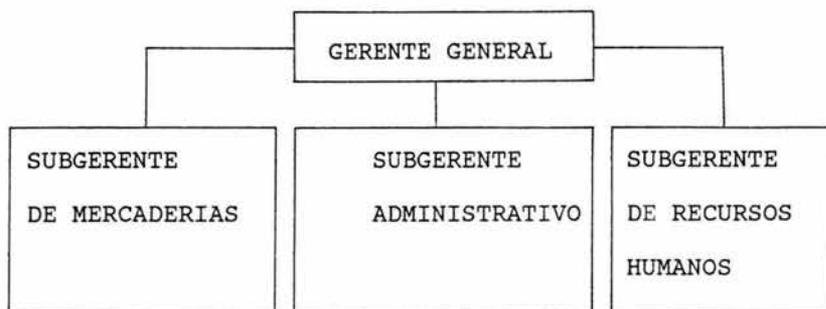
La razón por la cual se eligieron las tiendas de autoservicio ya mencionadas, es porque son empresas de mucho prestigio en los medios de publicidad, además de que por su

expansión requieren de personal para extenderla; por lo consiguiente se recluta y selecciona personal constantemente.

Para conocer la organización de una tienda de autoservicio se explica a continuación brevemente la distribución de las áreas y departamentos:

1. Area de perecederos; Departamento de frutas, verduras, carnes, salchichonería, pescados y mariscos, fuente de sodas y cocina.
2. Area de Super; Departamento de abarrotes, vinos y licores, aseo y limpieza y lácteos.
3. Area de ropa; Ropa para caballeros, damas, niños, niñas, bebes, zapatería, mercería, telas, blancos y cortinas.
4. Area de líneas generales; Departamento de discos, libros, muebles, hogar, fotografía, regalos, perfumería, papelería, jardinería, ferretería, deportes y equipajes.
5. Area de servicios; Departamento de intendencia, de personal, bodegas, vigilancia, devoluciones, cajas, mantenimiento y caja general.

Estas áreas de la tienda son coordinadas y supervisadas por el gerente, quien a su vez cuenta con un subgerente de mercaderías, un subgerente administrativo y un subgerente de recursos humanos. Ver esquema 1.



Esquema 1. Organización de personal de una tienda de auto servicio.

El subgerente administrativo supervisa las labores de los departamentos del área de servicios.

El subgerente de recursos humanos se encarga de la selección, contratación, inducción capacitación y asesoramiento del personal de la tienda. Así como de los trámites administrativos como del seguro social, nóminas e impuestos.

De esta forma quedan comprendidas, en forma general, las áreas y funciones del personal gerencial que está en contacto con todos los empleados que atienden los diferentes departamentos y dan atención al público consumidor.

Una vez descritas las actividades y funciones de las tiendas de autoservicio, se procede a presentar los resultados de la investigación.



5.2 RESULTADOS Y DISCUSION DEL ESTUDIO DE CAMPO EN TIENDAS DE AUTOSERVICIO ACERCA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Una vez que se aplicó la entrevista a las personas encargadas del departamento de selección de personal se establecieron categorías, tomando en cuenta las respuestas, y se sacaron porcentajes teniendo como base que 20 entrevistas equivalen al 100% y de estas categorías se elaboraron tablas para concentrar los siguientes resultados:

Los encargados del área opinan el objetivo básico que pretende cumplir una tienda de autoservicio es seleccionar candidatos idóneos al perfil del puesto, y además un 25% menciona que la capacitación del personal es parte de este objetivo.

Como se puede observar para llevar a cabo la selección de personal se toma como base el perfil del puesto, en el cual se indican las habilidades o capacidades necesarias que son solicitadas para ocupar un determinado puesto. Tomando en cuenta el concepto que da Arias Galicia (1985) acerca del objetivo básico de la selección de personal, es analizar las habilidades y capacidades de los candidatos a fin de decidir sobre bases objetivas. Se puede decir que las tiendas de autoservicio están considerando las habilidades y capacidades de los posibles empleados, según Arias Galicia. La manera de conocerlo es a través de las solicitudes que se

les aplica a los candidatos, en la cual debe anotar primero; sus datos personales y familiares, después su historia escolar y por último su historia laboral. De acuerdo a estos datos, se realiza un estudio para analizar sus habilidades laborales y si cumple con los requisitos del perfil del puesto, entonces es aceptada la solicitud del candidato.

En lo que se refiere al aspecto de capacitación, el 25% de los entrevistados señalan que una vez que es aceptado el candidato, la empresa tiene la obligación por ley de dar capacitación a su personal, impartiendo diferentes cursos en relación al área a la que pertenezca.

Acerca de los recursos humanos con que debe contar el departamento de personal, todos coinciden en que debe existir en éste un jefe de personal y un auxiliar.

En lo que respecta a los instrumentos que se emplean para y seleccionar personal en las tiendas de autoservicio, se mencionan en las preguntas (3,4,5 y 6), las cuales se categorizan para poder conocer el proceso que llevan a cabo y los resultados son los siguientes:

El 100% de los entrevistados señalan que los medios que utilizan para reclutar personal es a través de la radio, t.v., cartulinas, recomendaciones, escuelas y en ocasiones el periódico.

Una vez que los candidatos son atraídos al departamento de selección, considera el 75% de los entrevistados que, el proceso más funcional para seleccionar es a través de la solicitud, la entrevista, el examen médico y la contratación; el 25% mencionan que el uso de los instrumentos anteriores son necesarios para seleccionar al personal, pero que también son funcionales las pruebas psicológicas para puestos donde se requiere de habilidades más precisas, refiriéndose a niveles ejecutivos.

Como se puede observar, para la mayoría de los entrevistados es más funcional no emplear pruebas psicológicas, ya que implica tiempo y dinero invertido para aquellos empleados a nivel operativo, es decir que su trabajo solo es manual, al tener que acomodar mercancía no se requiere de la aplicación de éstos por razones prácticas y económicas.

En lo que respecta al tipo de información que consideran los entrevistados que debe tener una solicitud de empleo, todos concuerdan que la información necesaria es; los datos personales, familiares, escolares y laborales. Así como lo que se pide en una requisición de personal, siendo que los datos que se piden son acordes al perfil del puesto. Las respuestas que dan los entrevistados, son en su mayoría muy parecidas, varían en tecnicismos pero son los datos

importantes los que se deben solicitar para tener un control de los candidatos que acuden a solicitar la vacante. Cita Grados (1988); "El análisis de ésta información permite una primera comparación contra los requisitos generales de ingreso a la institución y la especificación del puesto, siendo por lo tanto los instrumentos a través de los cuales se comienza a eliminar a los candidatos que no cumplan con los requisitos del puesto".

Para una mejor concentración de los resultados se agruparon las preguntas (3,4,5 y 6)* y se presentaron en la tabla siguiente:

RESP. 3	RESP. 4		RESP. 5	RESP. 6
Radio T.V. Cartulineo	Pruebas Psicológicas No Sí		Datos pers. Fam. Escolares Laborales	Características del puesto vacante
100%	75%	25%	100%	100%

Tabla No. 1 Instrumentos empleados en el proceso de selección de personal.

* Ver formato de entrevista (A2)

Las anteriores preguntas forman parte del proceso de selección de personal que se ha venido estudiando en los anteriores capítulos y de acuerdo a las investigaciones de tiendas de autoservicio, manejan un proceso semejante al que cita grados (1988), sin embargo las pruebas psicológicas las consideran pero no las manejan, la razón se explicará en la siguiente categoría que es de pruebas psicológicas y corresponde a las preguntas 7,8,9 y 10 (ver formato A2).

Para los entrevistados, la estabilidad emocional del candidato y sus habilidades son las características que busca medir a través de las pruebas psicológicas.

En la pregunta no. 7 todos opinan que las tiendas de autoservicio consideran que la estabilidad emocional así como las habilidades son importantes para que el empleado sea eficiente en su trabajo, esto lo pueden conocer a través de las pruebas psicológicas; no obstante cuando se les pide que mencionen que pruebas y procedimientos manejan al aplicarlas, argumentan que no pueden responder a estas preguntas (8,9 y 10), porque no se aplican dichas pruebas ya que no es necesario, pues los empleados trabajan únicamente en actividades manuales es decir, a nivel operativo no requieren de mayores conocimientos, sus actividades son únicamente motoras, acomodando productos en los estantes, como latas, ropa, trastes, etc. en el caso de los tablajeros (carniceros) se les da un curso de capacitación para saber los cortes de la carne, en lo que respecta a las cajeras,

solo se les aplica un exámen aritmético; es por tal motivo que no se aplican las pruebas psicológicas según las respuestas de los entrevistados.

Se puede decir que las pruebas psicológicas requieren de un presupuesto, además de un tiempo considerable para su aplicación y como lo mencionan las tiendas, no requieren de estas pruebas a nivel operativo.

La siguiente categoría se refiere al papel que juega el gerente del área de selección de personal.

Las características generales que debe tener un aspirante a laborar en tiendas de autoservicio, según el 75% de los entrevistados, requiere de buena presentación y tiempo disponible, por lo que se refiere al desenvolvimiento y carácter agradable, el restante 25%.

Como se puede notar, las tiendas requieren que su personal tenga buena presentación y tiempo disponible; sin embargo un 25% de las tiendas solicitan que el aspirante tenga carácter agradable, esto es para que sus clientes se relacionen con el personal con mayor confianza.

En lo que respecta a las características que debe tener la persona encargada del departamento de selección, un 25% opinó que debe mantener la confianza en sí mismo y saber

entrevistar, por otra parte un 75% agregó que debe conocer el ramo administrativo del proceso de selección.

Se puede observar que para las tiendas lo más importante como requisito en un seleccionador, es que maneje el proceso de selección y por otro lado que mantenga la confianza en sí mismo, así como saber entrevistar. Se considera que ambas características son indispensables para seleccionar personal y esto se va logrando poco a poco con la experiencia que se vaya adquiriendo.

La persona encargada, en este caso puede ser un psicólogo, en una tienda de autoservicio se enfrenta a la constante deserción de los empleados, a los cuales contrata y poco tiempo después se dan de baja, según los entrevistados esto es por la misma política de la tienda de autoservicio, pues sus contratos son cortos además de que sus empleados en su mayoría son estudiantes y esto favorece a la empresa por cuestiones económicas.

En relación a las perspectivas que obtiene un psicólogo industrial en dichas tiendas, es su propia superación profesional y económica! esta respuesta la dieron todos los entrevistados.

De acuerdo a la descripción de las respuestas en relación al perfil del encargado del área de selección de

personal, es de gran importancia éste ya que piden las tiendas como requisito, que el profesional que ocupe el puesto debe poseer diversas habilidades para desempeñarlo. No obstante , es un tanto difícil definir un cuadro fijo para poder identificar a un buen seleccionador, siendo que varían los criterios de una empresa a otra así como las características de una persona a otra. Pero la empresa sí exige buenos resultados económicos y ordenados de un profesional ya que son parte importante de la presentación de la empresa.

Los resultados que a continuación se muestran, se refieren al porcentaje que se encontró en relación al profesional que ocupa un departamento de selección en tiendas de autoservicio, recordando que 20 entrevistas equivalen al 100% :

	No.	%
Lic. Relaciones Industriales	4	20
Lic. Administración de Empresas	8	40
Lic. Psicología Industrial	6	30
Lic. Relaciones Comerciales	2	10

Como se puede apreciar el Lic. en administración de empresas y el Psicólogo industrial son los profesionales que mayor porcentaje obtuvieron, sin embargo no se puede generalizar ni decir que los profesionales en Relaciones

Comerciales e Industriales no se empleen en el área de selección de personal, sino que esto es una manera de saber que profesionistas están laborando en éste departamento, además de conocer la labor del psicólogo industrial dentro de una tienda de autoservicio.

El psicólogo industrial debe prepararse cada vez mejor y actualizarse constantemente a los cambios surgidos en la moderna industria.

Tomando en consideración los datos obtenidos de los entrevistados, se puede decir que relativamente existen variantes en las respuestas de los entrevistados, siendo que la generalidad llevan a cabo el mismo proceso de reclutamiento y selección de su personal para laborar en tiendas de autoservicio.

En estas tiendas (Blanco, Gigante; Aurrera y Comercial Mexicana) no se manejan las pruebas psicológicas, la contratación es únicamente a nivel operativo es decir, los empleados realizan tareas motoras. En el caso de las cajeras un sencillo examen aritmético relacionado con la tarea que va a desempeñar.

Cuando se les preguntó acerca de la aplicación de pruebas psicológicas, explicaron que sólo en oficinas generales de la tienda se aplican, pero únicamente a nivel ejecutivo, para profesionistas que realizarán las labores administrativas o de jefatura; es por esta razón que desconocen todo lo referente a este punto.

C O N C L U S I O N E S

A lo largo del estudio realizado en las tiendas de autoservicio, fue interesante conocer el proceso de selección de personal que se maneja a nivel industrial.

Sin embargo en éstas no se llevan a cabo todos los pasos que se contemplan según los diferentes autores citados en los capítulos. Pues en el último capítulo, donde se reporta el estudio de campo en las tiendas de autoservicio, se pueden observar en los resultados de las entrevistas que se aplicaron al departamento de personal, que los pasos que siguen para reclutar y seleccionar personal son mínimos a comparación de los que enuncian Arias Galicia (1987) y Grados (1988), quienes con otros autores manejan un proceso largo para lograr reclutar y seleccionar el mejor personal para una empresa, no obstante en dichas tiendas, los pasos que se siguen son pocos, Arias Galicia y Grados mencionan que los pasos son los siguientes: a) hacer un anuncio en la radio, en el periódico o en T.V. b) Entrevistar previamente a los candidatos, c) Aplicar el ciclo de pruebas psicológicas, las cuales son muy costosas, d) Realizar examen médico que consta de radiografías, análisis de sangre y otros, e) Capacitación y f) Contratación.

Como se puede observar son varios los pasos y mucho el tiempo y dinero que se invierten. Y las tiendas de autoservicio no utilizan todos estos pasos, pues únicamente manejan los anuncios por la radio o cartulineo para reclutar personal, después realizan entrevista y finalmente la contratación, dejando a un lado las pruebas psicológicas y el examen médico; sus contrataciones son rápidas y el candidato comienza a laborar sin ningún tipo de entrenamiento o capacitación debido a que sus tareas son sólo de habilidades manuales, esto es que su trabajo no requiere de la aplicación de las pruebas psicológicas; a las cajas sólo se les aplica un examen aritmético.

La mayoría de los empleados que contratan son estudiantes, así que sólo trabajan medio turno y constantemente se dan bajas y altas de empleados. Posiblemente esto se deba a la política de las tiendas, pues sus contratos son muy cortos de tiempo, así como sus prestaciones también son mínimas. Según BLANCO (1987), debe existir estímulos monetarios para los empleados o de otro tipo, para que los trabajadores mantengan una motivación y los resultados de su trabajo sean mejores para la empresa. He aquí la importancia de la participación del psicólogo industrial para poder manejar programas que ayuden a evitar la deserción de los empleados, pues aunque en las tiendas de autoservicio no se manejan pruebas psicológicas por las

características de las actividades que se realizan en los departamentos, debe existir un estímulo para que los empleados permanezcan por contratos más largos y que la tienda no tenga que estar reclutando y seleccionando constantemente nuevo personal. Amaro Guzmán (1990), cita algunas sugerencias que se reciben como incentivos para los empleados, estos pueden ser:

Programas de vivienda, despensa, a través de los vales, prestamos para casos de necesidad, participación de los beneficios de la institución, fomento de actividades recreativas, culturales, cooperativas de ahorro, consideraciones referentes a los años de servicio, carga familiar, puntualidad, etc.

Estas son algunas sugerencias que apoyan los programas de actividades de un psicólogo industrial y que permiten el desarrollo de una empresa, sin embargo hoy en día es tan fuerte la competencia comercial entre las tiendas de autoservicio que es necesario que exista un mejor personal en todos y cada uno de los niveles o áreas de trabajo.

Como menciona BLANCO (1987), la psicología industrial tiene hoy un infinito campo de acción en las empresas, no solo en las nuevas técnicas de relaciones humanas, sino en problemas tan concretos como son motivaciones y estímulos, en los sistemas de primas, orientación y rendimiento de la propaganda, estudios de mercado, clasificación de personal,

etc. Es aquí donde la participación del psicólogo en las tiendas de autoservicio requiere de mayor preparación y depende de él mismo para poder ocupar su puesto con profesionalismo.

F O R M A T O A 1 (O R I G I N A L)
E N T R E V I S T A
A R E A D E S E L E C C I O N D E P E R S O N A L

Nombre de la tienda _____
Escolaridad _____
Antigüedad en el puesto _____
Edad _____

- 1.- Cuál es el objetivo básico que tiene el departamento de selección de personal en una tienda de autoservicio?

- 2.- En su opinión, Cómo debe estructurarse un departamento de selección de personal?

- 3.- Cuáles considera usted que son las fuentes de reclutamiento más efectivas para una tienda de autoservicio?

- 4.- Cuál cosidera usted que es el proceso de selección de personal más funcional?

- 5.- Qué tipo de formatos considera más adecuados para el área de selección de personal?

- 6.- Qué información considera que debe tener una solicitud de empleo para conocer a un candidato?

- 7.- Qué información debe de contener una requisición de personal?

- 8.- Qué tipo de controles se manejan o llevan en el departamento de selección de personal de una tienda de autoservicio?

- 9.- Qué características se busca medir a través de las pruebas psicológicas?
-
-
- 10.- Qué número de pruebas psicológicas se aplican en una batería a nivel ejecutivo?
-
-
- 11.-Cómo debe ser el lugar para la aplicación de las pruebas?
-
-
- 12.-Cuál debe ser su papel frente al candidato en la aplicación de las pruebas psicológicas?
-
-
- 13.- Utiliza el reporte psicológico?Cuál es el objetivo?
-
-
- 14.- Qué características generales debe tener un aspirante a laborar en tiendas de autoservicio?
-
-
- 15.- Qué características debe tener un psicólogo industrial que labora en tiendas de autoservicio?
-
-
- 16.- Cuáles son las limitantes que encuentra el psicólogo industrial para hacer selección de personal en una tienda de autoservicio?
-
-
- 17.- Qué perspectivas de desarrollo encuentra el psicólogo industrial en una tienda de autoservicio?
-
-

F O R M A T O A2 (CORREGIDO)

AREA DE SELECCION DE PERSONAL

Nombre de la tienda _____

Escolaridad _____

Antigüedad en el puesto _____

Edad _____

1.- Cuál es el objetivo básico que tiene el departamento de selección de personal en una tienda de autoservicio?

2.- En su opinión, Con qué personal debe estructurarse un departamento de selección de personal?

3.- Cuáles considera usted que son las fuentes de reclutamiento más efectivas para una tienda de autoservicio?

4.- Cuál considera usted que es el proceso de selección de personal más funcional?

5.- Qué tipo de información considera usted que debe tener una solicitud de empleo para conocer al candidato?

6.- Qué información debe contener una requisición de personal?

7.- Qué características se busca medir a través de las pruebas psicológicas?

8.- Qué número de pruebas psicológicas se aplica en una batería a nivel ejecutivo?

9.- Cómo es el lugar para la aplicación de las pruebas?

10.- Cuál debe ser su papel frente al candidato en la aplicación de las pruebas psicológicas?

11.- Utiliza el reporte psicológico? Cuál es el objetivo?

12.- Qué características generales debe tener un aspirante a laborar en tiendas de autoservicio?

13.- Qué características debe tener un psicólogo industrial para hacer selección de personal en una tienda de autoservicio?

14.- Cuáles son las limitaciones que encuentra el psicólogo industrial para hacer selección de personal en una tienda de autoservicio?

15.- Qué perspectivas de desarrollo encuentra el psicólogo industrial en una tienda de autoservicio?

B I B L I O G R A F I A

- Haller G. B. W.
Psicología Industrial
Edit. Barcelona, España 1973

- Schultz D. P.
Psicología Industrial
Edit. Interamericana, Mex. 1982

- Siegel L.
Psicología Industrial
Edit. Continental, S.A. Mex. 1976

- Clay S. H.
Psicología de la Conducta
Edit. McGraw-Hill, Méx. 1983

- Haller G. B. V.
Tratado de la Psicología Industrial
Edit. Barcelona, España 1976

- Flippo E.
Principios de Administración de Personal
Edit. McGraw-Hill, Méx. 1978

- Howell C. W.
Psicología Industrial y Organizacional
Edit. El Manual Moderno, Méx. 1979

- Korman A. K.
Psicología de la Industria y de las Organizaciones
Edit. Marova, España, 1978

- Werter W.
Dirección de Personal y Recursos Humanos
Edit. McGraw-Hill, Méx. 1986

- Ortueta M.
Técnicas de Dirección de Personal
Edit. Limusa, Mex. 1986

- Dunnette M.
Selección y Administración de Personal
Edit. Continental, Méx. 1981

- Arias G. F.
Administración de Recursos Humanos
Edit. Trillas, Méx. 1981

- Grados E. J.
Inducción, Reclutamiento y Selección
Edit. Manual Moderno, Méx. 1988

- Cohen B. C.
Cómo Seleccionar nuestro Personal
Edit. Limusa, Méx. 1987

- Montmollim
Los Psicofarsantes Maurice
Edit. Siglo XX, Méx. 1987

- Walter M.
La Psicología en la Industria y el Comercio
Edit. Hispano-Americana, Méx. 1978

- Blum M.
Psicología Industrial
Edit. Trillas, Méx. 1985

- McFarland D.
Administración de Personal
Edit. Fondo de Cultura Económica

- Romero B. S.
La Administración de Personal y su Aplicación práctica
en la Empresa moderna
Edit. Continental, Méx. 1981

- Zerilli A.
Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal
Edit. Deusto, España, 1973

- Fleishman E. A.
Estudios de Psicología Industrial y de Personal
Edit. Trillas, Méx. 1979

- Tyson S.
Administración de Personal
Edit. Trillas, Méx. 1989

- Stantun E.
Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de
Personal
Edit. Limusa, Méx. 1985

- Bas M. B.
Psicología de las Organizaciones
Edit. Continental, Méx. 1972

- Rivera S.
Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de
Personal
Edit. Limusa, Méx. 1988