



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES
IZTACALA

" REVISION Y ANALISIS CRITICO SOBRE
ALGUNAS HERRAMIENTAS QUE SON
EMPLEADAS EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE
PERSONAL "

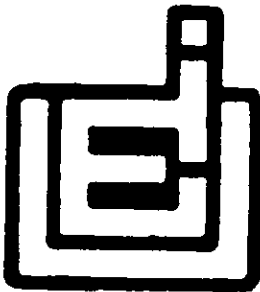
T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

IRENE ZAMUDIO MORENO



LOS REYES IZTACALA, EDO DE MEX. 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

266892



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 DIOS

Por la vida, por su amor infinito y por llenarme de bendiciones día con día...

A MIS PADRES

Por su amor, dedicación y esfuerzo, por hacer de mí lo que ahora soy; y sobre todo gracias por su comprensión y apoyo en cada momento de mi vida.

A MI ESPOSO

Por su gran amor, por la confianza que deposita en mí, pero sobre todo por comprenderme y apoyarme en todos los aspectos de mi vida.

A MIS HIJOS JESUS Y KEVIN

Por ser para mí grandes tesoros en mi vida, por ser tan lindos y bellos niños.

A VIOLETA

Por su grandísimo apoyo en la elaboración manual de este trabajo, y por su gran cariño como hermana.

A VIOLETA Y GERARDO

Por ser tan especiales, por su apoyo y gran cariño, pero sobre todo por ser tan maravillosas personas.

A ALEJANDRO Y MARICRUZ

Por ser personas tan especiales para mí y por ese gran cariño.

A KARINA Y MARLEN

Por ser tan estusiasmas, por haber terminado también una carrera, pero sobre todo por su cariño de hermanas.

A MAURICIO Y LENNIN

Por su energía, por su entusiasmo para hacer las cosas, pero también por ser maravillosos hermanos.

A LESSLIE Y DANI

Por ser tan tiernas, tan dulces y lindas niñas.

A LA ENEP IZTACALA

A MIS PROFESORES

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

A EL MAESTRO JESUS VARGAS FLORES

A LA LIC. JOSELINA IBAÑEZ REYES

A LA LIC. HERMINIA MENDOZA MENDOZA

Por su enorme paciencia y su inapreciable asesoramiento en la elaboración de este trabajo, sobre todo por su amistad que siempre me han demostrado.

A MIS ABUELITOS

Por su ejemplo, por sus consejos y gran cariño.

A MIS TIOS Y PRIMOS

Por su constante presencia, por sus consejos y cariño.

A MI TIA JUANITA Y ROSITA

Que más que ser tías, son amigas, por su apoyo y gran cariño.

A MIS TIAS SONIA, LOLA, IMELDA Y GLORIA

Por ser ejemplos de superación por sus consejos y gran cariño.

A ISABEL E IVONNE

Por compartir tantas cosas, por su apoyo, por su cariño, por esa gran amistad.

A ANA, A PATY, AL MAESTRO TOÑO, A MARGARITA Y A ELIZABETH.

Por ser grandes amigos y ejemplos de superación.

A GABRIEL Y BERNARDO

Por ser grandisimos amigos.

A SUSANA, LOURDES, CAROLINA, MONICA Y LUPITA.

Por su gran amistad.

A VANESSA

Por apoyarme tanto y por su gran paciencia hacia mi caracter.

EN MEMORIA DE LETY Y DE EMMA.

A MI SUEGRA

Por su apoyo y consejos y gran cariño.

A GENOVEVA Y ABEL

Por su apoyo, consejos y por ser tan buenos amigos.

A TODAS LAS PERONAS QUE CERCAS O LEJOS SIEMPRE, ME HAN
APOYADO EN TODO.

G R A C I A S



***EL AYER NO ES MAS QUE UN SUEÑO,
EL MAÑANA NO ES MAS QUE UNA
VISION, PERO EL PRESENTE BIEN
VIVIDO, HACE DE CADA AYER UN
SUEÑO DE FELICIDAD Y DE CADA
MAÑANA UNA VISION DE
ESPERANZA.***

***TODO LO PUEDO EN
CRISTO QUE ME
FORTALECE.***

Filip. 4:13

L N D I C E

INTRODUCCION.....

CAPITULO I

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

	PAGS.
1.1 Antecedentes de la psicología industrial	1
1.2 Las organizaciones y la psicología.....	4
1.3 El papel del psicólogo industrial.....	7
1.4 El departamento de Recursos humanos en las organizaciones	10
1.4.1 La función del departamento de recursos humanos.....	13

CAPITULO II

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

2.1 Definición de reclutamiento.....	15
2.1.1 Fuentes de reclutamiento.....	17
2.1.1.1 Fuentes internas.....	18
a) Sindicatos.....	18
b) Archivo o cartera de personal.....	19
c) Familiares y recomendados.....	19
d) Promoción o transferencia interna de personal...	20

2.1.1.2	Fuentes externas.....	22
a)	Profesionales y educativas.....	22
b)	Asociaciones profesionales.....	22
c)	Bolsas de trabajo.....	23
d)	Agencias de colocación.....	23
e)	La puerta de la calle.....	23
2.1.2	Medios de reclutamiento.....	25
a)	Prensa.....	25
b)	Radio y televisión.....	26
c)	Grupos de intercambio.....	26
d)	Boletines.....	26
2.2	Proceso de selección de personal.....	28
2.2.1	Definición de selección.....	29
2.2.1.1	Elaboración de perfil.....	31
2.2.2.1	Flujograma.....	33
a)	Presolicitud.....	34
b)	Solicitud de empleo.....	34
c)	Entrevista inicial.....	36
d)	Evaluación técnica.....	36
e)	Evaluación psicológica.....	37
f)	Encuesta socio-económica.....	38
g)	Entrevista profunda.....	40
h)	Examen médico.....	40
i)	Conclusión.....	41
j)	Decisión.....	41
k)	Contratación.....	42

CAPITULO III

LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA EN LA SELECCION DE PERSONAL

3.1	La entrevista en el proceso de selección.....	44
3.2	Etapas de la entrevista.....	47
	a) Apertura.....	47
	b) Rapport.....	47
	*Approach.....	48
	*Empatía.....	49
	c) Desarrollo.....	49
	d) Cima.....	49
	e) Cierre.....	50
	1) Aviso.....	50
	2) Intercambio.....	51
	3) Final.....	52
3.3	Areas de la entrevista.....	53
	a) General.....	53
	b) Escolar.....	53
	c) Ocupacional.....	54
	d) Concepto de si mismo.....	54
	e) Metas.....	55
	f) Familiar.....	56
	g) Pasatiempos.....	56
	h) Salud.....	57
3.4	Tipos de entrevista.....	58
	a) Directa.....	58
	b) Indirecta.....	59
	c) Mixta.....	61

3.5	La entrevista inicial y la entrevista profunda.....	62
3.6	Métodos especiales de entrevista.....	65
3.7	El reporte final de la entrevista de selección.....	67
3.8	Validez de la entrevista.....	70
3.9	Limitaciones de la entrevista.....	77

CAPITULO IV

PRUEBAS PSICOLOGICAS

4.1	Naturaleza de los tests psicológicos.....	80
4.2	Clasificación de los tests.....	83
	a) Tests de personalidad.....	86
	b) Tests de inteligencia.....	89
	c) Tests de interés vocacional	93
4.3	El proceso de validación.....	95
4.4	Uso operacional de las pruebas.....	99
	*Administración.....	99
	*Calificación.....	99
	*Interpretación de las puntuaciones.....	100
	*Establecimiento de límites.....	100
4.5	Contribuciones de los tests.....	103
4.6	Consideraciones éticas y legales.....	106

CAPITULO V

ANALISIS Y DISCUSION DE LOS INSTRUMENTOS PSICOLOGICOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

***Análisis y discusión de los instrumentos psicológicos..... 109**

***Conclusiones..... 118**

***Bibliografía..... 122**

INTRODUCCION

Desde que el hombre empezó a formar grupos, se fueron evidenciando ciertas diferencias individuales entre los miembros de éstos, ya sea por la interrelación de los sujetos o por las actividades que desarrollaban como grupo. Es así que en función del grupo, se fueron "Seleccionando" a los más aptos o los que mejor desarrollaban una tarea en especial para obtener la supervivencia del grupo en el medio en que se desenvolvían, esta selección se hacía atendiendo a ciertas características de los individuos de la supervivencia del grupo. Conforme se fueron desarrollando las sociedades fueron surgiendo avances científicos y tecnológicos que redundaron en la implementación de nuevas estrategias de selección, hasta llegar a la elaboración de un programa técnico y científico de selección que incluye la aplicación de entrevistas, pruebas de conocimientos y pruebas psicológicas.

Podemos decir que la psicología no siempre estuvo al servicio de las organizaciones y no es sino hasta principios de siglo cuando ésta adquiere el carácter de ciencia que dejó de ser un anexo práctico de la administración de personal, hasta llegar a abarcar todos los aspectos de la vida en las organizaciones.

Así el campo que actualmente ha sido llamado psicología Industrial y Organizacional, representa el punto de encuentro de muchas disciplinas (administrativas, economía, filosofía, etcétera) y no es de admirar por ejemplo, que los estudios del comportamiento humano y de la organización se hayan unido para conformar esta rama de la psicología que dirige su interés científico desde los procesos del individuo hasta los procesos de la organización, pasando por los procesos interpersonales.

En la actualidad la selección de personal es una de las funciones que llega a desarrollar el psicólogo laboral, como parte de su práctica profesional cotidiana, siendo considerada ésta como una de las más importantes dentro de todas las funciones que puede desempeñar, ya que precisamente a través de esta práctica, es como se proporcionan los recursos humanos necesarios en una organización social.

Ahora bien, siendo la selección una de las actividades más tradicionales entre los psicólogos industriales, no pasaremos por alto el mencionar que una de las virtudes que tiene este proceso es el de intentar prevenir posibles conflictos entre los empleados y las organizaciones “distinguiendo” a los “buenos” y los “malos” candidatos a laborar en las empresas, mediante el auxilio de pruebas y otras técnicas utilizadas por la psicología industrial y organizacional.

Cabe señalar, que la selección es un proceso que implica llevar a cabo una serie de pasos sistematizados a fin de poder tener en nuestro poder la información más verídica para elegir a la persona más idónea para ingresar a una organización.

Sin embargo, la selección no debe considerarse como un proceso limitado y que deba llevarse a cabo de igual forma en todas las organizaciones; ya que la cultura o las políticas de las empresas difiere mucho entre ellas; por lo tanto, es importante mencionar que la forma en que se lleve a cabo el proceso de selección y las herramientas o métodos que se involucren en éste, no debe ser necesariamente el mismo para todas; pero si es importante aclarar que cualquier organización exitosa, debe llevar a cabo una serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado.

Así y en virtud de que las personas representan el recurso más importante en las organizaciones; el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, debe realizarse de una forma objetiva y eficaz (Rodríguez, 1991).

Además es indiscutible que la selección de personal juega un papel determinante en el incremento de la productividad y sobre todo en el aprovechamiento del aspecto humano, ya que si se saben manejar adecuadamente las aptitudes y habilidades de cada trabajador, éste tendrá un mayor rendimiento y entonces podrán ser también mejorados los productos de este trabajo.

Así pues, en términos generales, la selección es extraordinariamente importante para cualquier organización ya que permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos tanto humanos como materiales.

Es por todo lo anterior, que se ha preparado el presente trabajo con el fin de transmitir una orientación hacia lo que es el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Además es preciso señalar, que el objetivo primordial en la elaboración del presente trabajo es describir y analizar la importancia que tienen algunas herramientas dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

Ademas realizaré el esfuerzo en presentar la información de manera objetiva y ordenada cuidando de que el interesado tenga una lectura amena y efectiva sobre el tema a tratar.

Para lo cual, el presente trabajo se compone de cinco capítulos; en donde el primero tratará sobre la Psicología Industrial, que abarca desde los antecedentes, de la Psicología Industrial, seguido de la relación que existe entre la Psicología y las organizaciones, después hablaremos del papel que juega el psicólogo industrial, para luego incursionar a lo que es el departamento de Recursos Humanos y para terminar con el capítulo daremos la función que desempeña este mismo departamento.

En el capítulo II se expondrá el proceso de reclutamiento y selección de personal, en donde empezaremos con la definición, después daremos los tipos de fuentes de reclutamiento, se darán los medios de reclutamiento y se presentará un modelo de lo que es el proceso de selección de personal en donde se incluyen varios aspectos que más adelante especificaremos.

Dentro del capítulo III daremos la importancia que tiene la entrevista en la selección de personal en donde se retoman diferentes aspectos de la misma.

En el capítulo IV se hablará sobre las pruebas psicológicas, sobre su importancia, su clasificación y otros puntos a tratar.

En el capítulo V se realizará un análisis sobre algunos de los instrumentos que son empleados en el proceso y selección de personal.

Como parte final de este trabajo se presentará una serie de consideraciones personales.

CAPITULO I

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

1.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

La psicología industrial es un movimiento o filosofía general que comenzó, se desarrolló creció y maduró hasta alcanzar su forma actual en el siglo XX. Este periodo corresponde a la época en que los psicólogos se introdujeron al campo de la administración industrial; para estudiar sistemáticamente los problemas de personal que existían en diversas empresas industriales. Generalmente, este movimiento que comenzó alrededor de 1913, se asocia con Hugo Musterberg, “el padre de la psicología industrial” (Sikula, 1979).

Las épocas de la administración científica y de la psicología industrial tienen en común la investigación sistemática de los procedimientos y métodos empleados dentro de la empresa industrial.

Sin embargo, la diferencia fundamental consiste en que el movimiento de la administración científica acentúa la participación del ingeniero y el estudio de los métodos de producción, en tanto que el movimiento de psicología industrial acentúa la participación del psicólogo y el estudio de las prácticas de personal.

De acuerdo con Sikula (1979), muchas prácticas de personal se mejoraron significativamente debido al trabajo realizado por los psicólogos industriales. Se hicieron progresos en las prácticas de selección, colocación, pruebas, entrenamiento e investigación. Antes de 1900, la selección y colocación del empleado parecía ser algo fortuito. Al hacer la contratación, tenían poca importancia las cualidades del trabajador y los requerimientos del trabajo no se aplicaban medidas disciplinarias para coordinar los trabajos que se iban a realizar, con las habilidades y capacidades de la fuerza de trabajo disponible. La psicología industrial introdujo el concepto de "identificación" en las áreas de selección y colocación del empleado. Este concepto de identificación significa que tanto los trabajadores como los empleados deben tener características, cualidades y requerimientos únicos y adecuados, que deban igualarse o ajustarse de la mejor manera posible a los requerimientos del trabajo; de ésta manera cada trabajo se ajustará a sus trabajadores y viceversa; ya que sin duda, trabajos diferentes requieren habilidades y capacidades diferentes. También los individuos diferentes poseen aptitudes y talentos diferentes. El concepto de identificar intenta ligar a la persona correcta con el trabajo correcto. Aunque esta es una idea relativamente simplista, fue en gran parte desconocida y no se puso en práctica sino hasta el cambio de siglo. Aunque es un concepto fácil de entender, las técnicas y métodos de análisis necesarias para implantarla son difíciles de desarrollar (Shultz, 1985).

Según Sikula (1979), las contribuciones más importantes de la psicología industrial a la práctica profesional de personal consiste en las pruebas de personal, entrevistas, evaluación de las aptitudes, periodos de aprendizaje, entrenamiento, estudios de la fatiga y monotonía, seguridad, análisis del trabajo e ingeniería humana. De todas estas, las aplicaciones principales del conocimiento y técnicas de la psicología industrial han sido las pruebas de empleo, la colocación de trabajo, ascensos y entrenamiento. A través de los años, los psicólogos han hecho importantes contribuciones a la práctica de personal fundamentalmente debido a experimentos cuidadosos, a sus rigurosos diseños de investigación y al uso de métodos estadísticos complejos.

Debemos señalar que estos antecedentes, solo nos dan un panorama muy general de lo que fue la psicología industrial en sus comienzos, podríamos hablar de más asuntos relacionados a esto, pero considero yo que hay otros aspectos que tienen más peso, sobre todo para este trabajo, de los cuales debemos tratar; por lo tanto pasaremos al siguiente apartado, en donde hablaremos de como se fue dando esa relación entre la psicología con las organizaciones industriales.

1.2 LAS ORGANIZACIONES Y LA PSICOLOGIA

La psicología ha sido siempre una disciplina controvertida, dado que su objeto de estudio es el comportamiento humano, el cual ha sido la principal discusión entre los hombres de ciencia debido a su complejidad. De esta manera la psicología extiende una gama de ramificaciones en cuanto a sus áreas de investigación y aplicación, siendo el hombre el personaje principal en todas ellas.

Es importante señalar, que la primera etapa en la que se ubica la psicología en las organizaciones, es en los primeros años del siglo XX y en el periodo de la postguerra se observa un desarrollo mayor de la disciplina; momento en el cual la industria requirió ayuda para consolidar la solución a muchos problemas que afectaban su producción. Se reconoció que la falta de habilidades para la supervisión y manejo de trabajadores era una de las limitantes más importantes, razón por la cual se desarrolló la idea de utilizar gente al máximo (Ramírez, 1984).

Para Siegel y Lane (1981), una fecha importante que le asignan a la psicología industrial como especialización, es la de 1913, cuando se publicó "Psicología y Eficiencia Industrial" de Hugo Mustenberg, en donde la eficiencia implicaba conceptos de rendimiento y productividad como una función de la contribución y esfuerzo. Este libro llamó la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar la psicología la Administración básicamente en las áreas de selección, capacitación y movitación de los empleados.

Es importante señalar que muchos psicólogos siguieron a Mustenberg e hicieron contribuciones importantes, como J. Mckenn Catell pionero famoso por sus actividades en desarrollo de pruebas y sus esfuerzos por establecer la psychological Corporation en el año 1921. Un contemporáneo de éstos Walter Van Dike Binhgham ganó prestigio como autor de libros sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitudes.

La psicología dentro de la industria también fue fomentada por el reconocimiento que recibió en relación con las pruebas de alfa y beta del ejército desarrolladas durante la primera guerra mundial. Estas pruebas cuyos objetivos eran examinar a los solicitantes a puestos militares, fueron los primeros en ser utilizadas como medio de selección y es aquí donde los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando, pruebas colectivas para reclutas del ejército ayudando a realizar procedimientos para la selección de oficiales. Durante este periodo surgieron las pruebas de campo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad (Blum y Naylor, 1985).

Posteriormente el enfoque varió y el término de psicología industrial se refería más al estado de trabajo y en especial a la medición del mismo, pero en las empresas comenzó a tomarse en consideración la eficiencia del empleado para elevar la producción, con lo que se contemplaba al ser humano como una máquina destinada a producir, sin embargo se observaban algunos grados de deficiencia en la situación industrial (Howell, 1979).

A este respecto Taylor llegó a la conclusión de que estas deficiencias se presentaban pérdidas, por lo que era necesario implantar tres principios básicos (Howell, 1979).

- A) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- B) Impartir capacitación a los trabajadores en los métodos de producción.
- C) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Estos cambios iban encaminados a mejorar el trabajo en la industria y al crecer éstas dio como resultado el retorno a la concepción hombre-máquina. Esto motivó a los estudiosos a realizar investigaciones concernientes al desarrollo de la industria. Así surgieron diversas escuelas, las más conocidas son:

- A) La Escuela de Administración Científica
- B) La Escuela de Relaciones Humanas
- C) La Escuela de Sistemas

Everett y Roger (1980) plantean que aunque cada una de estas escuelas tuvo su época, ninguna se ha desvanecido o ha sido reemplazada, en la actualidad se encuentran elementos que cada una aportó a lo que hoy se conoce como Psicología de las Organizaciones Industriales. Esta nueva perspectiva abrió un nuevo campo de la psicología a la cual se le denominó Psicología de la Organización.

Cabe señalar que, el término industrial se comenzó a utilizar cuando la psicología se incertó por primera vez en las organizaciones industriales, ya que las funciones de reclutamiento, selección y capacitación de personal se realizaban de manera individual, especializándose cada vez de acuerdo a los requerimientos de la época, con el tiempo el término industrial fue sustituido por el término organizacional dado que las funciones anteriores son tomadas como un proceso continuo.

La psicología organizacional se preocupa por los aspectos sociales y psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo, sobre todo, se interesa por el comportamiento de las personas que componen una organización, y algunas de sus técnicas son los talleres de sensibilización, los procesos de consultoría, las encuestas y la retroalimentación, así como también los grupos de encuentro (Everett y Roger, 1980).

En resumen, la Psicología Industrial es la aplicación o la extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa; y la psicología organizacional trata entre otras cosas de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

1.3 EL PAPEL DEL PSICOLOGO INDUSTRIAL

Como ya se vió anteriormente, la psicología es la disciplina que se encarga de estudiar el comportamiento humano, la cual se ha venido desarrollando en varias áreas de investigación y aplicación como son la experimental, la educativa, social, clínica y laboral, entre otras.

En lo que se refiere al área laboral, el psicólogo fue incorporado al sistema productivo, para llevar a cabo el proceso de selección dentro de las organizaciones. Para ubicar mejor la evolución de este proceso, partiremos de la Revolución industrial donde se llevaba a cabo la elección del personal, basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, siendo ésta intuitiva, tomando en cuenta las características físicas, como el peso, la fuerza, resistencia, etcétera, en base a ésto se determinaba el puesto que podía ocupar el posible candidato, por lo cual no podía considerarse como proceso de selección en todos sus aspectos, ya que se partía de considerar al hombre como una máquina pensante (Aguilar, 1980).

Esta situación, de considerar al hombre como una máquina pensante perduró por un tiempo prolongado, pues hasta 1945 cuando se empieza hacer uso de pruebas psicométricas que evalúan áreas como, personalidad, inteligencia y potencialidad para el trabajo. Después de que terminó la segunda guerra mundial hubo un gran desempleo, lo cuál propició que varios dueños de fábricas se vieran ante la necesidad de seleccionar a la gente más capacitada de acuerdo al puesto a cubrir y de esta manera hacer una contratación que garantizará más rendimiento a la empresa.

El psicólogo en área industrial empezó hacer investigaciones en la elaboración y adaptación de pruebas psicológicas, haciendo una estandarización en una población determinada, retomando estudios realizados anteriormente por la psicología aplicada. Se incorporan nuevas ideas sobre la organización, la productividad, el factor humano, la teoría de sistemas aplicada a empresas. A partir de estas, se desarrolla la conceptualización del hombre como parte indispensable para el desarrollo de la organización, lo cuál lleva a pensar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta.

De allí que la organización se preocupe en seleccionar al personal adecuado a sus necesidades particulares con el fin de obtener un lugar considerable en el mercado (Arias, 1996).

Según Arias (1996), actualmente el psicólogo en el área laboral se ha venido desarrollando en varios puestos y departamentos tales como:

- A) Reclutamiento y Selección de Personal
- B) Entrenamiento y Capacitación
- C) Orientación Profesional

Debe tenerse en cuenta, que actualmene los responsables de los recursos humanos son Ingenieros, Contadores Públicos, egresados de Facultad de Leyes y Administradores de Empresas, además de los Psicólogos.

Estos últimos se han venido desarrollando dentro de esta área progresivamente, desde su enfoque particular, preocupándose por estudiar al hombre individualmente, como una nueva perspectiva de desarrollo en el área laboral.

Por último, las aportaciones de la Psicología Aplicada y Experimental permitieron que las técnicas de selección de personal, tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas determinando los requisitos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros instrumentos.

Ahora bien, se puede decir que la selección de personal, constituye una de las áreas que en terminos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es un tema de los más divulgados, sin embargo, y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas menos comprendidos, ésto se debe al mal manejo de la información que existe (Arias, 1996).

Por todo esto, y de manera muy particular, pretendemos exponer una información veraz y ordenada sobre este tema, para poder comprenderlo mejor y de esta manera hacer un adecuado manejo de la información que existe al respecto.

A continuación hablaremos sobre el departamento de Recursos Humanos ; ya que este es de vital importancia dentro de cualquier organización sea pública o privada.

1.4 EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

La Administración de Recursos Humanos representa un aspecto fundamental de toda organización puesto que es la estructura que se encarga de proporcionar y distribuir el personal con que se cuenta, además de que permite la implantación de métodos y técnicas para alcanzar los objetivos preestablecidos por la misma.

Debe considerarse que una Organización está integrada por dos factores principales (el humano y el técnico) a los que sin embargo, no se les ha dado la misma importancia. Anteriormente se ponía mayor atención en este último aspecto, es decir, en las estructuras y procesos, y se descuidaba el elemento humano. En la actualidad este aspecto es considerado por la Administración de Recursos Humanos (ARH), teniendo como finalidad el completo desarrollo del elemento humano dentro de la organización, en este caso la organización industrial.

Huitrón y Ramírez (1993), definen a la Administración de Recursos Humanos "como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (p. 87). Por otro lado, Chiavenato (1988) considera que la Administración de Recursos Humanos, contempla la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas que permitan promover el desempeño eficiente del personal y que al mismo tiempo faciliten que las personas que colaboran en la organización logren sus objetivos particulares. En ambas definiciones lo que resalta es que la Administración de Recursos Humanos, pretende finalmente armonía e integración entre el individuo y la organización.

Uno de los objetivos principales de cualquier organización es la creación y distribución de bienes de consumo y, en general, los objetivos de la Administración de Recursos Humanos, son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación, para realizar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.

3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Para que puedan cumplirse dichos objetivos, se requiere de gente adecuada que posea los conocimientos y habilidades necesarias y que se encuentre ubicada en el puesto adecuado y en el momento adecuado (Terry y Franklin, 1990).

Podemos concluir entonces, que la importancia de la Administración de Recursos Humanos, en la industria radica en la combinación de esfuerzos para obtener la satisfacción de las necesidades de la empresa y del individuo mismo, ya que del equilibrio de ambas partes depende el desarrollo de toda la organización.

En este capítulo, se habló sobre la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos, la cual consiste en obtener y alcanzar la eficiencia y la eficacia con los Recursos Humanos disponibles, lo cual conlleva finalmente a la armonía e integración entre el individuo y la organización.

En el capítulo siguiente, abordaremos la importante función que cumple el departamento de Recursos Humanos dentro de cualquier organización.

1.4.1 LA FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Si el personal es tan importante para el funcionamiento de la organización industrial, entonces también es fundamental considerar de que manera se provee del mismo a la empresa. Esta es precisamente la actividad central del subsistema que nos ocupa en esta parte del trabajo.

El subsistema de provisión de Recursos Humanos lleva a cabo las siguientes actividades principales:

A) Reclutamiento: Si se requiere de personal para cubrir alguna vacante en la organización entonces debe realizarse una investigación del mercado de recursos humanos, esto es considerar las diversas fuentes de, donde pueden surgir candidatos y además, determinar las técnicas de reclutamiento que se emplearan para atraer a los mismos.

B) Selección: Cuando se ha logrado reunir a una cierta cantidad de candidatos potenciales, deben establecerse los criterios mediante los cuales se evaluarán sus aptitudes para elegir a aquel o aquellos individuos que satisfacen las condiciones exigidas por el puesto.

C) Integración: Una vez que se han elegido los nuevos empleados debe tratarse que éstos se integren de la mejor manera y en el mejor tiempo posible a su área de trabajo, mediante los procedimientos que se vayan implantando.

La manera de realizar las actividades anteriores puede variar de una empresa a otra; lo importante es que se pueda obtener el mejor ajuste entre el individuo y la organización, para poder lograr también un desarrollo óptimo de ambas partes. Sin embargo, estas actividades no son tan simples sino que cada una de ellas sigue también su propio procedimiento y, para precisar en qué consiste dicho proceso, el capítulo siguiente contemplará los aspectos relacionados al reclutamiento y la selección de personal con mayor detenimiento, ya que aquí solamente, hablamos sobre aspectos muy generales acerca de lo que es el proceso de reclutamiento y selección de personal; al principio del siguiente capítulo, empezaremos con lo que es la definición de Reclutamiento, ya que esto, es la base para poder continuar de manera precisa con este proceso.

CAPITULO II

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

2.1 DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

Una de las actividades que realiza el subsistema de provisión es el reclutamiento y, debido a su importancia, consideramos necesario ampliar la explicación respecto a este punto.

Existen varias definiciones de lo que es el reclutamiento de personal; (Vega, 1990, p. 39) consiste en “buscar y atraer a un número suficiente de solicitantes capaces a fin de realizar la selección de personal adecuada a los puestos vacantes de una empresa”.

Por otro lado Werther y Keith (1992), consideran que el reclutamiento es el proceso de identificar candidatos para ocupar vacantes en la empresa. Según Grados (1988), el reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Así, podemos concluir que el proceso de reclutamiento es aquel que suministra a la empresa, solicitantes o candidatos en potencia para cubrir los puestos vacantes en el momento oportuno, realizando una importante labor de promoción.

El reclutamiento no sólo implica la búsqueda y atracción de candidatos, sino que también debe definir con precisión los requisitos que demanda el puesto. Otro aspecto que no se debe desconocer es que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la magnitud de la empresa ni por la rotación de personal.

Los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos son los que vamos a presentar en el apartado siguiente.

2.1.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

En el momento en que la organización obtenga un reclutador capacitado éste deberá plantearse, en primera instancia, lo siguiente: ¿Cómo, dónde y cuando encontraremos los recursos humanos que requiere nuestra organización?. El reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtener sus candidatos requeridos por el puesto vacante. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento y de éstas, podemos describir dos tipos de fuentes, ambas de gran interés para el psicólogo reclutador: las internas y las externas. Ambos tipos de fuentes de reclutamiento se abordarán de manera más amplia en los apartados siguientes; ya que es de gran importancia tener presente cada una de las características, que pertenecen a ambos tipos (fuentes internas y fuentes externas), para que cuando se lleve esto a la práctica, se realice con un manejo adecuado y se saque mejor provecho de ellas.

2.1.1.1 FUENTES INTERNAS

Las fuentes internas, son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la organización, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que juegan un papel importante en la organización, son las siguientes:

A) SINDICATOS

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la organización requiera personal para cubrir una vacante que entra en el dominio del sindicato Grados (1988).

Al respecto Reyes (1986) señala que se debe procurar la reglamentación de la cláusula de admisión exclusiva, la cual comprende:

- 1) Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación de la ley federal del trabajo Art. 37.
- 2) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato debe de llenar la vacante, y la aclaración de que si no lo hace, la organización podrá llenarlo con la condición de que el trabajador se sindicalice.
- 3) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- 4) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenara los requisitos, debe abandonar el puesto (antes aún de que termine el periodo de prueba, y presentar a otro, o bien que la organización no llene con el requisito de sindicalizarlo).

5) El reconocimiento del sindicato de los trámites de selección (pruebas psicométricas, entrevistas, etcétera).

B) ARCHIVO O CARTERA DE PERSONAL

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizados, por haber sido cubierta la vacante. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y el reclutador deberá hechar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten (Grados, 1988).

Esta cartera de personal, podría considerarse como una especie de reserva de candidatos, de los cuales podemos requerir en el momento que surga una vacante .

C) FAMILIARES Y RECOMENDADOS

Esta fuente de reclutamiento la constituye gente ya familiarizada con la compañía. Los clientes, vendedores, proveedores y accionistas pueden recomendar aspirantes. La ventaja aquí, es que los aspirantes recomendados conocen la compañía, sus normas y sus requisitos.

Algunas compañías encuentran provecho sobre todo durante periodos de escasez de mano de obra, fomentan el uso de referencias de aspirantes de parte de sus empleados mediante una recompensa monetaria siempre que el recomendado por ellos sea contratado (Tyson y York, 1989).

Se hace uso de esta fuente cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores a fin de establecer contacto con familiares que reúnen las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite (Grados, 1988 y Reyes, 1986).

Arias (1996) comenta al respecto, que algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado o cuando va en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en los que se sanciona a sus parientes o se les niega un ascenso. En realidad, son pocas las empresas las que hacen uso de este tipo de fuente, ya que no es permitido por la política de la misma empresa sobre todo en las empresas privadas, pues en donde menos se permite esta situación.

D) PROMOCION O TRANSFERENCIA INTERNA DE PERSONAL (INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS)

Esto sucede cuando el reclutador encargado estudia la plantilla de personal, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no, un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o (transferido en forma horizontal), según el caso al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimiento como de aprendizaje y responsabilidad o en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto (Grados, 1988).

Arias (1996) a este punto lo considera como Política Interna; pues siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, se procurara cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya están laborando en la organización, por que disminuye el periodo de entrenamiento y, la más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Con este tipo de movimiento, (promoción o transferencia interna), se benefician de manera directa los empleados y trabajadores que laboran dentro de la misma empresa, cabe señalar que este movimiento en muchas ocasiones, motiva a algunos trabajadores para desempeñar mejor su trabajo y gracias a esto pueden conseguir ascensos.

Todos estos aspectos están considerados dentro de las fuentes internas, pero a continuación también se darán a conocer algunos señalamientos sobre lo que son las fuentes externas.

2.1.1.2 FUENTES EXTERNAS

Las fuentes externas son aquellas a las que el reclutador puede recurrir de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la organización. Entre las más importantes tenemos las siguientes:

A) PROFESIONALES Y EDUCATIVAS

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: universidades, escuelas comerciales tecnológicas, institutos, etcétera. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede saber con detalle donde se localizan así como las actividades o carreras profesionales que en ellas se imparten. En estas instituciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfaga las necesidades de la organización (Grados, 1988 y Reyes, 1986).

Tyson y York (1989) comentan que el interés que tienen las escuelas por esta labor, es el de saber que sus egresados pueden encontrar oportunidades de trabajo en alguna de las organizaciones en las cuales prestan su servicio.

B) ASOCIACIONES PROFESIONALES

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

Grados (1988), nos da algunos ejemplos de distintas asociaciones profesionales y son las siguientes: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, etcétera.

C) BOLSAS DE TRABAJO

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo. De acuerdo con Arias (1996), son organizaciones que proporcionan información sobre puestos vacantes y estos servicios los prestan en forma gratuita para el trabajador. A ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos. Por ejemplo: la bolsa de diferentes cámaras nacionales (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la celulosa y el Papel, etcétera). Otros organismos que funcionan en forma similar son el IMSS, IPN, DDF, CREA, etcétera.

D) AGENCIAS DE COLOCACION

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran 10% del salario anual. Por ejemplo, ASOSA PERSONAL, S.A., etcétera, Arias (1996).

E) LA PUERTA DE LA CALLE

De acuerdo con Grados (1988), esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude en forma espontánea.

Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio o ramo fungen como fuentes naturales, como las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales, entre otras.

A manera de resumen con respecto a las fuentes, podemos decir que, institucionalmente, el reclutamiento se puede hacer interna o externamente. Cuando se necesita a una persona para ocupar un puesto vacante, dicha persona puede provenir de afuera o de la misma empresa. Algunos prefieren hacer el reclutamiento del mismo personal con el que cuentan, puesto que esto eleva la moral, la lealtad y la motivación de sus empleados. Otras empresas prefieren reclutar externamente, para dar impulso a nuevas formas de pensamiento. Aunque las políticas de reclutamiento varían de una empresa a otra, la regla es promover a cualquier persona de la empresa que reúna las cualidades requeridas y necesarias para ocupar el puesto vacante (Sikula, 1979).

Ya para finalizar podemos mencionar que como ningún método (interno o externo) es por completo el más idóneo, la empresa misma es la que debe determinar cuál es el método que más le conviene según la situación y el puesto o puestos vacantes que se estén boletinando.

2.1.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Los medios de reclutamiento, son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. De acuerdo con Grados (1988), estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

Como principales medios tenemos:

A) PRENSA

Este es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando. En caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser los más económicos.

De acuerdo con Arias (1996) los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo. La prensa, además, representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

Los anuncios en prensa pueden ser básicamente de dos formas: anuncio cerrado y anuncio abierto. En el primero los requisitos son específicos e inflexibles, por ejemplo: "Experiencia mínima de seis meses en Administración de personal", mientras que el anuncio abierto incluye aspectos generales, como: "...con o sin experiencia en el ramo".

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

B) RADIO Y TELEVISION

El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente. Por ejemplo, podemos utilizar la radio cuando queremos utilizar el reclutamiento en provincia; en ese caso haremos uso de los servicios de una radio difusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información. El gobierno tiene un convenio por el cual puede transmitir información por cualquier canal y a cualquier hora, sin costo alguno (Grados, 1988).

C) GRUPOS DE INTERCAMBIO

Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto presenta la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

D) BOLETINES

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa. Para ello se realizan impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones, etcétera y se envían a domicilios cercanos.

Grados (1988), nos señala que otro medio es la American Chamber of Commerce of México, A.C. (Cámara Americana de Comercio), la que proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre candidatos, como: nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional.

Ya para terminar con este apartado, también es necesario señalar, que un punto que debe tomarse en cuenta para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben ser omitidas por el psicólogo. Grados (1988) señala que las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización, esto es, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salarios, etcétera, de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, etcétera.

Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servirnos de "filtros" ante los candidatos y ahorrarnos esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento.

Para diseñar las políticas anteriores, el personal del área de reclutamiento deberá estar del área de reclutamiento deberá estar consciente de que forma parte de un subsistema integrado a un sistema (que en este caso es la propia empresa) y éste a su vez pertenece a un suprasistema, que es la realidad nacional.

Lo que se quiere señalar con éstos es que el área de reclutamiento no puede diseñar en forma independiente las políticas de la empresa, ya que todas ellas estarán determinadas por los factores que hemos mencionado, y son ajenos al reclutamiento.

2.2 PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Se ha mencionado anteriormente que un aspecto fundamental en toda organización y en este caso en la industria, es contar con el elemento humano que le permita lograr los objetivos planteados en el trabajo como son: una mayor productividad, calidad y motivación, así como una menor rotación, ausentismo y bajos índices de accidentes. Para determinar quiénes son los candidatos que cubren los requisitos necesarios para tal fin, todos los individuos atraídos a la empresa por las técnicas de reclutamiento son sometidos a un proceso de selección; esta tarea de evaluación es actualmente una de las actividades del psicólogo, como ya se había señalado en apartados anteriores.

Ahora bien, el reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento del input (entrada), por lo tanto una actividad positiva de investigación, la selección es una actividad de opinión, decisión, filtración, clasificación y, por lo tanto, restrictiva.

Chiavenato (1988) ratifica que la tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo (puesto) que debe ser llenado. Pero además considera que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante. Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo de su materia básica, los candidatos. En cuanto a selección veremos a continuación lo que hay al respecto.

2.2.1 DEFINICION DE SELECCION

La selección de recursos humanos puede definirse como la serie de técnicas encaminadas a escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado, de entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados, con miras a mantener o aumentar la eficacia (hacer correctamente las cosas) y el desempeño del personal (Grados, 1988 y Chiavenato, 1988).

Al respecto, Chiavenato considera que la selección intenta solucionar dos problemas básicos.

- A) La adecuación del hombre al puesto y
- B) La eficacia del hombre en el puesto

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del puesto que debe ser llenado, las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es la de darle, mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Ahora bien, la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa. Por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- * **Experiencia laboral**
- * **Trayectoria académica**
- * **Aspectos psicológicos**

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y, específicamente en el ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables.

2.2.1.1 ELABORACION DEL PERFIL

El psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Cuando se tramita una requisición al departamento de personal, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente esta información no es de carácter psicológico, ya que procede de una área no relacionada con este campo. En estos casos, el psicólogo, transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado en base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil y éste, a su vez, en los que presenta la requisición (Grados, 1988).

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etcétera, que el puesto requiera. Las características de habilidades, por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se vaya a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etcétera.

EJEMPLO:

Se requiere un ingeniero químico para ocupar el puesto de jefe de producción. Estos son los principales datos de una requisición que el psicólogo deberá extrapolar a un perfil psicológico adecuado de la siguiente manera:

Se requiere un ingeniero químico titulado, con tres años de experiencia en control de calidad de productos textiles y con las siguientes características psicológicas:

-INTELIGENCIA:

- * Superior al término medio
- * Pensamiento abstracto
- * Excelente capacidad de análisis y síntesis

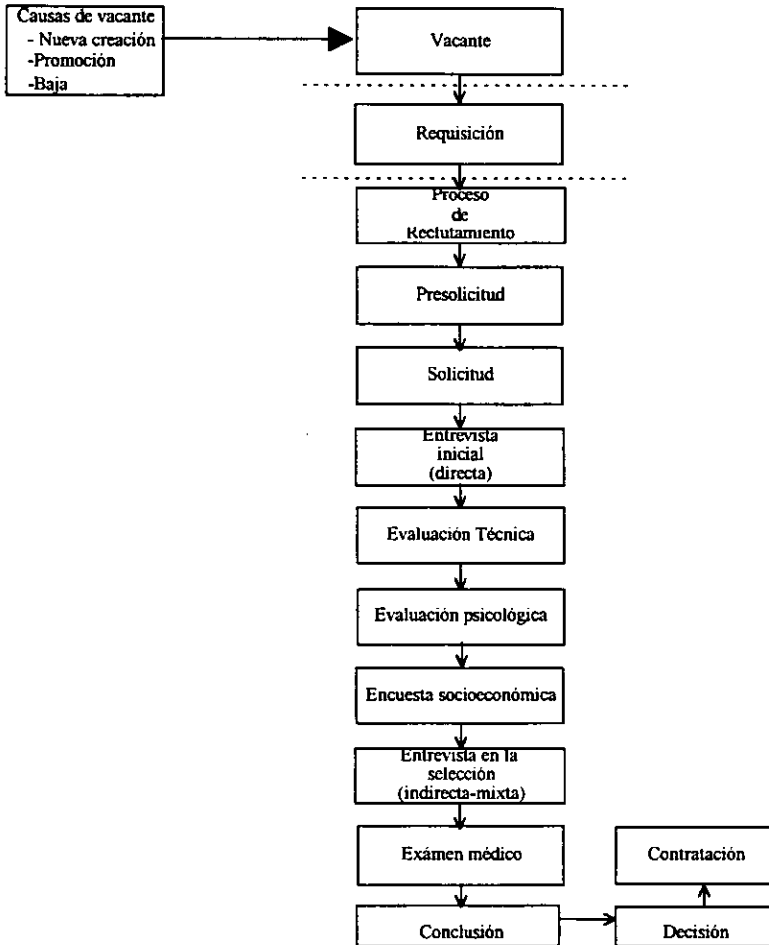
-PERSONALIDAD:

- * Excelente capacidad de relaciones interpersonales y de mando.
- * Capacidad para trabajar bajo presión.

Este ejemplo nos ilustra un perfil psicológico con las características que debe poseer el candidato para poder ocupar el puesto que se requiere. Esto nos ayudará a elaborar la batería adecuada para su evaluación, que es muy importante en el proceso de selección.

2.2.2.1 FLUJOGRAMA

Hablamos de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante; éstos deberán ser evaluados en forma secuencial. A continuación se propone un orden lógico para el proceso de selección, mediante el uso del presente diagrama.



La selección de personal

A continuación, iremos describiendo cada uno de los aspectos que se ven en el anterior flujograma y que forman parte del proceso de selección de personal.

A) PRESOLICITUD

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

Grados (1988) señala que esta forma, también nos puede ayudar cuando se ha cubierto la vacante y se sigue recibiendo candidatos, porque nos permite realizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

B) SOLICITUD

De acuerdo con Grados (1988), es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

DATOS PERSONALES: Son aquellos que nos proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etcétera.

DATOS ESCOLARES: Son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin: Si cursó la primaria, secundaria, bachillerato, profesional; dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etcétera.

EXPERIENCIA OCUPACIONAL: Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; qué tiempo le ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha tenido, donde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etcétera.

DATOS FAMILIARES: Son aquéllos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etcétera.

GENERALES: Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etcétera, de la misma. Algunas empresas piden, por ejemplo, que el candidato redacte una pequeña carta en la que solicite empleo a dicha compañía.

El diseño de la solicitud estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa, y puede ser de diversas formas, tamaños, etcétera. Al respecto Sikula (1979) señala que casi todos los empresarios están de acuerdo en que las solicitudes son necesarias, pero no hay un consenso general acerca de que tipo de información debe preguntarse o llenarse una solicitud.

Con frecuencia las leyes actuales estatales y federales evitan la inclusión de determinado tipo de datos en los cuestionarios de las solicitudes; es por esto, que actualmente se objeta la pertinencia de cada una de las informaciones de una solicitud. Sin embargo, aunque continua el dilema, los patrones usan alguna forma o tipo de solicitud, porque no se ha sugerido o inventado algo que reúna de una manera más eficaz toda la información necesaria del empleado Chrudden (1980).

C) ENTREVISTA INICIAL

Esta entrevista tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etcétera. Si en la requisición se piden algunos documentos, como título profesional, carta de pasante, cedula profesional, cartilla, etcétera, ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos ante de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

En el capítulo 3 de este trabajo abordaremos más ampliamente el tema de la entrevista.

D) EVALUACIÓN TÉCNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica.

Grados (1988) los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el mismo diseñará.

De acuerdo con Chruden (1980) el diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo. La evaluación técnica proporciona datos importantes sobre este aspecto del candidato, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuará con las siguientes fases de la selección, una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa, en base al análisis de puestos.

E) EVALUACION PSICOLOGICA

Esta etapa se considera como la más importante de la selección. Pues en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- *Nivel de aplicación**
- *Características del perfil**
- *Tiempo de aplicación**
- *Costo**

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- A. Nivel obrero u operativo**
- B. Nivel medio o mandos intermedios**
- C. Nivel ejecutivo o general**

Una batería de pruebas, psicológicas incluye tres aspectos básicos:

-INTELIGENCIA

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores:

Factor general de inteligencia (factor)
Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etcétera.

-HABILIDAD

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

-PERSONALIDAD

Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etcétera.

Antes de iniciar toda esta Fase de selección, el psicólogo deberá tener plancado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de estos instrumentos sea secuencial, Grados (1988).

F) ENCUESTA SOCIOECONOMICA

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Grados (1988), nos dice que es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa o bien, como se hace en la mayoría de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad (Werther y Keith, 1992).

En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización no permiten contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas, existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente, o bien a través de las llamadas encuestas epistolares; éstas, por lo general se envían por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo.

La estructura de la encuesta socioeconómica, debe contemplar los siguientes puntos básicos:

- **Entrevista domiciliaria con el candidato investigado:** Esto se hace con el fin de observar dónde y en qué condiciones habita; por ejemplo: si la casa que habita es propia o alquilada, qué tipo de construcción es, si cuenta con servicios de agua, luz, drenaje, etcétera, tipo de mobiliario y en que condiciones se encuentra éste; higiene, con quiénes integran su núcleo familiar, cuántas personas dependen económicamente de él, y las condiciones en las que se realiza la entrevista.

Inclusive se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato con el fin de ilustrar la fachada y apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento.

- **Investigación de referencias ocupacionales:** Se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó y desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir ordenes, etcétera. Además se hace una investigación de antecedentes penales y de cartas de recomendación, si fueron solicitadas.

Grados (1988) nos recomienda, que toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

G) ENTREVISTA PROFUNDA.

La finalidad de la entrevista profunda dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Además, según Blanco (1982), sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Así mismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir.

Es importante señalar, que en el siguiente capítulo abordaremos más específicamente el tema de la entrevista, en donde se señalarán aspectos muy importantes y significativos que el lector debe conocer.

H) EXAMEN MEDICO

El examen médico suele ser una de los pasos finales en el proceso de selección debido a que puede ser costoso y porque debe hacerse inmediatamente antes de la contratación. Si una organización cuenta con su propio personal médico y facilidades de laboratorio, el examen o partes de éste, como examen de la vista y del oído, pueden hacerse antes.

Ahora bien, de acuerdo con Chruden (1980) nos dice, que este examen se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

Cabe mencionar, que en ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar, como ya mencionamos hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el exámen médico.

Por último, debemos señalar, que un examen médico anterior al empleo es exigido en un gran porcentaje de organizaciones.

I) CONCLUSION

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizandose todas las características del aspirante, comparandolas siempre con el perfil que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

J) DECISION

De acuerdo con Grados (1988), constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma.

Ahora bien, con el fin de mantener la buena imagen de la organización; es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya que una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se prevén vacantes a corto plazo, es conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos.

Werther y Keith (1992), señalan que es muy importante, conservar todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, ya que constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no muestran resultados satisfactorios después de ser contratados, el departamento de personal podrá estudiar sus expedientes para descubrir las posibles faltas en que se haya incurrido y evitarlas en el futuro.

K) CONTRATACION

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. De acuerdo con Grados (1988) las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- A) Contrato por obra determinada
- B) Contrato por tiempo determinado
- C) Contrato por tiempo indeterminado

Prescindiendo de la discusión jurídica de si puede celebrarse un contrato a prueba, o sólo se trata de un periodo de prueba dentro del contrato normal de trabajo, así como de la diversa polémica sobre si este periodo puede extenderse más de un mes, haremos notar que no basta la celebración del Contrato colectivo de Trabajo para impedir la celebración de contratos individuales. Estos pueden añadir nunca en perjuicio del trabajador modalidades especiales, tales como la de formar el trabajo de un “comodín”, que ocupará diversos puestos sucesivamente con un sueldo proporcional, hacer más o menos de lo que el puesto supone, etcétera (Reyes, 1986).

Antes de terminar con este capítulo, es importante aclarar que no todo este proceso (el expuesto en este capítulo); aunque puede ser considerado como muy completo y adecuado; no todas las empresas poseen los recursos económicos necesarios para poder cumplir con cada una de las etapas que aquí se marcan; y como ya se dijo en espacios anteriores, es cuestión de la misma empresa y de las políticas que ésta tenga, para que pueda elegir el proceso que más le convenga y así poder seleccionar el personal que necesite.

Ahora bien, aunque no todas las empresas, siguen este mismo proceso, la gran mayoría por lo menos hacen uso de la solicitud, la entrevista y las pruebas psicológicas, de ahí que haya surgido un mayor interés en obtener información sobre estas herramientas que son de gran ayuda para seleccionar de manera adecuada al personal que una determinada empresa requiera; especialmente como se mencionó al principio de este trabajo, trataremos más a fondo y de manera concisa a la entrevista y las pruebas psicológicas de las cuales hablaremos en los apartados siguientes.

CAPITULO III

LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA EN LA SELECCION DE PERSONAL

3.1 LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE SELECCION

La entrevista es el método más común para seleccionar personal. Casi todas las organizaciones, sino es que la mayoría, utilizan esta técnica para hacer la evaluación de los candidatos. Los reclutadores de personal confían en esta técnica, por lo que rara vez contratan a alguien sin una reunión previa; pues independientemente de las técnicas de selección que se apliquen, el empleador siempre desea conocer de manera personal al candidato.

La técnica de la entrevista ofrece la oportunidad de tener una reunión personal que permite evaluar la idoneidad del candidato y los datos que se obtienen de ella se estudian y analizan para estar más seguros de una elección. Además el candidato recibe información acerca de la organización y situación de la fuerza de trabajo; de tal forma que pueda tomar la decisión de aceptar o no el empleo, Sikula (1979) y Shultz (1985).

Ahora bien, lo anterior nos conduce a considerar que la entrevista puede ser una herramienta valiosa dentro del proceso de selección de personal, es por esto, que cuanto mejor conozcamos acerca de lo que realmente ocurre en la entrevista, mayor probabilidad habrá de hacerla más provechosa.

Diferentes investigadores han tratado de definir a la entrevista para sustentar mejor el uso de ésta; es por esto que no podemos dejar de lado la definición de la entrevista; además de que es el tema central del presente capítulo; ahora bien, comenzaremos por decir que la entrevista es:

Una conversación con un propósito definido y es un evento planeado. En si es un proceso interactivo (entrevistador y entrevistado) que involucra muchos más aspectos de la comunicación que el simple hecho de hablar y escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos (Murguía, 1991). También puede considerarse como una comunicación bilateral; que permite al entrevistador enterarse de lo relativo a los antecedentes, intereses y valores del candidato, y también le dan a este último la oportunidad de hacer preguntas acerca de la organización y del empleo (Pigors, 1979).

De acuerdo con Arias (1996), es un forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información, en virtud de la cual se toman determinadas decisiones.

Con base al enfoque de Shultz (1985), y Grados (1988), podríamos considerar a la entrevista como un sistema dinámico de comunicación, porque este fluye bidireccionalmente entre el entrevistador y el entrevistado, a través de la conducta verbal y no verbal. En este evento están comprendidos cinco elementos fundamentales que son: la fuente, el canal de transmisión, el instrumento de decodificación (receptor), el transmisor o instrumento de codificación y el destino.

Lo anterior gira en torno al objetivo de recabar y proporcionar información relevante con la finalidad de evaluar la idoneidad del candidato al puesto vacante y a la empresa.

Al respecto debe tomarse en cuenta que exista en esta triada candidato, puesto y empresa, una correlación recíproca de armonía y de beneficio. Es decir, la organización debe asegurarse de contratar al candidato adecuado para el puesto adecuado. El candidato debe asegurarse de ser contratado para el puesto adecuado en la organización adecuada.

Una vez realizada la presente revisión de las diferentes definiciones emitidas en torno a la entrevista de selección de personal, como producto de esta tarea y de la práctica misma, se expondrá la siguiente definición:

La entrevista es un sistema dinámico de comunicación que fluye bidireccionalmente (entre el entrevistador y el entrevistado), debidamente planeado para alcanzar un objetivo específico (recabar información reelevante), con la finalidad de tomar una decisión con respecto a la idoneidad del candidato al puesto vacante.

Aquí podemos ver, de manera clara el objetivo que persigue la entrevista, cualquiera que sea su clasificación o tipo, siempre tendrá como fin obtener información reelevante acerca de un futuro candidato para cubrir un determinado puesto.

Después de haber terminado con esta definición, pasaremos a lo que son las etapas de la entrevista.

3.2 ETAPAS DE LA ENTREVISTA

En relación con la secuencia de la entrevista, mencionaremos las etapas en las que se encuentra dividida ésta:

A) APERTURA

Se inicia con la recepción formal y cordial del entrevistador a fin de que disminuya la tensión en el candidato. Además se especifica el objeto de la entrevista. Aquí tiene lugar la primera impresión, resultante del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende considerablemente el transcurso de la entrevista Grados (1988) y Blanco (1982).

Al respecto podemos recomendar que la entrevista se apegue a la hora fijada con anterioridad, procurando no hacer larga la espera del candidato, con el propósito de no aumentar la tensión en él, ya que muchas veces cuando el candidato está tenso no manifiesta información clara y precisa, por el contrario, la información que se obtiene es vaga y en mínima cantidad.

B) RAPPORT

Tiene como finalidad disminuir la ansiedad del candidato, crear un clima de confianza, libertad y naturalidad. Generar una corriente afectiva de simpatía y comunicación entre el entrevistado y el entrevistador, es el propósito principal de esta etapa.

Hay comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el rapport los cuales son: tratar con cortesía, interés al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente, buscar privacidad en la entrevista y reforzarla a través de los tópicos no relacionados con la finalidad de la entrevista, ni que originen controversia. Por ejemplo eventos deportivos, los transportes, religión, etcétera. Después de estos tópicos y observando que el entrevistado se haya explayado y relajado, se puede presentar el entrevistador.

Para Arias (1996), el término rapport significa "concordancia", "simpatía"; cuyo propósito principal en otras palabras es "romper el hielo". Con mucha frecuencia este acercamiento no se realiza en el terreno verbal, sino a través de actitudes; mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

Una de las fases de esta etapa es la de:

****APPROACH***

Esta técnica se caracteriza por la forma de establecer el acercamiento; desde el punto de vista socio-psicológico se le ha denominado "distancia social o distancia psicológica", que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto, es necesario, que desde el principio el entrevistador establezca una distancia social de acuerdo al tipo de entrevista social y al objetivo que se pretende. Por ejemplo: manejar el usted, es una forma de mantener el respeto y marcar límites en la entrevista, o también puede emplearse el título como una forma de marcar niveles, ejemplo: Soy el Lic. Tal ...; de esta manera el entrevistador obtiene información necesaria (verbal y no verbal); así como el control de la situación desde el punto de vista psicológico.

Una segunda fase de esta etapa es la de:

***EMPATIA**

Se le ha denominado sensibilidad social o percepción social a la capacidad de sentir lo que otros sienten; de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona y entenderla. En el transcurso de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que siendo empáticos podemos percibir el estado emocional del entrevistado y actuar en consecuencia conforme a lo que nosotros creamos necesario de acuerdo a la actitud que muestre el candidato.

C) DESARROLLO

Esta es la parte central de la entrevista, es en la que se obtiene mayor información de tipo cualitativo, por ejemplo: datos generales y escolares. Las preguntas de tipo directo, son las que más se emplean durante esta etapa, ejemplo: ¿Dónde vive usted?

En si esta etapa de la entrevista implica una capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. De ahí que se considere que el entrevistador tiene una mayor participación durante esta etapa.

D) CIMA

Durante esta etapa, fundamentalmente se obtiene información cualitativa, principalmente por que se investiga el concepto que el candidato tiene de si mismo y las metas que persigue éste; se considera que este es el momento de mayor participación del entrevistado y se da una mínima intervención del entrevistador.

Es el momento adecuado de realizar preguntas de tipo abierto, también denominadas preguntas exploratorias o de sondeo. En esta etapa se puede retomar una área que no haya quedado clara para el entrevistador, por ejemplo: “Platíqueme más ampliamente sobre su trayectoria ocupacional”, “platíqueme más sobre sus estudios”, “Que más me puede decir sobre su familia”, la intervención del entrevistador no debe ser muy amplia, sirviendo esto como pauta para que su interlocutor se explye.

Arias (1996), se refiere a esta etapa como la realización de la entrevista propiamente dicha, ya que a través de esta etapa pueden explorarse de manera rica y adecuada las áreas que se mencionaron de manera general.

E) CIERRE

En esta etapa del cierre de la entrevista tienen lugar tres momentos, los cuales son:

- 1) Aviso**
- 2) Intercambio**
- 3) Final**

1) AVISO

Es el momento cuando el entrevistador le anuncia o indica al candidato que la entrevista esta aproximándose a su final; por ejemplo: “Antes de concluir quisiera agregar o aclarar alguna información”, o bien “Antes de terminar desea ahondar en información relacionada con el puesto, la organización, etcétera”. Es necesario que el entrevistador le indique al candidato que la entrevista esta próxima a finalizar, por si este último tiene alguna duda o algún comentario que hacer lo haga de manera oportuna y no de forma apresurada.

2) **INTERCAMBIO**

Este es el momento, para dar pauta a lo que Murguía (1991), y Dunnette y Kirchner (1990) han denominado intercambio, cuyo objetivo es darle oportunidad al candidato de realizar preguntas. Las cuales revelan valores, actitudes y preocupación de la persona. Estos se dividen a su vez en dos categorías de preguntas:

-Preguntas de Interés Ocupacional:

Ponen de manifiesto un interés en los detalles del trabajo, ejemplo: Tipo de trabajo, como se desenvuelve; las oportunidades que hay para aprender, tipo de desarrollo, etcétera.

-Preguntas de Interés Personal:

Se refieren a ingresos, prestaciones, etcétera. Así como una estimación aproximada de sus posibilidades en relación con los demás candidatos, en cuanto a experiencia, sueldo y conocimientos.

Durante el intercambio el investigador apreciará la habilidad verbal, analítica, relaciones interpersonales, etcétera, que el candidato manifieste al pretender obtener información que le oriente hacia una decisión adecuada. A su vez, el candidato valorará la claridad y objetividad con la que exponga el entrevistador la información deseada para su decisión de continuar o no con el proceso de selección.

3) *FINAL*

Es cuando se le informa al candidato los pasos que deberá seguir en función de los resultados que se obtengan durante el proceso de selección; ejemplo: “En cuanto contemos con la decisión sera notificado”, o bien “Comuníquese conmigo el próximo ...”. Si el candidato no es aceptable, es de ética profesional orientarlo hacia otros recursos (empresas, asocianes, etcétera), que le permitan el aprovechamiento adecuado de sus habilidades, aptitudes y experiencias. Hay que resaltar que se debe resaltar su dignidad y hacerle sentir que la entrevista valio la pena y no dejar que se vaya con la idea de que salió derrotado, Arias (1996) y Grados (1988).

Es importante considerar a cada una de las etapas de las que aquí se mencionan, para que el resultado de la entrevista sea mucho mejor, y para que tanto el entrevistado como el entrevistador, actuen en un ambiente adecuado.

3.3 AREAS DE LA ENTREVISTA

Arias (1996) y Grados (1988), han desarrollado un estudio de las áreas comunmente tratadas durante la entrevista de selección de personal, las cuales son empleadas tanto en la entrevista inicial como en la entrevista profunda, de las cuales hablaremos de manera muy particular en apartados siguientes; por lo pronto, lo que ahora nos interesa es enfocarnos más hacia las áreas de la entrevista, a continuación detallaremos la primera de estas áreas que es la siguiente:

A) GENERAL

Se refiere a datos generales del candidato, contemplados en la solicitud o en el curriculum vitae, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio, etcétera, las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene enfrente.

B) ESCOLAR

Permite determinar que calidad de enseñanza recibió el candidato, indicándonos también, el entorno socio cultural y económico en el que se desarrolló. Al investigar acerca de las calificaciones se pueden detectar los niveles de eficiencia y exigencia a los que está acostumbrado; además si ha existido continuidad en sus estudios, papel que jugó en este ambiente (líder, aplicado, etcétera), relación con la autoridad (profesores) y su necesidad de reconocimiento. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo: que clase de cursos, si están relacionados con su profesión o si son diferentes, y si sirven para complementar su carrera en forma multidisciplinaria, la duración que han tenido, lugar donde los tomó, quien los pagó (la empresa o por iniciativa propia), etcétera.

C) OCUPACIONAL

Esta es el área medular de la entrevista, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuál sus niveles de logro, la experiencia adquirida, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse. En si, la manera general en la que se desenvuelve en el ambiente de trabajo. Algunos de los datos, al igual que las demás áreas se pueden encontrar en la solicitud o más detalladamente en el curriculum vitae. El indagar profundamente durante la entrevista, depende de los objetivos que se tengan al respecto.

Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo inicial y final, fecha y motivo de separación, etcétera.

D) CONCEPTO DE SI MISMO

Para detectar qué imagen tiene de sí mismo el candidato, el entrevistador debe concentrarse en los requisitos del puesto, las habilidades y aspectos relevantes de las áreas: general, escolar, laboral, metas, familiar, uso del tiempo libre y su salud. De este manera ver como se autoestima, se autoevalua o se sobrevalora el entrevistado y confrontar la diferencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la solicitud o en el curriculum vitae.

Tyson y York (1989), considera que durante esta área el entrevistador debe evitar hacer preguntas que no tienen respuestas útiles, por ejemplo: "Cuéteme algo sobre usted mismo" o "¿Cuáles diría usted que son sus principales defectos o cualidades?". En la práctica vemos que es difícil que las personas hablen de sus defectos o cualidades, bien por el temor de ser rechazados o de parecer vanidosos. Además los candidatos perciben esta situación como una falta de habilidad de parte del entrevistador, ya que le provocan incomodidad y dan pie a respuestas superficiales y tratan de comprender (a veces sin lograrlo) que es lo que realmente quiere el entrevistador.

E) METAS

En esta área, se obtiene información acerca de como se proyecta el entrevistado, a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se investiga qué es lo que esta haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades; pues cabe señalar, que hay mucha gente que se propone alcanzar metas muy altas, pero no tienen las posibilidades y la capacidad necesarias para alcanzarlas y gracias a este resultado muchas personas se frustran y este tipo de gente no son las idóneas para ocupar algunos puestos vacantes que surgen en las empresas. Sobre todo, aquí es importante considerar que si la gente no tiene metas (existen casos) , no tiene metas son personas que no son idóneas para cubrir una vacante, ya que si una persona no sabe lo que quiere tampoco sabe a donde llegar y por lo mismo, es una gente que tiende a fracasar.

F) FAMILIAR

Aquí se investiga, en primera instancia a la familia, que es el medio social de origen, por ser esta la primera etapa en la educación de la persona, es en donde se determinan los valores y da dirección a los esfuerzos. El entrevistador va a poder tener un marco de referencia, a través de la información que proporcione el entrevistado con respecto a algunos datos de los padres por ejemplo: Edades, niveles de estudios, ocupación, etcétera, y con lo que pueda decir también acerca de sus hermanos; todo esto le va a servir al entrevistador para tener noción sobre el entorno familiar donde se desenvuelve el posible candidato y específicamente la forma de como se relaciona con la demás gente.

Ahora bien, si el entrevistado es casado se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, se investiga la edad, ocupación, etcétera.

En resumen, podemos decir como dato importante que se investiga el grado de cohesión e integración de la familia, valores característicos, nivel social, cultural y económico de la misma, en base a esto nosotros podemos tener un mejor conocimiento del posible candidato y al momento de realizar la elección tendremos menos posibilidad de equivocarnos.

G) PASATIEMPOS

Aquí, la finalidad es ver cómo utiliza el tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal. Si sus actividades son de tipo individualista o en grupo. De tal forma que se pueda detectar el tipo de personalidad, ya que según los intereses que el candidato tenga, serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre éstos y las metas que persigue.

H) SALUD

Tiene como finalidad en primera instancia, investigar en forma verbal que enfermedades ha padecido el candidato, en que etapa cronológica y si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etcétera.) o si son enfermedades que pueden dejar secuela. También es de interés conocer si le han practicado operaciones quirúrgicas o si ha sufrido algún accidente.

De acuerdo con Arias (1996), este último punto, representa un indicador que permite conocer la forma de cómo maneja y hacia dónde dirige el entrevistado su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo). Por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etcétera) probablemente se mostrará más tranquila, en comparación con otra persona que informa si haber sufrido un accidente.

Es aquí, donde también se investiga el estado de salud de la familia. Si hay enfermedades hereditarias, causa de muerte de los familiares, etcétera, en fin todo lo que se relacione con la salud del entrevistado.

La información que obtengamos de todas estas áreas será de vital importancia para tomar una decisión, ya que en cada una de ellas en contrarremos datos muy importantes para poder conocer mejor a las personas.

3.4 TIPOS DE ENTREVISTA

De acuerdo con Reyes (1986), la disposición de un candidato a compartir información, está relacionada directamente con la habilidad del entrevistador para formular preguntas. La habilidad para preguntar puede ser adquirida mediante el manejo adecuado de los diferentes tipos de entrevista que facilitan la obtención de la información requerida conforme al puesto, a la organización y al objetivo de la misma.

Al respecto, Grados (1988), encontró que se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista, como puede ser: Entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada, etcétera, pero en esencia todas expresan lo mismo. De acuerdo con el presente trabajo, consideramos conveniente retomar de Grados, el empleo de la siguiente clasificación:

- A) ENTREVISTA DIRECTA**
- B) ENTREVISTA INDIRECTA**
- C) ENTREVISTA MIXTA**

A) DIRECTA

Se caracteriza porque el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación, utilizando generalmente un formulario, que siguen el orden de la propuesta de empleo y dónde están anotados los items por verificar, con los espacios en blanco para el registro de las anotaciones y de las observaciones. Este registro se hace simple, fácil y rápido, porque exige un mínimo de anotaciones, lo cual permite al entrevistador total concentración sobre el entrevistado, mínima atención a las anotaciones y a la secuela o plan de la propia entrevista. Este tipo de entrevista, proporciona los medios para minimizar las distorsiones y los preconceptos personales del entrevistador, Chiavenato (1988).

Los factores subjetivos y personales no dejan de afectar el juicio del entrevistador, pues ningún procedimiento los elimina por completo en una situación interpersonal. Sin embargo, su repercusión es menor aunque en el caso de la entrevista directa constituye un adelanto porque puede alcanzar mayor validez pronóstica en el éxito del candidato, Shultz (1985).

Para Grados (1988), este tipo de entrevista se caracteriza por ser la primera fase del proceso de selección de personal, la ventaja que ofrece es en relación al tiempo que invierte el entrevistado, porque sirve de filtro para ver que candidatos cubren los requisitos del puesto y determinar si continua o no a la siguiente fase del proceso de selección.

Aquí el entrevistador desempeña una mayor actividad. Como ya se mencionó, realiza preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas específicas, por consiguiente, las respuestas que se esperan son breves y concretas. Por ejemplo: "Cuántos años tiene?", "¿Qué puesto tenía anteriormente?", etcétera.

La desventaja que presenta, es hacia el entrevistado porque restringe y limita el margen de su actuación, al no explorar los valores y las ideas del candidato, Blanco (1982).

B) INDIRECTA

Grados (1988), opina que este tipo de entrevista, se caracteriza porque el entrevistador formula preguntas abiertas, con el objeto de señalar sólo el área que le interesa, dejándole en primer lugar la iniciativa al entrevistado para que hable del tema en forma libre, alentándolo a expresar sus valores, cualidades, sentimientos y sus metas. Es decir, que es útil para obtener información subjetiva o cualitativa.

Esta modalidad requiere de un personal capacitado y, sobre todo, con experiencia para poder conducir la entrevista, ya que el entrevistador no sólo requiere atender a las respuestas verbales del individuo, sino observar cuidadosamente las reacciones que tenga ante las preguntas formuladas. Se entiende por reacciones los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos, etcétera, así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales.

En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: "Platíqueme acerca de su familia", "¿Qué me podría comentar acerca de su trabajo en la compañía por?", etcétera.

En cuanto a las desventajas, tenemos que puede dejar sin tocar puntos sobresalientes, emplear más tiempo divagando y repitiendo materias. En si, requiere de una habilidad y de un entrenamiento por parte del entrevistador para no dejarse controlar por el entrevistado. Blanco (1982).

Desde el punto de vista de Shultz (1985), otra deficiencia es la falta de uniformidad en la evaluación. A los entrevistadores les interesa conocer distintos aspectos de los antecedentes del candidato, de sus experiencias y actitudes, por tanto, los resultados reflejan más bien las características, prejuicios y preferencias personales de los entrevistadores que las capacidades objetivas del candidato. Por ejemplo, es posible que cinco entrevistadores que aplican este método al mismo candidato se formen cinco impresiones diferentes acerca de él. Tal falta de concordancia entre los entrevistadores evitan hacer que este método tenga valor predictivo.

C) MIXTA

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente en el inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones e irá utilizando las tácticas de acuerdo al contexto situacional de la entrevista.

La característica de esta modalidad, es su flexibilidad, su economía en cuanto a tiempo y la basta información que se puede obtener acerca de ella.

Como podemos ver, los tres tipos de entrevista presentan ventajas y desventajas en su utilización, pero será la práctica del entrevistador y el punto de vista que éste tenga hacia su trabajo los que determinarán el tipo de entrevista que va a emplear para recopilar la información de los candidatos, pues cabe señalar que son raros los casos, en que llegan a emplear ambos tipos, la mayoría se inclinan por el uso de uno en particular.

3.5 LA ENTREVISTA INICIAL Y LA ENTREVISTA PROFUNDA.

Como ya se había mencionado en apartados anteriores, Grados (1988) y Arias (1996), realizaron un estudio sobre las áreas que se tratan en la entrevista de selección, las cuales son empleadas tanto en la entrevista inicial como en la profunda, diferenciándose básicamente, por la finalidad que persiguen; es decir, la primera busca detectar de una manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos reelevantes del candidato y su relación con el puesto, con la finalidad de descartar a los candidatos que no cubren con los requisitos deseados. La segunda, busca ahondar en la información, asegurando la idoneidad del candidato al puesto, con la finalidad de hacer concretamente una oferta de empleo al candidato más adecuado.

De acuerdo con Grados (1988), nos señala como dato importante, que la entrevista inicial nos sirve para saber si el candidato puede pasar a las siguientes etapas de selección, ésto, si es que cumple con lo estipulado en la requisición de personal, en caso de que no cubra con el perfil del puesto, es el momento oportuno para informarle al candidato que no es posible seguir adelante y que es mejor que busque en otra parte, de esta manera le ahorramos tiempo a la persona y no le damos falsas esperanzas con respecto al empleo.

A diferencia de la entrevista inicial, la entrevista profunda siempre es más tardada en realizarse, pues como se dijo ya, siempre va un paso más allá que la primera, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante que estén relacionados con el empleo. Chruden (1980), nos señala un Modelo de entrevista profunda, creada por Martín M. Bruce, que proporciona 37 preguntas que cubren trabajo, educación, relaciones sociales, economía y personalidad, que deberán ser contestadas por el solicitante. Algunas de estas preguntas están anotadas en figura 3-1, están diseñadas de tal manera que permitan al solicitante decir todo lo que desee al contestarlas. Se le anima al entrevistado a contestar cada pregunta con la profundidad suficiente para permitir que el entrevistador obtenga la información suficiente para hacer una evaluación. Es importante mencionar, que este Modelo de entrevista profunda proporciona una hoja de evaluación para guiar al entrevistador en la valoración de las áreas principales cubiertas por la entrevista.

¿Podría decirme algo acerca de sus empleos? ¿Cómo los obtuvo, la clase de trabajo que ejecutó y sus razones para dejarlos?

¿Qué es lo más importante para usted en un trabajo? ¿Qué es lo que le importa menos en un trabajo?

¿Qué experiencia de sus días de estudiante considera la más importante?

¿Cuáles cree que sean los aspectos más sobresaliente en su persona?

¿Qué puesto desea tener dentro de diez años?

¿Por qué deberíamos contratarlo?

Figura 3-1 Algunas preguntas tomadas del Modelo de Entrevista Profunda.

Como ya se vió en este apartado, cada entrevista tanto la inicial, como la profunda, tienen sus propias características y persiguen una finalidad diferente; y sobre todo, no pueden considerarse por separado ya que una es complemento de la otra , por consiguiente ninguna de las dos deja de ser importante dentro del proceso de selección de personal.

3.6 METODOS ESPECIALES DE ENTREVISTA

Las entrevistas de empleo o de selección están clasificadas principalmente de acuerdo con los métodos o enfoques que se usen para obtener información y para traer a la luz las actividades y, sentimientos del solicitante. Estos métodos difieren entre sí en varias formas. (Dunnette y Kirchner, 1990), nos mencionan al respecto, que la diferencia más importante es con respecto a la cantidad de estructura o control que ejerce el entrevistador al aplicar algún método en particular. En el tipo de entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que debe seguir la entrevista a medida que se formula cada pregunta, en tanto que en las menos estructuradas, el solicitante es quien desempeña el papel principal al determinar la forma que seguirá la misma.

Es importante señalar que en el apartado 3.4 de este capítulo se mencionaron ya algunos métodos especiales que se usan en los diferentes tipos de entrevista; pero no podemos dejar de lado, que existen otros métodos que son utilizados para propósitos especiales. La Entrevista de grupo (también llamada test de desempeño oral de grupo), es un método popular en la selección de aspirantes a ejecutivos. Cuando se usa el método de Entrevista de grupo, se reúne a una media docena de solicitantes para una discusión en grupo. Sentados al lado o detrás del grupo habrá ejecutivos de la compañía que observarán y evaluarán a los candidatos en tanto se enfrasan en una discusión de mesa redonda, con o sin un director. Chruden (1980), reporta que este método no sólo ahorra el tiempo de los altos ejecutivos, sino parece dar como resultado mejores decisiones de selección. Si bien, por lo general, se usa la entrevista de grupo junto con otras técnicas de selección, se ha encontrado que facilita las observaciones de factores tales como iniciativa, dinamismo, pose, adaptabilidad a nuevas situaciones, tacto, habilidad para congeniar con las personas, y cualidades similares.

Un tipo de entrevista, comúnmente usado por las agencias gubernamentales, abarcando los servicios militares, incluye tener un cuerpo de entrevistadores que fungían como “Sinodo” que interroguen y observen a un solo candidato en lo que se denomina entrevista de sinodo. Otro tipo, que se desarrolló durante la Segunda Guerra Mundial, como técnica para seleccionar personal para el espionaje militar, consiste en colocar al candidato bajo una tensión considerable, por lo que se conoce como entrevista presión. Por lo general comprende una rápida ráfaga de preguntas por varios entrevistadores que aparecen poco amistosos. Si bien esta parecería un técnica útil para la selección de individuos para trabajos en donde fuera importante la resistencia a la tensión, faltan datos que den validez a su efectividad.

3.7 EL REPORTE FINAL DE LA ENTREVISTA DE SELECCION

El tipo de reporte de entrevista a utilizar está en función de los fines que tengan establecidas las políticas de la organización, para que el entrevistador considere en este reporte las características señaladas en el perfil del puesto y los datos sobre el candidato y la estructura organizacional.

El entrevistador debe ser capaz de demostrar que todos los candidatos para un puesto fueron evaluados sobre las mismas bases y también mostrar que los criterios usados están directamente relacionados con el puesto.

A continuación se presenta un formato (Ver figura 3-2 Disposición del Candidato) puede ser útil para documentar la decisión tomada. Esta debe apoyarse en el conjunto preciso de especificaciones del puesto, con el cual se comparan las características del candidato, Dessler (1991).

Dessler, hace mención a las normas sobre la oportunidad de empleo, denominado así en EUA, no obstante en nuestro país en la Ley Federal del Trabajo, Artículos 3 y 56, especifica también que la oportunidad de empleo es igual para todas las personas, conforme a las capacidades, requeridas, sin que puedan establecerse diferencias por motivos de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

DISPOSICION DEL CANDIDATO

El uso de esta hoja le ayudará a demostrar que se dignan las normas sobre igualdad de oportunidades de empleo. Pues en ella se especifican las razones para contratar o rechazar al candidato.

Las decisiones deben basarse en criterios válidos directamente relacionados con el puesto y aplicados de manera consistente a todos los candidatos. Las razones siguientes para rechazar a los candidatos son aceptables, en tanto las mismas no son aplicables a la persona seleccionada.

- | | |
|---|--|
| <p>1. No cubre los requerimientos mínimos del puesto.</p> <p>2. Cubre los requerimientos mínimos, pero no está bien calificada.</p> <p>3. No tiene experiencia previa relacionada con el puesto.</p> <p>4. Menor experiencia previa relativa al puesto que la persona seleccionada.</p> <p>5. No cubre los criterios respecto a las características físicas del puesto.</p> <p>6. Tiene un nivel menor de habilidades requeridas que la persona seleccionada.</p> | <p>7. Menor capacitación directamente relacionada con el puesto que la del candidato escogido.</p> <p>8. No puede trabajar el horario o las horas requeridas.</p> <p>9. El solicitante rechazó ser considerado para el puesto.</p> <p>10. Otras (mencione razones relacionadas con el puesto).</p> |
|---|--|

CANDIDATO: S. G. Jerome

PUESTO SOLICITADO: Mecanografía

FECHA: 11/30

Educación de Salud Comunitaria

Se le podrá ocupar el puesto: Sí () No ()

Razones relacionadas con el puesto en las que el candidato seleccionado estaba mejor calificado:

Cuatro años de experiencia directamente relacionadas en un puesto similar de educación de salud comunitaria.

Razón directamente vinculada con el puesto por la cual este candidato no fue seleccionado. Anote el número correspondiente según la lista de arriba: 4.

Permita a todos los candidatos conocer el resultado de su solicitud tan pronto como sea posible. Se debe decir a las personas que no se contratarán: "Se seleccionó al candidato cuyas cualidades cubrían mejor las especificaciones del puesto".

FIGURA 3.2 DISPOSICION DEL CANDIDATO

Arias (1996), opina que el resultado y las conclusiones de la entrevista, deben ser redactadas inmediatamente después de que concluya ésta con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe deber ser claro, concreto y entendible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

Cabe señalar, que la tarea del entrevistador no termina con la redacción del reporte, es recomendable que para si mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, contestando preguntas tales como las siguientes:

¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?

¿Puede establecer el rapport?

¿Alcance el objetivo?

¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?

¿Logré darle seguridad al entrevistado?

¿Conseguí el acercamiento requerido?

¿Me mostré tranquilo y sin presiones?

¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?

¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista? etcétera.

Preguntas como éstas, le servirán al entrevistador para darse cuenta del resultado de la entrevista y realizar de mejor manera el reporte de ésta; así mismo, las respuestas a estas preguntas nos servirán para hacer un análisis del papel que desempeñó en la entrevista y si encuentra inconvenientes, esto le servirá para solventar los errores, y la próxima vez que lleve a cabo una entrevista lo haga de la mejor manera posible, comprometiéndose a no cometer los mismos errores.

3.8 VALIDEZ DE LA ENTREVISTA

La validez de la entrevista está relacionada con el grado hasta el cual proporciona información que sea predictiva del éxito o fracaso del solicitante en el trabajo. Varios de los estudios citados por Chruden (1980) muestran que las predicciones basadas en la entrevista y en los resultados de los tests, por lo general no son más (y con frecuencia son menos) precisas que las basadas solo en los resultados del test. Sin embargo, debe hacerse notar que cuando interviene más de un entrevistador, la entrevista sí contribuye a la predicción del éxito en el puesto. Como por ejemplo, las entrevistas estandarizadas de Mc Murry, se encontraron ser razonablemente válidas como método. Esta validez quizá sea el resultado de su alto grado de estructura y del requisito de la capacitación del entrevistador. Desafortunadamente, otros métodos, menos estructurados, no han recibido la misma atención de los investigadores, como en el caso de las entrevistas estandarizadas.

Por otra parte, cabe señalar que existen estudios que han querido mejorar la técnica de la entrevista, dichos estudios han dado como resultado el establecimiento de una serie de consejos técnicos que elevan la fiabilidad y su validez, tales como:

La entrevista no debe emplearse como único medio de selección.

-Los entrevistadores deben poseer conocimientos psicológicos y práctica en el manejo de la técnica de la entrevista de selección.

-Conocer las características del puesto a cubrir.

-La validez de la entrevista se puede obtener por los diferentes puntos de vista y comparando entre sí los resultados.

Hay que saber recoger de la entrevista toda la información requerida, partiendo del hecho de que hay que oír lo que nos dicen y lo que no quieren decirnos. Además, la entrevista también aporta una gran información al candidato, sobre la organización y su futura tarea.

La preparación y cualidades del entrevistador influyen en la eficacia de la selección de personal, de ahí que se sugiere que el profesional que realice la entrevista, sea un psicólogo, Arias (1996).

Chiavenato (1988), argumenta, que la entrevista es un instrumento de comparación, el entrevistador necesita trabajar dentro de cierta presión (presentando resultados coherentes), y de validez (midiendo exactamente aquello que se pretende verificar), tal como un instrumento de medida y de comparación. Lógicamente, su margen de error, o sea su tolerancia con las medidas, es mayor, dada su condición humana...

En si, es el entrevistador, en primera instancia el juez que compara las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos para el cargo, de ahí que deba cuidar la validez y confiabilidad conforme a los puntos señalados.

Es importante aclarar, que depende en gran medida del tacto del entrevistador para saber escuchar e interesarse por el sujeto. La entrevista supone un gran esfuerzo de atención, tanto sobre el entrevistado como sobre el propio entrevistador y la fatiga influye a veces en sus actitudes. Hay que dar señales manifiestas de que se escucha, sin que ésto suponga aprobación ni crítica adversa, sino solamente interés por el sujeto y deseo de enterarse de cuanto dice. Las interrupciones, comentarios críticos, burlones o desmoralizadores sobre lo que el candidato dice, pueden inhibir fácilmente la espontaneidad de éste.

También hay que recordar que de dos personas, la que más habla es la que menos se entera. El entrevistador debe hablar lo menos posible. El sujeto hablará tanto más cuanto más se le escuche. Pero no sólo hay que atender a las palabras, sino a los gestos que las acompañan, a los sentimientos que expresa, a las posturas que va adoptando al hablar. “No importa tanto lo que dice, sino como lo dice”. También hay que atender a los silencios, es decir, lo que omite al hablar, cuando lo natural sería que lo dijera, e igualmente a las equivocaciones, que según han averiguado los psicólogos tienen una gran importancia. Recordemos un antiguo refrán que dice: “La lengua que se equivoca dice la verdad” (Blanco, 1982, p. 74).

En general, la aportación del entrevistado guarda relación directa con el tacto y sincero interés del entrevistador. Personas que no saben escuchar, que juegan constantemente, que sugieren con sus preguntas, el tipo de respuestas que les gustaría escuchar, no pueden ser buenos entrevistadores. La madurez psicológica del entrevistador es la primera y principal condición para celebrar una buena entrevista.

En resumen, para que la entrevista tenga mayor validez, es importantísimo evitar los siguientes errores.

- ♣ Traducir nuestros objetivos demasiado directamente en preguntas.
- ♣ Pretender que el entrevistado conozca las causas de sus opiniones o su conducta.
- ♣ Sugerir las respuestas
- ♣ Preguntar demasiado rudamente
- ♣ Preguntar cosas demasiado generales
- ♣ Insistir en cuestiones que provoquen la resistencia del sujeto.
- ♣ Emplear un lenguaje inadecuado, por ser demasiado técnico, etcétera.

Por otra parte, es importante señalar, que con la entrevista, solo podemos valorar algunos factores (no todos, como por ejemplo la inteligencia y las aptitudes), por lo común, las áreas mejor exploradas en las entrevistas son las que se refieren a características sociales, temperamentales y a las motivaciones.

A continuación se exponen las áreas que podemos valorar con la entrevista.

- Apariencia física, porte corrección en el vestir.
- Educación, modales y aspectos sociales del comportamiento.
- Modo de hablar y de expresarse, vocabulario, capacidad de conversación.
- Salud, energía, vitalidad.

Todo lo anterior puede quedar resumido, en el siguiente cuadro.

<p align="center">POSTURA</p> <p>Erguida Natural Hundida</p>	<p align="center">MIRADA</p> <p>Directa Evasiva Distraida</p>	<p align="center">IMPRESION GLOBAL DE SU PERSONALIDAD</p> <p>Inteligente Normal Torpe</p>
<p align="center">ACTITUD</p> <p>Curiosa Indiferente Hostil Miedosa Natural Cínica</p>	<p align="center">EXPRESION MIMICA</p> <p>Cara expresiva Cara Normal Cara muy movable Muy parco en gestos Gesticula normalmente Gesticula demasiado</p>	<p>Inteligente Normal Torpe</p> <p>Serena Nerviosa</p> <p>Seria Alegre</p> <p>Enérgica Débil</p>
<p align="center">VESTIDO</p> <p>Limpio Sucio Barato Corriente Caro Bien cuidado Descuidado Extravagante Nuevo</p> <p>En buen uso Estropeado</p> <p>Con alguna insignia ¿Cuál?</p>	<p align="center">LEGUAJE</p> <p>Habla con desenfado Habla cohibido Parco en palabras Locuaz Habla deprisa Habla despacio Habla normal Repite mucho Usa muchos adjetivos en grado superlativo</p> <p>Mientras habla hace algo con las manos, de un modo automático.</p>	<p>Vulgar Original</p> <p>Confiada Cautelosa</p> <p>Modesta Orgullosa</p> <p>Meticulosa Despreocupada</p> <p>Agresiva Miedosa</p> <p>Ingenua Afectada</p> <p>Simpática Antipática</p>

El conjunto de estos factores, actuando de una forma coherente, dinámica, unido a su ambiente, antecedentes, etcétera, nos ayudan a elaborar datos más precisos y por ende ésto le da mayor realce y validez a la entrevista.

Ahora bien podemos dejar de lado, que los pronósticos basados simplemente en la entrevista deben ser siempre muy prudentes.

Se han realizado estudios experimentales sobre las entrevistas y son de tres tipos:

1. Estudios sobre la fiabilidad de la entrevista: comparando entre sí los resultados que obtienen varios examinadores con un mismo sujeto, se ha encontrado que no suelen correlacionarse de una manera precisa.
2. Estudios sobre su validez: comparando el resultado de la entrevista con los resultados posteriores en el trabajo, las correlaciones son aún menores.
3. Estudios para mejorar la técnica de la entrevista.

De acuerdo con Blanco (1982) los estudios para mejorar la técnica de la entrevista han dado como resultado el establecimiento de una serie de consejos técnicos que mejoran notablemente su fiabilidad y su validez, los que siguen son una selección de los más importantes:

1. La entrevista no debe utilizarse como medio único de selección.
2. Tampoco debe emplearse para valorar rasgos (inteligencia, habilidad, etcétera), para los cuales existen ya medios de apreciación y de valor reconocido.
3. Debe emplearse únicamente para las estimaciones de rasgos (presencia, modo de expresarse, etcétera), cuyas características se escapan hoy por hoy de los "tests" sicométricos o proyectos ya establecidos.
4. Los entrevistadores deben ser objeto de una selección cuidadosa.
5. Es necesarios que los entrevistadores posean conocimientos de psicología y realicen un aprendizaje de las técnicas de entrevista.

6. Los factores a explorar deben estar definidos del modo más objetivo posible, pues varían de un trabajo a otro.
7. Es conveniente emplear entrevistas normalizadas.
8. Antes de comenzar la entrevista se deberán repasar las características del puesto que trata de cubrirse.
9. Las preguntas se formularán cuidadosamente, de modo comprensible para el sujeto y que no admitan ambigüedades.
10. El entrevistador debe saber escuchar mucho y hacer hablar mucho.
11. Hay que registrar rápidamente los datos y las impresiones.
12. Es necesario tranquilizar al sujeto y atender a sus reacciones.
13. La validez de la entrevista se mejora repitiendo la entrevista por el mismo entrevistador y por otros diferentes, y comparando entre sí los resultados.
14. Finalmente, la entrevista es irremplazable, como ocasión de establecer el primer contacto humano entre el individuo y la empresa.

Como podemos ver, son varios los aspectos que debemos cuidar a la hora de realizar la entrevista para que tanto su fiabilidad, como su validez sean las más adecuadas y de esta manera podamos emplear a la entrevista como una herramienta eficaz dentro del proceso de selección de personal.

3.9 LIMITACIONES DE LA ENTREVISTA

No importa que otras herramientas se puedan usar en el proceso de selección, la entrevista siempre será incluida, ya que con mucha frecuencia éste es el único método que se puede utilizar de diversas maneras, como ya se ha visto en anteriores páginas, sin embargo, también ha sido tema de investigación con el propósito de determinar su valor como método. En general, la investigación ha producido evaluaciones pesimistas de ella, pero también ha indicado que su valor puede mejorar en forma significativa cuando los entrevistadores han recibido entrenamiento; ya que de acuerdo a lo que menciona (Pérez 1983), la entrevista de selección, aparentemente sencilla en su aplicación, no puede ser desarrollada por personal no capacitado en tanto que se trata de una actividad de gran responsabilidad en donde no solo se juega el mal funcionamiento de un empleado, sino también medios económicos que se invierten en la selección.

Ahora bien, si se analiza la entrevista de acuerdo con el problema general de comunicación humana y la necesidad particular de confiabilidad y validez, no es difícil ver por qué la entrevista tiene obstáculos inherentes que le impiden lograr el éxito como método de selección. La entrevista de selección no es confiable por las siguientes razones:

*El instrumento de medición es humano.

*No hay dos entrevistadores que interpreten y evalúen la información de la misma manera.

*El mismo entrevistador presentará diferencias en las interpretaciones y las evaluaciones de los datos en un periodo determinado.

La entrevista no puede ser una prueba válida de la aptitud de un candidato para cierto puesto por las siguientes razones:

***En una conversación fabricada e interrogativa que implica el encuentro invariable de extraños y rara vez dura más de una hora. Por tanto, es una situación artificialmente distorsionada y completamente angustiante, sin importar lo que puedan hacer los entrevistadores para reducir la tensión. Cuanto mayor sea el número de entrevistadores mayor es la tensión que puede presentar el entrevistado.**

***No puede examinar las áreas importantes que se suman a la aptitud para el puesto es decir, competir en forma eficiente para desempeñar las necesidades profesionales de un puesto en un periodo determinado; la disposición personal para relacionarse de manera cooperativa con sus futuros compañeros en pequeños grupos y dentro de la organización como un todo; la capacidad para el autodesarrollo y el potencial para asumir mayores responsabilidades.**

***La entrevista puede indicar que un candidato es presentable y que tiene fluidez o rapidez de pensamiento bajo las condiciones de entrevista, pero no hay garantías para suponer que el mismo patrón de conducta se repetirá en las diferentes circunstancias de trabajo en un lapso prolongado.**

De acuerdo con Tyson y York (1989), el único tipo de validez que con seguridad se puede decir tiene la entrevista, es probar si las personas pueden hacer frente a las condiciones especiales e inusuales de ella. Sin embargo, con frecuencia es muy difícil persuadir a los entrevistadores de que muchos de los datos que requieren del potencial del candidato para desempeñarse de manera eficiente en un puesto, no se pueden probar en forma adecuada mediante la entrevista.

Es pertinente preguntarse por que la entrevista es tan amplia y se usa de modo tan prominente si es un método con tales limitaciones. Las razones son estas:

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

1. Tiene alta validez de contacto; es decir, tanto los selectores como los candidatos se han acostumbrado a su uso y parecen tener mayor confianza en su eficacia que en la búsqueda de garantías evidentes.
2. Tarde o temprano tiene que haber un encuentro entre el empleador y el candidato, quizá sólo para hacer chequeos rutinarios y para que la organización contratante pueda ampliar la información aportada por los formatos de solicitud y cualquier otro documento.
3. A pesar de la continua investigación y de la introducción de avances promisorios en nuevas direcciones, como las pruebas de personalidad, aún no se ha encontrado un método que resuelva el dilema básico de la exactitud en el pronóstico de la conducta futura en el empleo.

Debido a que es probable que la entrevista continúe desempeñando un papel importante en el proceso de selección, parece sensato adoptar un enfoque más realista, lo cual significa hacer el mejor uso posible de ella.

Como podemos ver, así como la entrevista presenta enormes ventajas y cualidades que le permiten ser vista como una valiosa herramienta dentro del proceso de selección de personal, también es preciso cuidar ciertos aspectos a la hora de su realización, ya que si no se consideran, no obtendríamos óptimos resultados, y entonces se verían afectados todas las investigaciones y avances que hasta ahora la han sustentado.

Ahora bien, otra valiosa herramienta dentro del proceso de selección de personal son las pruebas psicológicas, de las cuales estudiaremos sus principales características en el siguiente capítulo, en donde muy específicamente abordaremos puntos claves para la utilización de las mismas.

CAPITULO IV

PRUEBAS PSICOLOGICAS

4.1 NATURALEZA DE LOS TESTS PSICOLOGICOS

Los tests o pruebas psicológicas son una herramienta más que se emplean en el proceso de Selección de Personal; el propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un evaluó objetivo de diversas clases de características psicológicas. Cuando se utilizan dichas pruebas para la selección del personal, las características que se evalúan son las que se sabe que están relacionadas con el éxito en el trabajo. Así, pues, de acuerdo con (Siegel y Lane, 1981), un programa de pruebas de personal implica, en primer lugar, un estudio preliminar destinado a determinar las características que se puedan medir y que se crea que están relacionadas con el éxito en el empleo; en segundo lugar la elaboración de una prueba o batería (grupo) de pruebas destinadas a la medición de dichas características; y finalmente un estudio subsiguiente para determinar hasta que grado dichas características están, en realidad, relacionadas con la eficiencia del empleado.

De acuerdo con Dunnette y Kirchner (1990), los tests psicológicos son una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta. Se usan para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, en terminos cuantitativos; mediante el uso de tests, es posible determinar “qué tanto” de una característica dada posee un individuo en relación con quienes está siendo comparado. El muestreo adecuado de la conducta, sea esta verbal, manipulativa o de algún otro tipo, es responsabilidad del autor del tests. También es responsabilidad de éste desarrollarlo en tal forma que cubra los estándares aceptados respecto a confiabilidad, es decir que mida con un elevado grado de consistencia. La confiabilidad, de una prueba, por lo general, se comenta en el manual del examinador que acompaña al tests estandarizado. Si bien un test u otro instrumento de medición debe ser confiable para que sea de valor, una alta confiabilidad no ofrece la seguridad de que el tests sea válido con respecto al propósito para el cual se usa. Así, pues, (Chruden, 1980), menciona que es responsabilidad del grupo de personal determinar la validez de cualquier tests, es decir, el grado hasta el cual predice el éxito en un puesto determinado, antes de adoptarlo para uso regular.

Si bien la confiabilidad y la validez representan los requisitos fundamentales de los tests psicológicos, hay otros requisitos que deben tomarse en cuenta. Estos incluyen:

***Costo.** Hay poca relación entre el costo de los tests y su calidad, de manera que incluso un presupuesto limitado permite el uso de tests bien contruídos.

***Tiempo.** Se prefieren los tests cortos, siendo las demás características iguales. Un período de pruebas demasiado largo aburre al sujeto y lo hace no cooperativo.

***Validez “aparente”.** Es probable que sea mayor la cooperación del sujeto si parece que la prueba o tests está relacionada al propósito para el cual está siendo probado el individuo. Sin embargo, la validez “aparente” no sustituye a la validez empírica.

***Facilidad en su administración y puntuación.** Los tests que requieren los servicios de expertos en tests y en puntuaciones no resultan prácticos.

La economía es un factor muy relativo en las pruebas, ya que el hecho de que resulten económicas o no, depende finalmente de la combinación de los factores anteriores que acabamos de mencionar.

“Hoy en día el interés por los tests y su desarrollo es cada vez mayor en todos los países. América Latina ya figura con aportaciones importantes”, (Arias, 1996, p. 426).

Es importante aclarar, que en este trabajo emplearemos los términos test y prueba como sinónimos, aunque algunos autores establecen ciertas diferencias entre ambos.

4.2 CLASIFICACION DE LOS TESTS

Debido a que los tests psicológicos son muy variados en cuanto a su realización, a la forma de aplicación etcétera, es necesario emplear más de un criterio para clasificarlos; en el siguiente cuadro se muestran los principales de ellos.

CLASIFICACION DE LOS TESTS

	*FORMA DE REALIZACION	*Ejecución *Lápiz y Papel *Orales
	*FORMA DE APLICACION	*Individuales *Colectivos
<u>CLASIFICACION</u>	*TIEMPO	*Velocidad *Potencia
	*CARACTERISTICAS MEDIDAS	*Inteligencia *Aptitudes *Rendimiento *Interés *Personalidad

A continuación desglosaremos cada uno de los puntos del cuadro anterior.

FORMA DE REALIZACION:

***Pruebas de ejecución:** Aquí, el individuo tiene que realizar cierto número de manipulaciones u operar algunos aparatos o equipo; por ejemplo unir rompecabezas, clasificar cubos, manejar un torno, etcétera.

***De papel y lápiz:** En éstas, la persona contesta por escrito lo que se le pregunta, puede trazar líneas, dibujos o hacer algunas marcas.

***Orales:** En ellas, la persona responde de manera directa al examinador, puede asociar palabras, narrar alguna historia, etcétera.

FORMA DE APLICARLAS

***Individual:** La aplicación de este tipo de prueba requiere que por cada sujeto esté presente un examinador, que se realice individualmente y en aislado. Estos requisitos son indispensables para controlar cuidadosamente la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo que se emplea para cada respuesta.

***Colectiva:** Para este caso la ejecución no es tan controlado, por ende, no exige tanto rigor por lo que es suficiente un pequeño grupo de examinadores para que supervisen la aplicación.

TIEMPO QUE SE EMPLEA PARA REALIZARLAS

***De Velocidad:** Aquí, la prueba cuenta con un tiempo límite para realizarse, límite para realizarse, en donde terminado el tiempo, el sujeto tiene que entregar la prueba aun cuando no haya contestado todas las preguntas.

***De Capacidad o de Potencia:** Debido a las dos ventajas que tienen las pruebas de velocidad (no todos los sujetos responden rápidamente), se han desarrollado pruebas que no tiene límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad o conocimiento que posea la persona.

CARACTERISTICAS MEDIDA

***De Inteligencia:** Todas aquellas pruebas diseñadas para medir la inteligencia, ya sea definida en función de análisis factorial o correlacionado a un criterio externo.

***De Aptitudes:** Son las pruebas que miden la capacidad potencial para ejecutar con éxito una actividad específica; como por ejemplo, la capacidad para deducción, para manejar herramientas, etcétera.

***De Rendimiento:** Son aquellas que están diseñadas para medir la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba, como un hecho actual.

***De Interés:** Son las pruebas que miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas (el interés tan solo nos indica si le gusta realizar o no alguna tarea en particular, pero no si tiene la capacidad para desarrollarla).

***De Personalidad:** Son todas las pruebas que miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona principalmente, o se, los aspectos no intelectuales.

Esta clasificación resulta importante ya que nos orienta para saber que tipo de prueba podemos emplear de acuerdo al objetivo perseguido.

Ahora bien, a continuación abordaremos las características esenciales de algunos tipos de tests, que en este caso serán de personalidad, de interés vocacional, y los tests de inteligencia.

A) TESTS DE PERSONALIDAD

Son el medio más controvertido y, quizá, el menos confiable de todas los tipos de pruebas que hay; ya que las prebas de personalidad se refieren a aspectos del temperamento, carácter, emotividad del sujeto, interés y actitudes frente a la vida, a la estructura general de las relaciones con las cosas, con la sociedad y consigo mismo (Huitron y Ramírez, 1993, p. 59).

La personalidad puede ser definida de muchas maneras; sin embargo, una definición ampliamente aceptada es la de Allport, "La personalidad es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente".

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: 1) Los cuestionarios de papel y lápiz y, 2) las técnicas proyectivas. Los cuestionarios de personalidad de papel y lápiz, estandarizados, son tan fáciles de administrar y calificar como cualquier otra clase de prueba objetiva para grupos; sin embargo, los resultados que se han obtenido de éstos, en la selección de personal, han sido negativos en gran parte; y la razón es porque se transparentan demasiado. Una prueba "transparente" de acuerdo con Arias (1996) es aquella que deja ver qué es lo que se está investigando y lo que se quiere averiguar del sujeto; por tanto, este último responderá lo que desea que se sepa de él y cuando esto sucede se dice que el sujeto está "manipulando" la prueba por que ésta es transparente.

Por otro lado las técnicas proyectivas presentan al examinado una serie de estímulos relativamente ambiguos, o sin estructura; por ejemplo la prueba de Rorschach en donde aparecen manchas de tinta o la prueba de apercepción temática (TAT) de Murray, en donde aparecen escenas; en este tipo de pruebas se le induce al examinado a que conteste con toda libertad a decir lo que ve en las manchas o relatar lo que le sugieren las fotografías. Se supone que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto; de acuerdo con Arias (1996), el término “proyección” quiere decir que el sujeto ve en hechos y circunstancias externas, o en otras personas, aquello que en realidad es de él.

A diferencia de los cuestionarios de papel y lápiz los instrumentos de proyección no se transparentan. El sujeto ignora que respuestas se desean obtener y, por tanto, no está en condiciones de falsear sus respuestas intencionalmente (manipulación); sin embargo la administración de estas pruebas y su interpretación requieren un grado elevado de habilidad y experiencia. Solo pueden ser aplicadas e interpretadas por psicólogos ampliamente entrenados; como característica principal de estas pruebas es que se administran individualmente; por lo tanto, requieren de mucho tiempo y resultan cortas. Además se ha demostrado consistentemente que las pruebas de proyección son menos confiables que las objetivas.

La transparencia de los cuestionarios de papel y lápiz así como la relativa confiabilidad de las técnicas proyectivas, han contribuido a que se use poco en las organizaciones la evaluación de la personalidad. (Chruden, 1980), opina que se necesita una mayor investigación para el desarrollo de estas evaluaciones, especialmente para la predicción del éxito en diversos empleos de alto nivel dentro de una esfera profesional determinada.

Cabe señalar, que existen dos adelantos relativamente recientes para la evaluación de la personalidad, ellos son: A) Técnica de la Selección obligada y B) Técnicas de Proyección para grupos.

A) *TECNICA DE LA SELECCION OBLIGADA*

Esta técnica fue diseñada con el fin de superar la falsificación de los cuestionarios y las escalas de calificación de las pruebas de papel y lápiz. En esta técnica, el sujeto tiene opción de escoger de entre dos o más aseveraciones, la que mejor lo describa. A continuación se presenta ejemplo, tomado de la tabla de preferencias personales, de Edwards, es típico de la forma de selección obligada:

- 1) Me siento deprimido cuando fracaso en alguna cosa.
- 2) Me siento nervioso al dar una plática ante un grupo.

Si la persona le parece que ambas aseveraciones describen su reacción, debe escoger la más descriptiva, si piensa que ninguna es acertada, debe escoger la menos inexacta. El sujeto no puede responder deliberadamente a modo de producir una impresión favorable, puesto que siempre está obligado a escoger entre parejas de alternativas que parecen igualmente buena o malas; sin embargo, solo una de las alternativas tiene puntuación y por tanto contribuye positivamente a la calificación que obtendrá en el cuestionario el sujeto.

B) *TECNICA DE PROYECCION PARA GRUPOS:*

Se han realizado varias investigaciones con el fin de hacer las técnicas de proyección más accesibles a las organizaciones. Dichos estudios se han orientado hacia la reestructuración de las técnicas para poder administrarlas a grupos y aun para lograr su calificación objetiva.

La prueba de Rorschach de Estructura Objetiva (PREO) es una de tantas modificaciones: contiene 10 manchas de tinta, cada cual acompañada de 10 series de 3 alternativas que representan cosas que podrían verse en la mancha. Se indica a las personas que escojan en cada grupo de 3 alternativas la que representa más claramente algo que ellas distinguen. Esta forma difiere notablemente del procedimiento usual de Rorschach. La PREO puede administrarse a grupos y calificarse objetivamente. En la actualidad se está estudiando cuidadosamente la validez de esta prueba y otras similares.

En general, la validez de los tests proyectivos es muy discutida; pero también podemos sacar en conclusión de que ciertas técnicas proyectivas han mostrado validez, por lo menos relativa, cuando han sido empleadas por personas muy experimentadas, lo cual representa una limitación de las pruebas.

C) TESTS DE INTELIGENCIA

A pesar de la gran ayuda que brindan las pruebas a la selección de personal, también han recibido duras críticas. Flipppo (1978) menciona que dichas críticas se enfocan principalmente a los Tests de Inteligencia, también conocidos como pruebas de C.I., argumentando que tienen efectos sobre el individuo y que influyen en perjuicio a la valoración de sí mismo, entre otras cosas. Con base en lo anterior, resulta importante realizar un estudio particular acerca de este tipo de pruebas: las de inteligencia.

Los tests de inteligencia fueron utilizados en la selección de personal a partir de la Segunda Guerra Mundial (Gilmer, 1976), la inteligencia desde entonces ha tenido muchos seudónimos: madurez mental, aptitud escolástica, habilidad general, habilidad mental, etcétera. Todos estos seudónimos se han venido dando en la evolución de las pruebas de Inteligencia. Por ello, la inteligencia es un concepto abstracto sobre el cual existen muchos matices de opinión Mc Farland (1989).

Existe gran dificultad para dar una definición de aceptación universal sobre lo que es inteligencia y se ha dado en formular algunas muy incompletas o en hablar de “muchas inteligencias” sin hablar de una definición concreta. Tal vez, los aspectos en que puede coincidirse es que la inteligencia tiene que ver con factores cognitivos y no físicos, se manifiesta en muchas actividades de la vida diaria y es en gran medida innata, aunque se va desarrollando y complementando a través de la educación y la experiencia. Al respecto, creemos que todos nacemos con las mismas capacidades, sin embargo, no todos tenemos las mismas oportunidades de desarrollarlas. No se hablaría entonces de diferentes tipos de inteligencia, sino más bien de manifestaciones y rasgos específicos de la misma. Esto apoya la afirmación de Werther y Keith (1992) con respecto a que si la inteligencia es algo que puede medirse con un tests, entonces no pueden admitirse varias inteligencias, no tendría un significado absoluto sino que dependería de las necesidades y orientación de las personas.

Partiendo de lo anterior, el Coeficiente Intelectual o C.I., es la medida de la inteligencia del individuo, que se obtiene aplicando una formula matemática al puntaje obtenido por un tests:

$$\text{C.I.} = \frac{\text{Edad Mental}}{\text{Edad Cronológica}} \times 100$$

Este puntaje es sólo un promedio que refleja la tasa de crecimiento en un niño, pero es inadecuado para describir la inteligencia de un adulto debido a la irregularidad del crecimiento mental en esta etapa (Dessler, 1991). Sin embargo, se ha caído en el error de considerarlo como el indicador más importante de la capacidad intelectual y categorizar a los individuos sólo con base en ese dato cuantitativo. En la actualidad ya no es tan utilizado el C.I., y cuando se emplea debe considerarse solamente como un índice parcial que debe complementarse con más datos cuantitativos y, principalmente, cualitativos para que podamos tener una noción más clara y objetiva de la inteligencia del individuo examinado.

Con el fin de valorar de la mejor manera posible las aptitudes cognoscitivas de los individuos, se han diseñado diversos tipos de tests que tratan de evaluar aspectos específicos de la inteligencia. Cada tests mide una porción pequeña de dicho fenómeno o, mejor dicho, una parte del número total de aptitudes cognitivas del individuo.

En el desarrollo de las pruebas de inteligencia ha habido una gran cantidad de material no verbal. Algunas dan mucha importancia a la solución de problemas, otras reasaltan el papel de la memoria, etcétera. Unas dan una puntuación total mientras que otras dan puntuaciones parciales.

El tipo de tests debe elegirse con sumo cuidado, tratando de que corresponda a las experiencias de desarrollo del individuo que se está evaluando, ya que incluso los mismos tests de inteligencia pueden medir funciones cognoscitivas distintas en diferentes edades.

Las características de los diferentes tipos de pruebas son las siguientes:

A) **Tests individuales de inteligencia:** Por ser individuales, pueden proporcionar una estimación más objetiva y precisa del nivel intelectual del sujeto. Se dispone de más tiempo para motivar al sujeto y administrar el tests y hay también más elementos para interpretar los resultados.

B) **Tests de Grupo:** Son generalmente pruebas de papel y lápiz que permiten enconomizar el tiempo de aplicación, pero los resultados son menos válidos por que no se pueden hacer observaciones amplias de cada sujeto. Solo determinarían la necesidad de evaluar con mayor detalle a algunos individuos.

C) **Tests Verbales**: El requisito básico de respuesta es el empleo del lenguaje, y pueden aplicarse de manera individual o en grupo. Según Karmel (1974), la mayor parte de las pruebas de inteligencia contienen, en cierto grado, tareas que están orientadas verbalmente. El lenguaje es muy importante en los tests si consideramos que es éste el medio que permite desarrollar el programa académico.

D) **Tests de Ejecución**: Son pruebas no verbales que no requieren de ningún empleo significativo del lenguaje. En algunos casos las instrucciones se pueden dar mediante mímica. De preferencia, su aplicación debe ser individual.

Karmel (1974), menciona que el fin de desarrollar las pruebas sin lenguaje fue para evaluar a individuos con deficiencia que no les permitieran resolver adecuadamente tareas lingüísticas. Además, son útiles con individuos que tienen problemas de habla u oído, y para evaluar a personas de ambientes culturales distintos o que hablan un idioma extranjero.

E) **Escalas compuestas**: Son los tests que incluyen tanto pruebas verbales como de ejecución. En general, se basan en la escala de Binet-Simón que se aplicaba inicialmente a los niños y que se ha ido revisando y modificando posteriormente para extender su aplicación a adultos.

En este caso, es importante que el material de la prueba y la forma de evaluación estén adaptadas a sujetos adultos, ya que no se les puede medir de la misma forma que a los niños. Karmel (1974) plantea que son pocos los tests de inteligencia para adultos que cumplen con éstos requisitos y considera que la prueba que sí mide adecuadamente la inteligencia, adaptándose a los adultos, es la escala de inteligencia de Wechsler Bellevue.

Hace poco tiempo, se empezó a usar un término para designar a otro tipo de tests es el de "Libres de Cultura" y fue introducido por Cattell. En general, los tests independientes de la cultura son no verbales y se busca que estén libre de distorsiones culturales. Como ejemplo de ésta se encuentra el tests de matrices progresivas de Raven y la prueba de inteligencia libre de Cultura de Cattell.

Desde que se empezó a emplear este término, se han realizado algunas investigaciones, en donde se ha encontrado que no se ha eliminado del todo la distorsión cultural y, por lo tanto, ningún tests puede estar por completo libre de cultura (Karmel, 1974). Se reconoce sin embargo, que es un objetivo actual muy importante el poder diseñar un instrumento que sea imparcial y que de esta manera pudiera ser aplicado a individuos de diferentes culturales sin alterar su validez predictiva. Esto, dadas las circunstancias que se han venido dando, sería de fundamental importancia.

Como se ha visto, los diferentes tipos de tests de inteligencia tienen tanto ventajas como desventajas, de ahí lo cuidadosa que debe de ser su elección para cada situación.

C) **Tests de Interés Vocacional**: Este tipo de tests intentan (de terminar) las preferencias de la persona ante diversas actividades. El supuesto que se maneja es que si una persona ha desarrollado cierta actividad en la cual ha tenido cierto éxito, a esa persona le agrada tal actividad. Su utilización es generalmente a nivel escolar, aunque también se pueden utilizar en la selección con la desventaja de que los resultados son engañosos precisamente por el supuesto anterior.

En el área industrial se prefiere generalmente evaluar qué tan bien podrá un sujeto desarrollar una actividad y no tanto si le es agradable. Obviamente puede existir relación entre ambas cosas pero es importante para las empresas encontrar hombres para cada puesto y no puestos para cada persona.

Las pruebas de interés están muy relacionadas con las pruebas de aptitud. Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo. Según Blanco (1982), una aptitud es una habilidad potencial o no desarrollada. Tal aptitud puede ser innata o hereditaria. Es algo que es constitutivo de todo individuo. Dessler (1991) menciona que precisamente esta capacidad específica es la que nos permite la adquisición de conocimientos o habilidades para ejecutar determinadas actividades. En tanto que ésta es una habilidad en particular, no es comparable al conjunto de habilidades o capacidad global que representa la inteligencia.

Para Pigors (1979), todos los tests de aptitud implican una predicción, es decir, se pretende prever qué tan bien realizarán un individuo cierto tipo de tareas específicas. En general, las pruebas de aptitud se aplican en la selección, en los programas de aprendizaje, becas escolares, etcétera.

Ahora bien, de acuerdo a lo anterior, los tests de aptitudes se destinan a medir capacidades; es decir, a predecir lo que puede adquirirse con el adiestramiento.

Los tests que dicen lo que una persona puede hacer en este momento son pruebas de rendimiento. Tanto los de aptitud como las de realización son pruebas de capacidad.

Las pruebas de realización o de rendimiento se utilizan principalmente en instituciones educativas (y en algunos países en el servicio público). Proporcionan una norma característica sobre la que se basan los tests de aptitud; esto quiere decir, por ejemplo, que si se desea preparar y probar un tests de aptitud mecanográfica, se necesita una norma de buena mecanografía que sirva para medir la aptitud. Algunos ejemplos de pruebas de realización en las organizaciones son: Tests que miden la eficiencia en la mecanografía, herramientas para talleres de mecánica, equipos y procedimientos, interpretación de heliografías y de electricidad industrial, etcétera.

4.3 EL PROCESO DE VALIDACION

La mayoría de las organizaciones se han visto enfrentadas con el problema de determinar qué tanto énfasis deben poner en el uso de tests en el programa de selección de personal. El problema no puede ser solucionado con facilidad examinando unos pocos de los tests debido a que cualquier valor que se derive de ellos depende mucho de la manera en que se usen. El grado hasta el cual se empleen como base para la selección de empleados, deberá basarse en la investigación que haya determinado su contribución al programa. De acuerdo con Chruden (1980), este tipo de investigación requiere que se cumpla con el proceso de validación, en el cual, la puntuación de los tests se relaciona con el desempeño en el puesto para determinar la efectividad de los primeros como predictores del desempeño en el puesto.

Aunque ya se haya subrayado la importancia de la validez, es necesario recalcar nuevamente que, a menos que se conozca la validez de un tests, éste no deberá usarse. La violación de este principio es contrario no sólo a las buenas prácticas de personal sino también a las consideraciones éticas y legales, las cuales se estudiarán más adelante. La validez de los tests en la selección del personal típicamente sigue un patrón que se ha convertido en modelo tradicional o diseño experimental. Consta de seis pasos, que son los siguientes:

Paso 1: Examen del puesto. Este paso consiste en usar la información derivada del análisis y de las especificaciones del puesto. Un estudio de lo que se requiere del individuo, incluyendo una observación cuidadosa de varias personas que ocupen ese puesto, proporcionará información en cuanto a las aptitudes y habilidades básicas que son esenciales para desempeñar el puesto con éxito.

Paso 2: Selección del criterio y del tests. Este paso se compone de dos partes: (1) elegir un criterio, esto es un indicador que mida lo “bueno” o exitoso que se considere a un empleado, y (2) la selección del tests. Mediante un investigación del desempeño del puesto, por lo general, es posible llegar a cierta definición del éxito en el puesto. Algunos de los factores que pueden utilizarse solos o combinados como criterios de éxito en el puesto son: producción (calidad y cantidad), antigüedad en el puesto, accidentes, comisiones y calificaciones de méritos. Cada puesto para el cual van a usarse tests, deben contar con estándares definitivamente establecidos basados en criterios confiables (consistentes) aceptables para el personal de línea, aplicables al puesto y tan objetivos como sea posible. La selección del tests que se va a validar estará basada en las especificaciones del puesto, además de lo que se haya percibido por observaciones de las personas en el trabajo y por otros métodos que revelen las habilidades, aptitudes, intereses y características de la personalidad requerida para el puesto. En realidad, es necesario seleccionar varios tests posibles en estas categorías para ensayo o validez.

Paso 3: Medición del desempeño: Una vez que se han determinado los tests y el criterio, se administra a continuación el tests a un grupo de empleados y se obtienen datos del criterio. Estos datos, por lo general expresados en una puntuación que combina las calificaciones de méritos, las cifras de producción de los empleados u otros criterios, pueden obtenerse de inmediato o con posterioridad. Cuando los datos del criterio son obtenidos de inmediato, el proceso se denomina método de validación predictiva, en el cual, son probados los individuos al momento de hacer la solicitud, las puntuaciones de criterios, calificaciones de desempeño, etcétera se obtienen después, sin embargo, este último método requiere esperar los datos del criterio.

Paso 4: Se relacionan los tests con el criterio. Este paso implica determinar si existe o no una relación de importancia y significativa entre las puntuaciones de los empleados en el tests y en el criterio. Mientras más elevado sea el coeficiente de validez, menor será el error que exista en la predicción de las puntuaciones de criterio a partir de las puntuaciones del tests.

Paso 5: Toma de la decisión respecto al tests. Tomar la decisión final respecto a si usar el tests o no, depende de muchos factores, principalmente de la magnitud del coeficiente de validez y del grado hasta el cual se traslapa con lo que midan otros tests. Los tests cuyas puntuaciones se sobreponen demasiado con las de otros, por lo general se rechazan. Los restantes que se encuentren que predigan razonablemente bien el criterio y con bastante independencia uno de otro se combinan para formar una batería de tests.

Paso 6: Repetición periódica del proceso de validez. Es esencial que los tests sean revaluados periódicamente con nuevas muestras de personas. Constantemente cambian los solicitantes, los puestos y las condiciones de empleo, con el resultado de que la validez de un tests o de cualquier otro procedimiento de evaluación cambiará en un periodo de tiempo.

Ya para concluir con este punto, cabe señalar, que existe un método más reciente, que es derivación del diseño tradicional de validez, se conoce con el nombre de validez sintética. Implica inferir la validez de una batería de tests, a partir de la validez predeterminada de cada uno de los tests individuales en la batería, en relación a componentes o elementos específicos del puesto en conjunto. Una diferencia importante entre la validez, es el intento para predecir el éxito en partes del puesto en lugar de hacerlo en la totalidad de éste. La idea de la validez sintética fue usada por primera vez en los negocios pequeños; pero las tendencias hacia la ampliación del puesto, los empleos técnicos y las ocupaciones de servicio, y hacia un mayor número de trabajadores que desempeñan funciones no estandarizadas, crearon una gran necesidad de la validez sintética. Antes que pueda ser perfeccionada, tendrá que ser refinada, detallando los elementos del puesto, cabe señalar que algunas de las baterías de aptitudes desarrolladas para uso industrial también han sido diseñadas teniendo en mente los elementos del puesto.

4.4 USO OPERACIONAL DE LAS PRUEBAS

Una vez que las pruebas han pasado por su fase experimental y que se ha revisado una batería de validez conocida, se encuentran listas para administrarse a los solicitantes de un puesto. Debido al uso importante que deberá hacerse de las puntuaciones y a que el uso operacional de la prueba debe conformarse a los mismo rígidos estándares que en la fase experimental, no deberá suponerse que en esta fase del programa se requiera menos diligencia o precauciones.

*Administración. Todos los factores que puedan influir sobre la actuación del examinado al efectuar la prueba., deberán recibir una cuidadosa consideración. Es necesario comprobar cuidadosamente las condiciones de la habitación donde se hagan las pruebas, tales como iluminación, ventilación y ausencia de ruidos. El examinador deba asegurarse de que los examinados estén motivados apropiadamente, comprendan las instrucciones y estén desarrollando su mejor esfuerzo. Deberá tranquilizarse a los que se muestren temerosos frente al procedimiento de las pruebas. El examinador también deberá prepararse con objeto de estar seguro de que comprende el procedimiento de administración, de que cuenta con todos los materiales necesarios y de que ha arreglado las cosas en forma de no verse interrumpido durante la sesión de pruebas.

*Calificación. La mayoría de las pruebas usadas en los negocios y la industria pueden ser calificadas por medio de una clave o plantilla, que se coloca sobre la hoja de respuestas y contra la cual son comprobadas éstas por oficinistas entrenados. En las compañías grandes, donde se someten a las pruebas a muchos solicitantes y empleados, resulta valioso el uso de una máquina eléctrica calificadora de pruebas, o también puede solicitarse los servicios de una compañía procesadora de datos electrónicos, sobre todo cuando debe manejarse un gran volumen de hojas de respuestas y/o deben efectuarse análisis complejos.

***Interpretación de las puntuaciones.** De acuerdo con Chruden (1980), el principio básico para todas las pruebas psicológicas es que los individuos difieren en grado con respecto a sus habilidades, intereses, personalidades, aptitudes y alcances. Hasta el grado en que puedan definirse y medirse estas características, es posible comparar a los individuos. El número de respuestas que concuerdan con la clave de puntuación comunmente recibe el nombre de puntuación bruta. Por ejemplo, si una prueba tiene 100 partes y el individuo responde a 65 de ellas correctamente, su puntuación bruta es 65. ¿Qué significa ésto? Si cierta base de comparación, es imposible asignar ningún significado a la puntuación, puesto que no indica nada con respecto a la posición del individuo en relación con otros que han tomado la prueba. Si la puntuación promedio (media) para un grupo de personas sometidas a la prueba en particular es de 60, entonces se conoce que la calificación del individuo está ligeramente arriba del promedio para la prueba. Usualmente, es deseable establecer las puntuaciones en términos más específicos con objeto de que puedan hacerse evaluaciones cuidadosas.

***Establecimiento de límites.** La puntuación que un solicitante debe alcanzar antes de ser seleccionado, se ha llamado límite o puntuación crítica. Esta puntuación rara vez es constante, puesto que se presentan variaciones en el número de puestos. Dependiendo de la oferta de mano de obra, puede ser necesario subir o bajar la puntuación crítica.

Los efectos de elevar o bajar la puntuación crítica se ilustran en la fig. 4.1 cada punto en el centro de la figura representa la relación entre la puntuación de la prueba y el criterio de éxito para un individuo. En este caso, la prueba tiene una considerable validez, tal como esta representada.

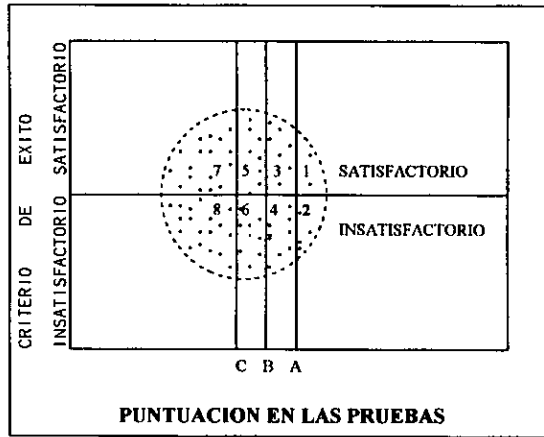


Figura 4.1. Una gráfica de dispersión que muestra la relación entre las puntuaciones de las pruebas y el criterio con la indicación de los límites hipotéticos. (Chruden, 1980).

Por la forma elíptica de los puntos. Podrá notarse que las calificaciones individuales altas en la prueba se concentran en la categoría satisfactoria relacionada con el éxito alcanzado en el puesto, mientras que las calificaciones individuales bajas se concentran en la categoría insatisfactoria relativa al éxito alcanzado en el puesto.

Si la puntuación límite se establece en A, solamente, los individuos representados por las áreas 1 y 2 serán aceptados y prácticamente todos estos obtendrán éxito. Si se necesitan más trabajadores, la puntuación crítica puede bajarse hasta el punto B. Bajar la puntuación límite significa en cada caso que se aceptará un número mayor de fracasos potenciales. Aunque la puntuación de corte se bajará hasta C, el número total de empleados satisfactorios seleccionados (áreas 1,3 y 5) excederá considerablemente al número total de personas insatisfactorias seleccionadas (áreas 2,4 y 6). Esto indica que aun cuando sea necesario bajar la puntuación límite para obtener el número necesario de personas, el uso de las pruebas permitirá el rechazo de los solicitantes que tienen más posibilidades de fracasar. En otras palabras, las pruebas sirven para maximizar la selección de éxitos probables y para minimizar la selección de fracasos probables.

Hasta este punto de la discusión, se ha enfocado el uso de las puntuaciones de las pruebas y el rendimiento de trabajo que los empleados actuales, como una base para establecer la puntuación límite para futuros solicitantes. Si bien este es el procedimiento más conveniente, a menudo es necesario usar otra base para interpretar los resultados de las pruebas, debido a que la compañía no ha adquirido suficientes datos para garantizar las generalizaciones. En tales casos es costumbre usar baremos que proporciona el autor de la prueba. Los baremos son estadísticas que describen los resultados de las pruebas usando grupos especificados que se suponen representativos de una población mayor. Blum y James (1985), mencionan que el manual para una prueba estandarizada típica, proporciona baremos basados en la administración previa de la prueba a un gran número de personas en grupos específicos.

4.5 CONTRIBUCIONES DE LOS TESTS

¿Cuál ha sido la contribución de los tests al programa de selección?, ésta es una pregunta que muy a menudo suele hacerse a los gerentes de personal, quienes con mucha frecuencia tienen que defender el uso, de los tests ante sus superiores, representantes sindicales, solicitantes y comisiones de prácticas equitativas de empleo. Las respuestas que tengan que darse tendrán mayor importancia si están basadas en la validez de los datos relativos a los tests.

Ahora bien, las pruebas psicológicas en la industria deben abordarse con cuidado. Los principiantes suelen considerar a las pruebas como un tema fascinante. En muchos casos, se fomenta la inclusión de un programa de pruebas, esperando obtener una solución para un problema "imposible de resolver". Incluso cuando se administran pruebas es aconsejable efectuar una entrevista, verificar la información de la solicitud y utilizar otras diversas técnicas por los buenos procedimientos del área de personal. (Blum y James, 1985), mencionan que las pruebas no constituyen una panacea, aun cuando en la industria pueden tener un gran valor, si se emplean correctamente. Sin embargo, todo lo que podría esperarse es un mejoramiento del 10 al 20% en el desempeño del empleo. Aun cuando a veces se obtienen mejores resultados. Ello constituye la excepción, más que la regla.

No es sorprendente que las pruebas psicológicas, en la industria, no puedan realizar un trabajo perfecto en la actualidad; pues por muchas razones, una persona puede fracasar en un puesto, aun cuando tenga la capacidad suficiente para obtener buenos resultados. El éxito o el fracaso dependen de muchos factores que se encuentran más allá de la habilidad y la mayoría de los programas de pruebas industriales limitan las funciones que deben medirse a ciertas capacidades específicas, sin tener en cuenta los otros factores de contribución. Además, no puede pretenderse que incluso la habilidad se mida perfectamente; por todo ésto, todo aquel que espere la perfección en las pruebas, no estara consciente de la situación real.

Por otra parte, con frecuencia, el aspecto práctico de los costos determina la amplitud del grupo de pruebas. Para los puestos comunes, el costo de las pruebas sería excesivo en el caso de que exigiera un periodo de más de 20 o 30 minutos. Puesto que no es posible medir en este periodo todos los aspectos de la habilidad, disminuirá necesariamente la eficiencia del conjunto de pruebas. Las pruebas psicológicas son útiles, pero tienen un alcance limitado (este aspecto de las pruebas lo abordaremos más ampliamente en el capítulo siguiente).

Ahora bien, a pesar de las limitaciones de los tests, también existen ventajas de los tests en la industria. La principal ventaja de las pruebas psicológicas, al emplearlas en la industria, es que son una muestra objetiva y estándar de conducta, que conduce a una evaluación estadística. En general, es más fácil determinar el valor de una prueba que evaluar otros dispositivos de selección, tales como las entrevistas, las cartas de recomendación, etcétera. Así mismo, las pruebas tienden a estar menos sujetas a los prejuicios sobre todo, las de aptitudes y desempeño.

En la mayoría de los casos, el costo de las pruebas no es particularmente alto en relación a los costos de otras ayudas de evaluación del personal, sobre todo si las pruebas son del tipo de lápiz y papel, en lugar del desempeño. Por lo común, puede reunirse una gran cantidad de información sobre una persona en un periodo relativamente corto, mediante la utilización de pruebas. En la industria, las pruebas constituyen una ayuda útil en los negocios modernos y merecen ser considerados seriamente, a pesar de las deficiencias antes señaladas.

4.6 CONSIDERACIONES ETICAS Y LEGALES

Es importante que la gerencia otorgue toda su atención a los aspectos éticos y legales de los tests. Si bien estas consideraciones relativas a los tests son consistentes con el método científico, reciben especial atención debido a los grandes problemas y críticas que se han originado con el uso de los tests.

Dessler (1991), señala, que han habido muchas acusaciones de que se han usado los tests deliberada o inadvertidamente como instrumentos de discriminación racial. El uso de los tests no se considera discriminatorio si no está diseñado, tiene la intención o se usa para discriminar debido a raza, color, religión, sexo o nacionalidad. Aun cuando no exista el intento de discriminar, deberá reconocerse que los desventajados, como grupo, califican más bajo en los tests de aptitud como resultado de su cultura diferente. La naturaleza de los tests y la forma en la cual se están usando también contribuyen al desempeño más bajo de este grupo.

***Ansiedad ante los tests.**

Las personas desaventajadas pueden calificar mal en los tests en parte debido a la ansiedad que resulta de su falta de familiaridad con la situación de las pruebas, así como con el hecho de que estas son administradas por personas que presentan antecedentes más aventajados. Según Werther y Keith (1992), las malas condiciones de prueba en términos de espacio, alumbrado y asilamiento de ruidos, también contribuyen a la ansiedad y deben evitarse. En el caso de las personas desaventajadas, es en especial conveniente que se proporcionen oportunidades para que las pruebas puedan ser repetidas. Algunas organizaciones usan algunos procedimientos diseñados para familiarizar a los solicitantes con distintos tipos de tests y para que practiquen con ellos antes de serles administradas sus pruebas regulares.

Por otra parte, existen muchos tests de papel y lápiz que enfatizan conceptos e información a los cuales las personas desaventajadas nunca han sido expuestas. Werther y Keith (1992) señalan que si se usan tests de papel y lápiz, el vocabulario requerido para ellos debe ser el adecuado al nivel del solicitante. Así mismo Rivera (1992) sugiere que se usen frases breves para dar instrucciones sobre los tests, eliminando así, comentarios innecesarios que lo único que logran es confundir más al solicitante y por ende los resultados son los menos adecuados.

Ahora bien, debido a que los tests pueden ser válidos para algunos grupos de solicitantes, pero no para otros, debe ser determinada su validez no sólo en el grupo total sino en varios subgrupos. Por ejemplo, es posible que un tests pudiera ser un instrumento de selección válido para los blancos, pero no para los negros; en tales casos, los tests no deberán ser usados para los negros, sino que se podría usar alguna otra información que fuera un predictor válido del éxito en el puesto. Al respecto Ortueta (1988), sugiere que en vez de abolir los tests, los examinadores deben tomar medidas para asegurarse que los solicitantes con antecedentes deficientes reciban un trato justo, para ésto da como opción las siguientes alternativas a reexaminar los requisitos del puesto a cambiar la actitud de los superiores de la clase media hacia las personas de bajos recursos y sus oportunidades y experiencias anteriores y por último "incrementar el esfuerzo de reclutamiento para incluir a las desaventajadas pero calificadas.

Ya para terminar con este punto, no podemos dejar de lado los derechos individuales de quienes se someten a las pruebas y seguridad de las mismas, pues es importante saber que quienes se someten a las pruebas tienen ciertos derechos de privacidad e información; según Dessler (1991) la persona que toma la prueba tiene el derecho a la confidencialidad de los resultados de la misma y el derecho a decidir informando con respecto al uso de estos resultados; también la persona tiene el derecho a esperar que sólo personal calificado tendrá acceso para interpretar las calificaciones, o que acompañará a dichas calificaciones información suficiente para asegurar su interpretación adecuada y por último, el solicitante tiene también derecho a esperar que la prueba será igualmente justa para todos los que se sometan a ella en el sentido de estar igualmente familiarizados o no, de manera que los resultados de la prueba reflejen las capacidades de las personas que la realizaron; en otras palabras, las pruebas deben ser seguras en el sentido de que ninguna persona que se someta a ellas debe haber podido obtener información previa referente a las preguntas o respuestas de la misma.

Como podemos observar, al igual que la entrevista, las pruebas psicológicas también presentan diferentes aspectos que ayudan a la realización de éstas, como pueden ser sus contribuciones y ventajas; o en el caso contrario también existen limitantes que lejos de ser un apoyo para su aplicación, son desventajas que debemos tener bien presentes para no cometer errores y de esta manera sacar más provecho de ellas.

A continuación, pasaremos al último capítulo de este trabajo, en donde se realiza un análisis muy específico sobre lo que es la entrevista y los tests psicológicos, los cuales como ya hemos visto a lo largo de este trabajo juegan un importante papel dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de personal.

CAPITULO V

ANALISIS Y DISCUSION DE LOS INSTRUMENTOS PSICOLOGICOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Los instrumentos que son empleados en el proceso de selección de personal, juegan un importante papel, ya que éstos nos ayudan a conocer las habilidades, aptitudes y hábitos de las personas, y conociendo todo esto tendremos facilidad para elegir a la persona más adecuada para cubrir un determinado puesto. Por lo anterior se recomienda que dichos instrumentos sean estudiados y utilizados por personal calificado, por ejemplo por el psicólogo y si tiene especialidad en el área industrial sería mucho mejor.

Tanto la entrevista como las pruebas psicológicas son instrumentos que nos aportan mucho para una buena elección de personal, pero no podemos dejar de lado que también poseen ciertas limitantes y es precisamente en este apartado en donde hablaremos de ello.

Empezaremos por decir, que la entrevista como sistema de selección es una técnica más compleja de lo que parece; de acuerdo con Ortueta (1988), tenemos que saber lo que queremos recoger en la entrevista, si no es así podríamos tener dificultades; siempre debemos tener claro que es lo que buscamos y algo que es muy importante es el saber escuchar, pues hay que oír lo que nos dicen y no interpretar lo que nos dicen, por que esto, muchas de las veces deforma la información y al final es muy difícil ser objetivos en nuestros resultados.

Otra de las cosas que nos señala Bingham y Moore (1973), es que la entrevista ha de considerarse como un proceso de acción recíproca entre dos personas. Si nuestro propósito es el de llegar a comprender la entrevista, es esencial considerar al entrevistador y al entrevistado en un proceso de acción recíproca; puesto que sólo la acción recíproca entre los participantes de la entrevista producirá los efectos deseados.

Por otra parte, la preparación y cualidades del entrevistador influyen mucho en la eficacia de este sistema de selección, pues por falta de preparación o de habilidad para manejar la entrevista puede reducirse el valor de dicho instrumento, pero también se ha encontrado que su valor puede mejorar en forma significativa cuando los entrevistadores han recibido entrenamiento, (ésto lo retomaremos más adelante).

Ahora bien, se considera que la entrevista no puede ser una prueba válida de la aptitud de un candidato para cierto puesto por las siguientes razones:

Primeramente, de acuerdo con Mendoza (1986), es antieconómico para investigar a un grupo numeroso de sujetos, y proporciona en muchos casos opiniones en lugar de informaciones objetivas.

*Es una conversación fabricada e interrogativa que implica el encuentro invariable de extraños y rara vez dura más de una hora, por tanto, es una situación artificialmente distorsionada y completamente angustiante, sin importar lo que puedan hacer los entrevistadores para reducir la tensión. Cuanto mayor sea el número de entrevistadores mayor es la tensión que se puede presentar.

*No puede examinar las áreas importantes que se suman a la aptitud para el puesto; es decir, competir en forma eficiente para desempeñar las necesidades profesionales de un puesto en un periodo determinado; la disposición personal para relacionarse de manera cooperativa con sus futuros compañeros en pequeños grupos y dentro de la organización como un todo; la capacidad para el autodesarrollo y el potencial para asumir mayores responsabilidades.

La entrevista puede indicar que un candidato es presentable y tiene fluidez o rapidez de pensamiento bajo las condiciones de entrevista, pero no hay garantías para suponer que el mismo patrón de conducta se repetirá en las diferentes circunstancias de trabajo en un lapso prolongado.

De acuerdo con Landa (1993), el único tipo de validez que con seguridad se puede decir tiene la entrevista, es probar si las personas pueden hacer frente a las condiciones especiales e inusuales de ella. Sin embargo, con frecuencia es muy difícil persuadir a los entrevistadores de que muchos de los datos que requieren del potencial del candidato para desempeñarse de manera eficiente en un puesto, no se pueden probar en forma adecuada mediante la entrevista.

Es pertinente preguntarse por qué la entrevista es tan amplia y se usa de modo tan prominente si es un método con tales limitaciones. Las razones son las siguientes:

Según Ortueta (1988), la entrevista tiene alta validez de contacto; ya que que tanto los selectores como los candidatos se han acostumbrado a su uso y parecen tener mayor confianza en su eficacia que en la búsqueda de garantías evidentes.

Otra razón es porque, tarde o temprano tiene que haber un encuentro entre el empleador y el candidato, quizá sólo para hacer chequeos rutinarios y para que la organización contratante pueda ampliar la información aportada por los formatos de solicitud y cualquier otro documento.

Landa (1993), nos dice que a pesar de la continua investigación y de la introducción de avances promisorios en nuevas direcciones, como las pruebas de personalidad, aún está por encontrarse un método que resuelva el dilema básico de la exactitud en el pronóstico de la conducta futura en el empleo.

Debido a que es probable que la entrevista continúe desempeñando un papel importante en el proceso de selección, es necesario adoptar un enfoque más realista, lo cual significa hacer el mejor uso posible de ella. Tyson y York (1989) mencionan que los datos de algunas investigaciones han demostrado que, cualquier persona que pueda tener responsabilidades en la selección de personal necesita ser capacitada; estos autores nos dan algunas advertencias respecto al entrenamiento en técnicas de entrevista.

Primero nos dicen que debido a sus limitaciones innatas, la eficiencia alcanzable de la entrevista como una técnica de selección nunca puede ser más que moderada. Por tanto, cualquier mejora, producida por el entrenamiento sólo puede ser relativa.

Según Kast y James (1990), la entrevista exige del aplicador un repertorio de habilidades especializadas, que sólo se adquieren mediante una adecuada capacitación y práctica.

En segundo lugar, los participantes en el entrenamiento necesitan estar completamente conscientes de estas limitaciones. De otra manera se les puede hacer creer que con sólo aprender a aplicar en la práctica las técnicas convencionales para la entrevista eficiente, todo estara resuelto.

También, en ocasiones se ha encontrado que existen problemas al entrenar a administradores de mayor nivel; ya que muchas veces, después de haber entrevistado durante muchos años sin un entrenamiento formal, inevitablemente desarrollaron una confianza en sus propios estilos y técnicas, por tanto llegan a pensar que la antigüedad y la experiencia son los requisitos principales para tomar decisiones importantes sobre la aptitud para el empleo, a este tipo de gente les puede parecer difícil reconocer que el método de selección que han empleado durante mucho tiempo pueda carecer de sistematicidad y habilidades. Los cursos de capacitación pueden tener como valor particular el hecho de resolver problemas de comprensión y sensibilidad en entrevistadores que poseen poca habilidad para hacerlo. Los entrevistadores que se encuentran en entrenamiento pueden ser participes de entrevistas de selección que sean muy parecidas a las reales. Es muy importante saber que la discusión con los observadores y los tutores, apoyados por repeticiones en videocinta, pueden demostrar algunos problemas inherentes de la entrevista y los métodos que muy posiblemente puedan ser efectivos en la práctica, todo ésto resulta mucho mejor que cualquier cantidad de coherencias o lecturas.

Tyson y York (1989), nos dicen que para tener un buen curso sobre el entrenamiento para la entrevista se deben de retomar las siguientes áreas de estudio.

El proceso general de la selección de personal y los problemas inherentes a éste.

Las particulares limitaciones que presenta la entrevista como método de selección.

Llevar a la práctica el proceso sistemático de entrevista para hacer un mejor uso de ella.

Y para terminar con esto es importante destacar que tanto los puntos de vista como los sentimientos de las personas en entrenamiento deben ser utilizados para dar una valiosa y poderosa retroalimentación a los entrevistadores, ya que esto, significaría tener una reelevante experiencia de aprendizaje que no podría tenerse en la vida real.

Otro de los instrumentos empleados en el proceso de selección, (como ya se vió a lo largo de este trabajo), son las pruebas o tests psicológicos las cuales de acuerdo al Cap. IV se pueden clasificar en diferentes tipos y pueden emplearse en distintas formas ahora bien, después de haber visto aspectos tan importantes sobre las pruebas, no podemos decir que se han logrado crear los instrumentos perfectos porque esto incluso nos llevaría a no seguir mejorando tales instrumentos, creyendo de manera errónea que ya no hay nada más por hacer.

Ahora, al igual que en la entrevista, este capítulo también se enfoca a la discusión de las principales críticas que se han hecho a las pruebas psicológicas.

Las principales críticas que se han hecho de manera general a los tests psicológicos son las siguientes:

Según Mc Farland (1989), una de las limitaciones de los tests es que no pueden hacer predicciones exactas y que, por tanto son considerados como ineficaces. Al respecto consideramos que, aunque realmente no predicen con exactitud, si nos pueden proporcionar medidas probabilísticas del desempeño de un individuo. Inclusive, dada la complejidad del comportamiento humano, es difícil asegurar que éste no tendrá variaciones, lo cual es una limitación presente no sólo en los tests psicológicos, sino también en otros instrumentos utilizados en la selección.

De acuerdo con Rivera (1992), existen algunos tests que presentan grandes problemas en su construcción, ya sea porque algunos elementos o reactivos son inadecuados, porque su elaboración no haya tenido ni el tiempo ni el cuidado suficiente para ser apropiado, o bien, por haber sido contruídos por personal con insuficiente preparación. Sin duda alguna, ésta es una crítica muy válida porque muchos de estos tests no cumplen con los requerimientos de validez, confiabilidad, etcétera, que son indispensables para un buen resultado en su aplicación. Además este aspecto no implica solamente la ética profesional sino también la utilidad de los datos obtenidos al aplicar dichas pruebas, por lo tanto se convierte en un elemento muy importante a considerar al construir un tests psicológico. En ocasiones el problema es otro, y no la construcción del tests, con ésto nos referimos al mal uso e inadecuada interpretación que muchas de las veces se hace, sobre todo cuando se trata de personas poco preparadas para ello.

También se debe considerar que las pruebas psicológicas tienen bastante efecto sobre la valoración de sí mismo (sobre todo las de inteligencia), ya que actúan sobre la propia autoestima y la catalogación social. Es decir, se piensa que la medición de un individuo a través de pruebas hace que se le reduzca a un puntaje (C.I.) y por medio de esto, sea encasillado en una determinada categoría, excluyendo muchas de sus habilidades que el individuo posee, las cuales no pudieron haber sido contempladas por el tests; muchas de las veces desde el propio punto de vista, los prejuicios que recaen sobre el sujeto, no tienen que ver directamente con las pruebas de inteligencia, sino con el uso y la interpretación que hace quien las utiliza. Otra de las críticas que se hacen a las pruebas psicológicas, es que en algunas ocasiones se considera que existe una intromisión en la vida privada del individuo, lo cual puede ser cierto en alguna medida, pero se debe considerar que el objetivo de la evaluación es precisamente, el obtener información acerca de la persona, además debemos considerar que no es el único instrumento que presenta esta característica, sino que atañe a otros instrumentos que están considerados, dentro del proceso de selección de personal, como son la entrevista, la solicitud, etcétera.

De acuerdo con Mc Farland (1989), las principales críticas a las pruebas psicológicas incluyen la presencia de problemas raciales, pues todo esto, alude a la carga cultural que conlleva la construcción y estandarización de un tests, ya que en ciertas ocasiones favorece a algunos individuos y pone en desventaja a otros que no comparten las mismas características culturales del lugar donde fue elaborado, según (Rivera, 1992) esto se ve apoyado por los diferentes estudios que se han llevado a cabo comparando los puntajes obtenidos por sujetos de razas distintas, en los cuales se han encontrado notables divergencias, una alternativa para esto, podría ser la creación de tests pluriculturales, pero aún éstos, desde el propio punto de vista no eliminarían del todo la carga cultural, ya que en cierta medida seguirá existiendo en dichos tests.

De todo lo visto hasta aquí, podemos destacar de manera general, que las pruebas psicológicas deben ser construídas, aplicadas e interpretadas por personas profesionales, como lo es el psicólogo y que, como tal, es el indicado para cuestionar los instrumentos que utiliza en su práctica profesional, así mismo también debe tratar de estar al tanto de los inconvenientes que va encontrando en los mismos; ésto es para hacer un mejor uso de ellos y sobre todo para aprovechar al máximo sus resultados.

De acuerdo a lo anterior Arias (1996), comenta que la validez de los tests es muy discutida, pero de los estudios publicados, se puede sacar la conclusión de que ciertas técnicas proyectivas (por ejemplo), han mostrado validez, por lo menos relativa, cuando han sido empleadas por personas muy experimentadas, lo cual representa una limitación de las pruebas:

También la elaboración de las pruebas requiere de personal especializado, además implica bastante más tiempo que el exigido por otras técnicas (Ríos y Aduna, 1990).

Por otro lado, es difícil confeccionar pruebas que evalúen cabal y objetivamente algunos puestos de trabajo. Recuérdese que estos instrumentos de evaluación deben ser válidos, confiables y objetivos.

Como última recomendación, damos la siguiente, que no utilice esta técnica sino dispone de conocimientos o ayuda especializados, a causa de los aspectos previamente señalados.

CONCLUSIONES

El aspecto principal de esta revisión fue hacer evidente la falta de validez de los instrumentos que son empleados en el proceso de reclutamiento y selección de personal, las pruebas psicológicas y la entrevista han sido y serán utilizadas en la industria ampliamente pero es necesario tener presente tanto sus ventajas como sus limitaciones para poder hacer un mejor uso de ellas.

Es importante saber que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etcétera) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores (Arias, 1996); el proceso de selección se va a diseñar de acuerdo a las políticas y a las necesidades de cada organización; cada organización tiene libertad para decidir de que manera llevará a cabo este proceso, lo importante aquí, es tener presente que los recursos humanos son el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar las potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

Tyson y York (1989), con respecto a lo anterior nos dicen que la selección de personal no es una novedad, en términos generales, constituye una de las áreas que presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y es una de los temas más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior; resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

Ahora bien, enfocándonos más a los instrumentos de selección, tanto la entrevista, como las pruebas psicológicas, poseen características que combinadas de una manera adecuada nos proporcionan elementos indispensables para la obtención de un buen perfil, debe tenerse en cuenta que tales instrumentos no se pueden emplear de manera separada o como único recurso, puesto que la combinación de estos dos, o la utilización de otros más en conjunto, nos dan resultados mucho más cercanos a lo real.

Como se vió a lo largo de este trabajo, existen problemas de validez y confiabilidad en los instrumentos estudiados, ya sea por la naturaleza misma de éstos o por las características y condiciones en las que se presentan; por esto es necesario de que aparte de que se conozcan a fondo cada uno de ellos, también es conveniente apoyarse en otro tipo de instrumentos, como podrían ser, solicitud de empleo, estudio socio-económico, etcétera.

Es muy importante, que se tenga un buen conocimiento no sólo de la aplicación, evaluación y limitantes de los instrumentos utilizados, sino también tener conocimiento de la manera adecuada de elaborar los reportes psicométricos y la integración de todos los datos obtenidos en el proceso de selección de personal, además también es importante recibir un buen asesoramiento de manera general para hacer un excelente uso de la aplicación de este proceso. (Reclutamiento y Selección de personal).

Ahora bien, el resultado esperado al mejorar la selección de los solicitantes es que disminuirán los costos de entrenamiento y los cambios de personal, aumentará la producción, se reducirán las probabilidades de accidentes y se incrementara la moral de trabajo; todo esto podríamos lograrlo si incluimos en nuestro proceso un programa válido de pruebas; las pruebas no constituyen una panacea, aún cuando en la industria pueden tener un gran valor, si se emplean correctamente. Blum y James (1985) comentan al respecto, que en virtud de que un programa de pruebas requiere un análisis y una investigación especiales, no deberá emprenderse sin la ayuda de una persona que esté entrenada para hacerlo. Sino se dispone de una en la organización, deberá contratarse para el propósito a un consultor. Su conocimiento de los tests y sus facultades de investigador son esenciales para poner en marcha el programa de pruebas sobre una base sólida. Una vez que se implante el programa de pruebas y esté operando con uniformidad, entonces podrán continuarlo empleados entrenados del departamento de personal con sólo consultas ocasionales al experto que inicio el programa.

Las pruebas psicológicas son útiles, pero tienen un alcance limitado; repetimos esto, no para defender o atacar a las pruebas, sino para dar una idea clara y sincera sobre sus posibilidades. La administración de pruebas es conveniente, pero debe tenerse cuidado de que cuando se aplique en la industria sean apropiadas.

Uno de los grandes peligros de las pruebas psicológicas es la posibilidad de que se exagere su valor. Existen muchas organizaciones de pruebas psicológicas y algunas de ellas presentan pretensiones entusiastas a los clientes potenciales. Cuando esas organizaciones emplean a psicólogos profesionales, la probabilidad de que las pretensiones sean exageradas no es demasiado grande; sin embargo, cuando utilizan personas profesionales inmaduros pseudopsicólogos, pueden presentarse dificultades. Las pruebas psicológicas son muy completas; no obstante, puede exagerarse respecto a sus ventajas.

Cuando hay individuos sin escrúpulos que pretenden ser psicólogos y no mantienen las normas elevadas y rígidas que impone la práctica profesional, entonces la utilización de pruebas puede resultar perjudicial. Se preferiría que las pruebas psicológicas avanzaran lentamente, en vez de sufrir una serie de retrocesos debido a los usos no válidos a las pretensiones exageradas. Precisamente por la aceptación generalizada de las pruebas, debe tenerse un gran cuidado.

La gran ventaja de las pruebas es que pueden hacer mejorar el proceso de selección. Así mismo, las pruebas psicológicas son útiles para seleccionar a personas con capacidades de ascenso, para descubrir razones de fracasos en los empleos, basándose en rasgos de personalidad, e incluso para determinar la susceptibilidad a los accidentes.

Por otra parte, con respecto a la entrevista es importante señalar que las cualidades del entrevistador juegan un importante papel para la eficacia de este sistema de selección y que al igual que en las pruebas psicológicas, la persona encargada de entrevistar también tiene que recibir cierto entrenamiento, para que el resultado de la entrevista sea más provechoso, como lo vimos en el capítulo (5) este sistema de selección posee algunas desventajas pero al igual que las pruebas, también tiene muchos alcances como los que ya se mencionaron con anterioridad; por ejemplo, uno de los alcances, es que esta técnica establece el primer contacto humano entre el individuo y la empresa.

Ya como conclusión final, cabe señalar que parece haber muchos seleccionadores que no se han dado cuenta de las enormes aplicaciones éticas y humanas de su trabajo; es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones, y que esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etcétera, son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena confianza de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

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

- *Aguilar L. M. (1980). **Guía para el psicólogo como instructor de Capacitación.** México: Tesis profesional, ENEP Izt.
- *Arias, G. F. (1996). **Administración de Recursos Humanos.** México: Trillas.
- *Bingham, W. y Moore, B. (1973). **Como Entrevistar.** Madrid: Rioalp, S.A.
- *Blanco, C. (1982). **Como seleccionar nuestro personal.** México: Limusa.
- *Blum, M. I. y James, C. Naylor (1985). **Psicología Industrial.** México: Trillas.
- *Chiavenato, I. (1988). **Administración de Recursos Humanos.** México: Mc-Graw-Hill Interamericana.
- *Chruden, J. H. (1980). **Administración de Personal.** México: Continental.
- *Dessler, G. (1991). **Administración de Personal.** México: Prentice-Hall, Hispanoamericano.
- *Dunnette, D. M. y Kirchner, K. W. (1990). **Psicología Industrial.** México: Trillas.
- *Everett, M. y Roger, R. (1980). **La Comunicación de las Organizaciones.** México: Mc Graw-Hill.
- *Flippo, B. E. (1978). **Principios de Administración de Personal.** México: Mc Graw-Hill.

- *Gilmer, H. (1976). **Tratado de Psicología Empresarial**. Barcelona: Martínez Roca.
- *Grados, E. J. (1988). **Inducción, Reclutamiento y Selección**. México: Manual Moderno.
- *Howell, W. C. (1979). **Psicología Industrial y Organizacional**. México: El Manual Moderno.
- *Huitrón, E. N. y Ramírez, M. J. (1993). **Revisión y Análisis Crítico de algunas pruebas de inteligencia en Selección de Personal**. Tesis, México: ENEPI.
- *Karmel, L. J. (1974). **Medición y Evaluación Escolar**. México: Trillas.
- *Kast. . F. E. y James E.R. (1990). **Administración en las organizaciones**. México: Mc Graw-Hill.
- *Landa, M. (1993). **La importancia de la entrevista inicial en el proceso de Selección de Personal**. Tesina, México: ENEPI.
- *Mc Farland, D. E.(1989). **Administración de Personal**. México: Fondo de Cultura Económica.
- *Mendoza, N.A. (1986). **Manual para determinar necesidades de capacitación**. México: Trillas.
- *Murguía, G. (1991). **Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal**.México: Tesina, ENEPI.
- *Ortueta, R. (1988). **Técnicas de Dirección de Personal**.México: Limusa.

***Pérez, G. (1983). El papel del entrevistador en la aplicación de la entrevista de selección. Tesina, México: ENEPI.**

***Pigors, P. (1979). Administración de Personal. México: Continental.**

***Ramírez, J. A. (1984). La Capacitación y Adiestramiento de instructores. Un programa. Tesis Licenciatura. ENEP Izt.**

***Reyes, P. A. (1986). Administración de Personal, Relaciones Humanas. México: Limusa.**

***Ríos, S.A. y Aduna P. (1990). Orígenes y Perspectivas de la Administración. México: Trillas.**

***Rivera, S. R. (1992). Estructura y elaboración de pruebas para Selección de Personal. México: Limusa.**

***Rodríguez, L. A. (1991). La Selección y Evaluación de Personal en la Secretaría. México: ENEPI.**

***Shultz, D. P. (1985). Psicología Industrial. México: Interamericana.**

***Siegel, y Lane, M. (1981). Psicología de las Organizaciones Industriales. México: C.E.C.S.A.**

***Sikula, F. (1979). Administración de Recursos Humanos en Empresas. México: Limusa.**

***Terry, G. R. y Franklin, S. (1990). "Ejecución de los Recursos Humanos". Principios de Administración. México: Compañía Edit. Mexicana, Cap. 12.**

***Tyson, S. y York, A.(1989). Administración de Personal. México: Trillas.**

***Vega, M. E. (1990). El papel del psicólogo en la planeación y desarrollo de Recursos Humanos.** Reporte de trabajo profesional, ENEPI, UNAM, P. 1-17.

***Werther, B. W. y Keith, D. (1992) Administración de Personal y Recursos Humanos.** México: Mc Graw-Hill.