



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

METODOS Y TECNICAS UTILIZADAS EN LA SELECCION DE PERSONAL: UN ANALISIS CRITICO.

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

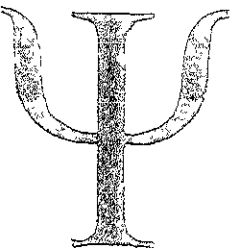
P R E S E N T A :

JULIA LORAN CARMONA

ASESORES. MTRA. PATRICIA COVARRUBIAS PAPAHIU

LIC. BLANCA HUITRON VAZQUEZ

MTRA. OFELIA DESATNIK MIECHIMSKY





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS :

A mi padre porque gracias a su ayuda y apoyo fue posible que concluyera mi carrera.

A mi esposo quien me alentó y animó en los momentos más difíciles.

A Ana y Andrés que por tanto tiempo me apoyaron pacientemente con su equipo de cómputo.

A Paty que gracias a su acertada asesoría y paciencia fue posible esta tesina

A mi hermana Iliana porque gracias a su interés fue posible obtener la suficiente información para la elaboración de esta tesina.

RESUMEN.

Actualmente México está insertado en el proceso de globalización que inició con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994. Esto ha provocado que las compañías se preocupen por su competitividad y sobrevivencia en el mercado. En este sentido los recursos humanos y la selección adecuada que de ellos se haga pueden resolver en buena medida la necesidad de competitividad y desarrollo de las organizaciones. Por lo tanto la selección de personal se convierte en una herramienta imprescindible para cualquier organización que busque su desarrollo y éxito.

Por lo anterior el objetivo general de la presente tesina es Hacer un análisis crítico de la aplicación de métodos y técnicas de selección de personal que generalmente son utilizadas en las organizaciones mexicanas.

El desarrollo que siguió esta tesina es la siguiente:

- Se señalan los antecedentes de la psicología industrial y de la selección, así como las áreas en que ha incursionado el psicólogo.
- Se describen las técnicas de selección que se usan más frecuentemente y se indica su confiabilidad y validez.
- Se señalan las condiciones socioeconómicas en las que se encuentra México y como estas ofrecen un panorama difícil para las organizaciones ante la globalización. También se describe cómo seleccionan algunas organizaciones mexicanas.
- Con el fin de ofrecer alternativas en técnicas de selección, se describen algunas de las técnicas más novedosas.
- Para terminar se hace un análisis del proceso de selección comúnmente usado y con base en sus fallas, se presenta una propuesta del proceso de selección que facilita obtener mejores resultados.

Los resultados y conclusiones son que la mayoría de las organizaciones mexicanas aún no han captado la importancia de los recursos humanos y de la globalización, lo que se observa en que no han hecho cambios a sus procesos de selección de acuerdo a sus necesidades reales. En general los problemas que existen en el uso de las técnicas de selección más comunes, están el desconocimiento de las técnicas, el mal uso, calificación e interpretación, en algunos casos el uso de éstas por parte de personal no calificado para ello. Las técnicas de selección que ofrecen mayor validez son la entrevista inicial y el centro de evaluación, y las restantes aún cuando algunas presentan problemas con la confiabilidad y/o validez proporcionan información muy valiosa. Una excepción son las pruebas psicométricas las que de preferencia se debe evitar su uso o usarlas con precaución. Por último, en la propuesta se hizo énfasis en la necesidad de que los dirigentes, gerentes y jefes reconozcan el valor de los recursos humanos y modifiquen la forma en que los administran y seleccionan, pues en la propuesta se muestra que existen técnicas que pueden mejorar la adecuada selección del candidato siempre y cuando el proceso de selección este diseñado de acuerdo a las necesidades y metas reales de la organización.

INDICE .

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I .

ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.

1 1	La psicología industrial, su historia y concepto	3
1 2	Concepto de psicología industrial	8
1 3	El campo de trabajo del psicólogo industrial en el área de administración de recursos humanos	11
	Referencias bibliográficas	18

CAPITULO II.

SELECCION. SU CONCEPTO Y TECNICAS.

2 1	Concepto de selección y su importancia	20
2 2	Técnicas y métodos de selección más usuales	22
2 2 1	La solicitud	23
2 2 2	La entrevista	24
2 2 2 1	La entrevista estructurada.	28
2 2 2 2	La entrevista profunda	29
2 2 2 3	La entrevista no estructurada	30
2 2 2 4	La entrevista de tensión	31
2 2 3	Técnicas de simulación o dramatización	31
2 2 2 5	Los centros de evaluación	33
2 2 4	El examen médico	34
2 2 5	Estudio socioeconómico, investigación de los antecedentes y verificación de las referencias	36
2 2 6	Pruebas psicométricas	38
2 2 6 1	Pruebas psicométricas de inteligencia	41
2 2 6 2	Pruebas psicométricas de personalidad	42
2 2 6 3	Pruebas psicométricas de aptitudes	42
2 2 6 3	Ventajas y desventajas de las pruebas psicométricas	43
	Referencias bibliográficas	48

CAPITULO III.

LA GLOBALIZACION, EL MERCADO DE TRABAJO Y DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA SELECCION DE PERSONAL EN MEXICO.

3 1	Aspectos socioeconómicos en México y la globalización	52
3 2	Breve panorama del proceso de selección en México	61
	Referencias bibliográficas	76

**CAPITULO IV.
OTRAS TECNICAS Y METODOS DE SELECCION DE PERSONAL .**

4 1	Pruebas de drogas	78
4 2	Pruebas para detectar el consumo del cigarro	79
4 3	Pruebas para detectar el SIDA	80
4 4	Pruebas geneticas	80
4 5	La solicitud ponderada	81
4 6	Los inventarios biograficos	82
4 7	Entrevista computarizada	85
4 8	Entrevista situacional	86
4 9	Entrevista de la descripción conductual	87
4 10	Selección por competencias	88
4.11	El polígrafo	93
4 12	Pruebas de honestidad e integridad	95
4 13	La grafología	96
4 14	Test de Aptitud de Ventas Proppleton Allen (PASAT)	99
4.15	Consideraciones acerca de la selección de gerentes	105
4.2.2	Aspectos culturales y su influencia en la selección	105
	Referencias bibliográficas	118

**CAPITULO V.
PROPUESTA ALTERNATIVA DE SELECCION DE PERSONAL .**

5 1	Análisis crítico sobre el proceso usual de selección de personal	122
5 2	Propuesta alternativa de selección de personal	125
	Referencias bibliográficas	142

CONCLUSIONES. 144

BIBLIOGRAFIA. 152

INTRODUCCION.

Una característica muy propia del ser humano es su capacidad para escoger o elegir. el hombre ha hecho uso de esta capacidad desde los inicios de su existencia, ya que ha tenido que decidir qué alimentos comer, dónde vivir, con qué cubrir su cuerpo. Tales decisiones las ha tenido que tomar eligiendo entre varias posibilidades dependiendo de las necesidades, o intereses que tenga que cubrir en ese momento. Como ejemplo de esto se puede mencionar a los romanos que con un interés bélico escogían a los hombres de mayor tamaño y más fuertes para sus ejércitos, tal selección buscaba obtener el éxito en la conquista de otros pueblos.

Actualmente la administración de recursos humanos tiene como una de sus principales actividades la selección de personal, a través de esta trata de proporcionar el elemento humano que posea las capacidades y aptitudes necesarias para un puesto determinado dadas las necesidades de la organización. Al respecto, para las organizaciones el recurso humano con que cuenta ha comenzado a ser reconocido como lo fundamental para su funcionamiento, evolución y éxito.

Debido a esto, la selección de personal tiene una importancia trascendental para que las organizaciones sobrevivan y se desarrollen. Esto cobra mayor importancia ante el proceso de globalización en el que se encuentra insertado México y que inició con el Tratado de Libre Comercio (TLC). Este proceso está exigiendo básicamente que las organizaciones, y empresas tengan un mejor nivel de calidad y producción en sus productos, así como en el servicio y cubrir las necesidades del cliente, pero para que las organizaciones puedan alcanzar estas metas, es indispensable que éstas reconozcan la importancia de los recursos humanos ya que sin sus aportaciones creativas y trabajo, esto no se puede lograr.

Para lograr lo anterior se debe comenzar por la reevaluación de la administración de los recursos humanos y sobre todo por el análisis, evaluación y mejora del proceso de selección actual, porque es el área encargada de escoger al personal que ingresa a la compañía, por lo tanto es ésta la que en buena parte determina si el candidato cubre el perfil de la vacante o no, si el candidato es el adecuado o no, considerando las metas y necesidades de la organización. Además es el área encargada de permitir el ingreso a personal que desempeñará actividades y funciones importantes independientemente del nivel del puesto, y este personal o recurso humano puede o no, hacer importantes aportaciones de las cuales dependerá el desarrollo de la organización.

De este modo el conocimiento y manejo de las diversas técnicas de selección de personal, se convierte en un aspecto fundamental para la conformación de un adecuado proceso de selección en las organizaciones. Por esta razón, la presente tesis tiene como objetivo general hacer un análisis crítico de la aplicación de métodos y técnicas de selección de personal que generalmente son utilizados en las organizaciones mexicanas. Los objetivos específicos son, primero, identificar y describir las técnicas y métodos de selección de personal más utilizados por organizaciones mexicanas. Segundo, comparar la efectividad de éstas técnicas y métodos de selección de personal por medio de índices de rotación, tiempo y costo en capacitación y desempeño laboral. Tercero, proponer alternativas de selección de personal que mejoren el proceso y se obtengan mejores resultados.

Considerando estos objetivos, la tesina presenta la información de la siguiente forma primeramente se aborda la historia y evolución de la psicología industrial, con el objeto de mostrar sus orígenes y como se ha ido desarrollando según las necesidades del contexto. También se señala cómo el campo de trabajo del psicólogo industrial y organizacional a su vez, ha ido ampliándose constantemente.

En segundo término se describen las técnicas de selección que comúnmente se usan en el proceso de selección, con el objetivo de mostrar en qué consisten, sus fundamentos, su confiabilidad, validez, sus ventajas y desventajas.

En tercer lugar, se reporta cuáles son las técnicas de selección más usadas por las organizaciones en los últimos años. Además se describe el contexto socioeconómico y político en el que se encuentra México y las organizaciones, con la finalidad de mostrar como éste contexto está demandando que se le dé su debido valor al recurso humano y por tanto, a la selección de personal.

En cuarto término, se señalan algunas de las técnicas de selección de personal más actuales, con la finalidad de mostrar en qué consisten, fundamentos y que tan útiles son.

Por último, se retoman los problemas existentes en México y los retos que tiene que enfrentar en el ámbito de los recursos humanos, y se presenta una propuesta de selección de personal.

CAPÍTULO I. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

1.1 La psicología industrial, su historia y concepto.

El desarrollo de la psicología industrial se inició aproximadamente en el período de 1879-1918, con la aparición de la psicotecnia, la que se desarrolló debido a que en esa época se estudiaron las aptitudes, lo que conllevó a la aparición de los tests. La psicotecnia trató de buscar para cada tipo de trabajo a la persona que tuviera las aptitudes más adecuadas, que intentó lograse utilizando pruebas en el medio industrial. Esas pocas pruebas eran instrumentos que tenían la capacidad para medir las aptitudes de las personas y desde entonces tomaron el nombre de "tests". Sin embargo, el éxito no estuvo del todo con la psicotecnia, pues tenía un error básico en el concepto del hombre, al que se consideraba sin darse cuenta plenamente de ello, como una suma de aptitudes, cuando realmente es más complejo.¹

Pero, antes de continuar con la historia de la psicología industrial es necesario definirla para saber con claridad de qué se está hablando. Siegel la define "como el estudio científico del comportamiento dentro del ambiente de los negocios y la industria". Por lo que está interesada en tres clasificaciones de individuos. Los trabajadores, los administradores y los consumidores.² Por tanto, la psicología industrial es una ciencia aplicada que utilizó los descubrimientos de las ciencias para aumentar la eficacia de las organizaciones y contribuir al entendimiento del comportamiento humano.

Muchos atribuyen el origen formal de la psicología industrial al profesor Walter Dill Scott, que en 1901, dio una conferencia a favor de la psicología de la publicidad; a solicitud de la industria de la publicidad, Scott escribió otros artículos y en 1903 "The Theory of Advertising", fue el primer libro en hablar sobre psicología y algunos aspectos del mundo laboral. En 1913 apareció el segundo libro escrito por Hugo Munsterberg, psicólogo alemán, el libro era "The Psychology of Industrial Efficiency", que trataba de la psicología industrial en términos más amplios.³

Además Walter Dill Scott hizo varias aportaciones más a la psicología industrial, y en 1915 fue el primer profesor de psicología aplicada. En 1916 fue director del recién formado Departamento de Investigación de Ventas, primera institución que vendió sus servicios a empresas privadas. En 1917, él y sus colaboradores publicaron "Aids in the Selection of Salesman", que dio la pauta para la investigación y práctica de la selección que se aplicó al ejército norteamericano durante la Primera Guerra Mundial y después a la Comisión del Servicio Civil de Estados Unidos. En 1919 creó la Scott Company primera organización consultiva de personal. En 1922, junto con Clothier publicaron "Personnel Management", obra que fue una autoridad en la materia.⁴

En 1911 nació la corriente de la Administración Científica, que repercutió en la administración de personal; tal movimiento fue iniciado por Frederick W. Taylor, que señalaba que el trabajo de los obreros se podía estudiar científicamente, si se evaluaban los recursos que posee la industria, propuso un sistema de observación y análisis por medio de estudios de tiempo para delimitar la tasa óptima de producción. Además

Taylor propuso métodos de trabajo que estaban basados en tres principios básicos: primero, seleccionar los mejores hombres para el trabajo, segundo, instruirlos en los mejores métodos de trabajo más eficientes y los más económicos que debían aplicar en el trabajo y, tercero, dar incentivos en forma de salarios más altos a los mejores trabajadores.

Sin embargo, Taylor consideraba que el hombre sólo era motivado por el dinero y pretendía solucionar la problemática social del industrialismo por medio de sus métodos, con lo cual generó problemas en algunas compañías, y provocó que paulatinamente la industria hiciera a un lado su doctrina. No obstante, su doctrina constituyó el inicio del estudio de las relaciones laborales y la motivación.

Otro psicólogo que hizo aportaciones al ámbito de la psicología industrial fue Munsterberg, quien en 1913 publicó el libro "Psicología y Eficiencia Industrial" en donde describía experimentos en los que se seleccionaba conductores de tranvías, oficiales de barcos y operadores de conmutadores telefónicos. Munsterberg, además hizo contribuciones a la administración industrial, al análisis de puestos específicamente a sus requerimientos mentales y emocionales y al desarrollo de dispositivos de prueba. En el ámbito de la psicología industrial, hizo aportaciones a la selección, pues creó pruebas que fueron un apoyo valioso en la selección de operadores de teléfono, ya que muchos operadores eran susceptibles a la fatiga y a las crisis nerviosas. Con la aplicación de pruebas como la de percepción del espacio, inteligencia y destreza, Munsterberg observó que los que mejor se desempeñaban en las pruebas, eran los que mejor se desempeñaban según las medidas de la compañía.⁵

Pero, lo que realmente provocó el primer gran desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos fue la Primera Guerra Mundial. El ejército de los Estados Unidos debido a la necesidad del reclutamiento militar, se planteó el problema de cómo usar de la forma más eficaz a millones de hombres que necesitaban mientras durará la guerra. Por esta razón, el ejército designó a un grupo de psicólogos que indicaron que para saber qué reclutas se desempeñan mejor que otros era necesario medir su inteligencia, y para medirla los psicólogos americanos elaboraron el Army Alpha que era un test de inteligencia. Tal prueba tuvo éxito porque medía áreas como vocabulario, procesos de pensamiento, etcétera.⁶ Esta prueba tuvo tal éxito que propició el desarrollo de otras, que se usaron en la selección de los candidatos. Además, con la Primera Guerra Mundial se produjo un gran desarrollo de la psicología industrial como se observa a continuación.

La experiencia militar dejó como precedente el rápido aumento de las actividades de la psicología industrial, después de terminada la guerra. Los negocios, los sistemas escolares, y otros sistemas observaron la utilidad de los tests para la selección y clasificación de sus miembros, por lo que requirieron de inmediato técnicas más variadas y "perfectas" para realizarlas.⁷

Pero el campo de la psicología industrial se extendió notoriamente con la famosa serie de estudios Hawthorne, los que iniciaron en 1927 en Chicago. La Hawthorne de la Western Electric Company, comenzó un estudio que buscaba averiguar cuáles eran las relaciones entre las condiciones de trabajo, la aparición de la fatiga y la monotonía en los empleados. La labor fue iniciada por Elton Mayo y un grupo de Harvard, que inició buscando determinar la relación entre cambios en la intensidad de la iluminación de la fábrica y la producción. Después de mucho tiempo de investigación, quedó claro que no

había relación específica entre la iluminación usual y la producción, pero este problema generó muchos otros estudios de tipo motivacional. Con la publicación de estos estudios, dejó de creerse que la producción era una función de la iluminación. Ya no se creía que los problemas laborales eran causados completamente por la cantidad de ganancias obtenidas. Se empezaron a cuestionar los problemas relacionados con la dirección, el mando intermedio y las relaciones humanas.⁸

Además después de estos estudios, el interés se dirigió a los problemas de grupo de trabajo. Una de sus aportaciones es que ampliaron el campo de la psicología industrial hasta el grado de incluir además de la psicología de personal, la psicología social industrial.⁹

Cabe señalar, que aproximadamente hacia la mitad de los años 20's, se inició una paulatina desilusión con respecto al valor de las técnicas psicológicas para la solución de problemas en las empresas. Tal situación tuvo varias causas según Korman, la primera fue que los tests que comenzaban a usarse no eran tan eficaces como se deseaba, ya que los aspirantes seleccionados con ayuda de estas pruebas, no eran mejores que los contratados sin su ayuda. Otra causa fue que los empresarios vieron en la psicología un instrumento que los beneficiaba en que la formación de obreros fuera más satisfactoria, de tal forma que la pertenencia a un sindicato dejara de ser atractiva. Además, la abundancia de trabajo en el sector industrial hizo que disminuyera la importancia de los sindicatos en ese periodo. De este forma, desaparecieron algunas de las necesidades que requerían de los servicios de la psicología industrial.

En la década de 1930, cuando sobrevino la gran depresión económica en Estados Unidos el interés se dirigió a proporcionar asesoramiento al desempleado.

Las aportaciones que hubo en este periodo fueron importantes para el resurgimiento de la psicología industrial, tales aportaciones fueron la reorganización y desarrollo del Servicio de Empleo de los Estados Unidos, durante el cual se elaboró el Diccionario de Profesiones, que tenía por objeto analizar los distintos puestos de trabajo, que ha sido de valiosa ayuda para los asesores laborales y los estudiosos de la estructura profesional de los Estados Unidos. Además, Donald Paterson, de la Universidad de Minnesota, colaboró en la creación del test de Aptitudes Administrativas de Minnesota y el test de tablero de Formas de papel. Otro acontecimiento fue que en 1938 el doctor Joseph Tiffin, dirigió un programa de investigación por lo que publicó artículos y el test de Adaptabilidad de Purdue.¹⁰

Durante la Segunda Guerra Mundial la psicología industrial tuvo un mayor desarrollo, que en la Primera Guerra Mundial. Lo que se observó en que fueron muchos los psicólogos que ayudaron a establecer y ampliar la selección, entrenamiento, entre otros programas relacionados con el personal militar. Tales programas tenían aplicaciones en problemas industriales. Los tests creados para usos militares se utilizaron con fines industriales, los principios del aprendizaje en el entrenamiento militar se usaron para el entrenamiento industrial.

Cabe señalar, que el desarrollo de la psicología industrial fue reconocido formalmente en 1945 con el establecimiento de la división de psicología industrial y de los negocios de la American Psychological Association.¹¹

Además, durante la Segunda Guerra Mundial se dirigió la atención al funcionamiento de complejos equipos de alta velocidad, lo que dio como resultado un gran auge a la

ingeniería psicológica. De esta manera, un procedimiento normal de operación fue la aplicación de las pruebas de aptitud para las comisiones militares, lo que favoreció el uso de tales pruebas en la industria.¹²

Hubo varios cambios con la Segunda Guerra Mundial, uno de ellos fue que la empresa comenzó a ser considerada como una estructura organizada y dinámica, con respecto a que cualquier acción que se realice en cualquiera de sus partes, produce una reacción tanto en la parte en que se actúa, como en el total de la misma. Por lo tanto es importante que estas reacciones se dirijan favorablemente hacia los propios objetivos de la empresa.

Otro cambio se dio con respecto a la opinión del trabajador, se dejó de creer que era una suma de aptitudes y rasgos de personalidad y se le comenzó a considerar como un conjunto de estructuras aptitudinales y de personalidad, interrelacionadas entre sí de forma dinámica lo que hace que se le tenga que comprender mediante un criterio globalizador y a su vez incluido dentro de otras estructuras, como el grupo laboral y los grupos sociales en los que se desarrolla su vida.¹³

El periodo de 1945 a 1955, fue una etapa caracterizada por una actividad próspera y creciente, con la que aumentó considerablemente la formación especializada en psicología industrial. Aunado a este desarrollo hubo un aumento en la fundación de centros interdisciplinarios de investigación dedicados a problemas de la industria. También aparecieron nuevas organizaciones de asesoramiento de empresas, aumentó el uso de los tests de un 14% en 1939 a un 75% en 1952.¹⁴

Pero, en la segunda mitad de la década de los cincuenta y en la primera mitad de los sesenta, la psicología industrial fue foco de ataques de diversa procedencia. Sin embargo, tales ataques fueron beneficiosos por que debido a ellos, actualmente la psicología industrial se fundamenta sobre bases más firmes que antes, tanto científica como profesionalmente. Los cuestionamientos giraron en torno a que el psicólogo industrial había traicionado sus derechos como miembro de la psicología científica, para convertirse en un asistente técnico al servicio de la dirección de personal, y que los instrumentos y técnicas utilizadas eran cada vez más anticuados. Por esto, la psicología tuvo un periodo de autorreflexión acerca de su propia naturaleza y contenidos. El resultado fue que la psicología industrial comenzó a establecerse firmemente como ciencia teórica y aplicada. En lo relacionado al aspecto teórico apareció un gran número de psicólogos interesados en cuestiones como la influencia de las políticas empresariales, motivación, satisfacción en el rendimiento, y preocupados por estos temas, los psicólogos industriales cambiaron su nombre por el de "psicólogos organizacionales".¹⁵

Pero continuando con la historia de la psicología industrial alrededor de los años 70's fue cuando comenzó el estudio de los niveles de dirección, lo que tiene poco tiempo porque buena parte de los esfuerzos se centran durante mucho tiempo en las aptitudes del trabajador.

Otro campo que también se ha estudiado hasta los años 70's es la salud mental, materia que se desarrolló rápidamente, y que ha dado atención a problemas como las neurosis de los directivos.

Uno de los últimos conceptos del papel del psicólogo en la industria lo constituye la noción de análisis de sistemas. El que plantea que el sistema se compone de máquinas y hombres, así como de procesos por los que actúan e interactúan en un ambiente.¹⁶

Por último, es importante señalar que la metodología de la psicología industrial ha evolucionado pues aproximadamente hasta el año 1955 los métodos e instrumentos que usaban los psicólogos en la industria se desarrollaron de tal modo que benefició a la psicología y a otras ciencias, derivándose la necesidad de trabajar multidisciplinariamente. Esto dio gran importancia a las teorías psicológicas relacionadas con el individuo y se crearon técnicas y métodos para mejorar la eficiencia del potencial humano, dando lugar a conceptos como psicología de la organización, psicología del personal, psicología de la ingeniería o de factores humanos, psicología del consumidor, etcétera.¹⁷ Por lo anterior, es que se establecieron delimitaciones en el área de funciones de la psicología industrial y ésta fue enriquecida y complementada con la aparición de la psicología organizacional.

Como se pudo observar a lo largo de este apartado, la psicología industrial es una ciencia relativamente joven, que tuvo un origen incipiente el cual comenzó con la necesidad de medir las aptitudes de las personas para determinar si estas eran las requeridas para algún trabajo. Su nacimiento se hizo más formal debido a los requerimientos de la publicidad y de la industria. Pero los eventos que en definitiva, generaron un gran desarrollo en ese entonces fueron la Primera y Segunda Guerras Mundiales, porque con ellas se iniciaron los primeros procesos de selección, el desarrollo y aplicación de la psicología de la ingeniería a los equipos y armamentos, los inicios de la capacitación. Entre ambas guerras con los estudios Hawthorne, se ampliaron las áreas de investigación en la psicología industrial dando lugar a la investigación de los problemas relacionados con la dirección, el mando intermedio, las relaciones humanas y la motivación del trabajador. Además hubo cambios en el concepto de la empresa y del trabajador.

Después de las guerras, se observó el afianzamiento de la psicología industrial, puesto que las áreas que se habían utilizado para apoyar a la milicia ahora se aplicaban al ámbito industrial con cierto éxito. En alguna medida esto hizo que la psicología industrial se desarrollará por sí sola y cambiara su metodología al grado de reconocer la necesidad de trabajar multidisciplinariamente dando pauta al surgimiento de diferentes ramas de la psicología como la psicología de la ingeniería, la psicología social, entre otras.

Cabe señalar, que el desarrollo inicial de la psicología industrial, se mostró bastante tendencioso, puesto que dirigió su interés e investigaciones en buena medida hacia los grupos con poder como el gobierno y los empresarios. No obstante, las críticas que recibió, lograron que esta ciencia recobrará su objetividad, alcanzando el desarrollo de otras áreas que últimamente se han dirigido al estudio de los niveles directivos, la salud mental, y el análisis de sistemas, entre otros.

1.2 Concepto de psicología industrial.

Como ya se indicó, a partir del cuestionamiento hecho a la psicología industrial es que cambia de nombre para convertirse en psicología organizacional. Otra razón por la que cambió fue porque los líderes de la industria observaron la influencia que la motivación, el liderazgo y otros factores psicológicos tienen sobre el rendimiento laboral, y de esta manera se reconoció la importancia de las relaciones humanas en ese ámbito. También cobra valor la administración de negocios y la influencia del ambiente organizacional en el que se realiza el trabajo. Lo anterior se refleja en el interés de los psicólogos modernos por revisar la estructura de distintos tipos de empresas, sus patrones y estilos de comunicación, las estructuras sociales de carácter formal e informal que producen, lo que se hace con la finalidad de conocer la influencia que tienen estos factores en el comportamiento del empleado.

El valor de estas variables organizacionales trascendió, y por ello en 1976 la división de psicología industrial de la American Psychological Association (Asociación Americana de Psicología) cambió su nombre por el de División de Psicología Industrial y Organizacional, con el objetivo de incorporar las nuevas tendencias. Por esto, es que esta disciplina en ocasiones recibe el nombre de psicología industrial-organizacional. La designación de psicología industrial, aún puede usarse siempre y cuando se admita que ésta también comprende a la psicología organizacional.¹⁸

A continuación se presentarán algunas definiciones de psicología industrial. Korman define a la psicología de la industria y de las organizaciones como: "el estudio de temas como los factores ambientales, sociales y físicos, que influyen en el rendimiento y satisfacción laborales y el desarrollo de los mejores métodos para aumentar estos resultados".¹⁹

Para Schultz, la psicología industrial es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo.²⁰

Por su parte Siegel la define "como el estudio científico del comportamiento dentro del ambiente de los negocios y la industria".²¹

Y para Ballesteros la psicología industrial, "es el estudio de la conducta humana dentro del ámbito del trabajo profesional".²²

En general las cuatro definiciones, son muy similares pues todas coinciden en que el objetivo de estudio es la conducta humana en condiciones de trabajo. Korman y Schultz coinciden en señalar cómo se va a estudiar la conducta en el trabajo, que es mediante la aplicación de métodos y conocimiento de diversos factores y únicamente Korman señala que el objetivo de estudiar la conducta laboral, es incrementar el rendimiento del potencial humano. Por lo que al parecer la definición más completa es la de Korman y la más concreta es la de Schultz, por lo que será la de éste último autor, la que se manejará a lo largo del presente trabajo.

Es necesario señalar que la psicología industrial y de las organizaciones, ha obtenido en Estados Unidos mucho reconocimiento y respeto debido a su trabajo en los negocios y organismos oficiales. Además, ésta ciencia está conformada actualmente por 38 divisiones, que representan esos intereses científicos y profesionales. En cuatro de ellas se agrupa la mayoría de los psicólogos industriales, esas áreas son la psicología

industrial y organizacional, psicología militar, la psicología de la ingeniería y la psicología del consumidor. Es precisamente la psicología industrial y de la organización la que tiene el mayor número de integrantes.²³

En los últimos años ha surgido un enfoque que da la oportunidad a que las teorías de la organización y administración coincidan. En el campo de la psicología, el enfoque de sistemas ha conseguido una posición importante, que aparentemente tuvo su origen con Kurt Lewin quien aplicó este enfoque a la psicología gestált. Esto llevó a considerar a la personalidad, como un sistema dinámico influido por el ambiente en el que se encuentra el individuo. Pero el desarrollo y difusión de la moderna perspectiva de sistemas se debe al interés por varias disciplinas por tratar sus temas de estudio (como el organismo, las especies o el grupo social) como un todo, una entidad propia, con propiedades únicas que se entienden solamente con respecto al todo.²⁴ De esto se deriva que la definición de sistemas según Arias, es un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre sí, pero cada uno de sus elementos puede considerarse, al mismo tiempo como un sistema en sí mismo. Por ejemplo en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ingeniería, ventas, etcétera) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema.²⁵ De esta forma la organización podría considerarse como un subsistema de la economía nacional.

Por lo anterior, la aplicación de este enfoque es importante para las ciencias sociales y por tanto para la psicología social, porque por medio de él se forma un punto de vista global, desde el que se deberán analizar todos los tipos de sistemas.

Cabe señalar que la organización es un concepto básico dentro de este enfoque, por lo que se le debe de considerar como un sistema social.

El origen de la teoría de sistemas se dio en el ámbito de la biología, la física, cibernética, y sociología, aunque un buen número de ramas de estudio se han utilizado y elaborado de acuerdo con sus conceptos. Una cantidad de investigación importante para la administración de personal, considera conceptos de la organización y de la conducta organizacional, disciplinas que también se infieren extensivamente a partir de las ciencias de la conducta. Estas últimas son básicamente las ciencias sociales ideológicas que pertenecen al estudio de la conducta humana, tales ciencias son la economía, la sociología, psiquiatría, psicología social y la psicología, entre otras.²⁶

A fines de los años 50's e inicios de los 60's muchos teóricos administrativos intentaron aplicar un enfoque de sistemas con el objetivo de integrar las distintas escuelas administrativas. Tal enfoque, fue considerado como "una forma de pensar acerca del trabajo de la administración.. (el cual) proporciona un sistema para representar los factores internos y externos del pensamiento como un todo integrado."²⁷

Una de las versiones del enfoque de sistemas, se basó en la Teoría General de Sistemas, la que trataba de analizar a la administración en términos de otras disciplinas y culturas.²⁸

La aplicabilidad que tiene el enfoque de sistemas básicamente es que es utilizado como un punto de vista global desde el que se deberán analizar todos los tipos de sistemas. Este enfoque ofrece una base para la integración al permitir ver a la organización total en interacción con su ambiente y la conceptualización de las relaciones entre los componentes internos o subsistemas.²⁹

La pertinencia de este enfoque se refleja, en el hecho de que cada sistema se encuentra dentro de un ambiente (suprasistema). De esta forma existen relaciones entre los diferentes elementos del sistema y el suprasistema, por esto se dice que el sistema es abierto.³⁰ Lo que se manifiesta en que el sistema recibe ciertas influencias del suprasistema y puede influir en él en alguna medida.

Este enfoque se observa claramente en la psicología organizacional, a partir de que el psicólogo notó que para un miembro cualquiera, la organización existe como un ente psicológico con el cual los miembros interactúan. La cantidad y la calidad del trabajo que el integrante realice, tiene relación con la imagen que se tiene de la organización como un todo integrado. También se muestra en el hecho, de que los psicólogos reconocieron que el individuo en la organización está integrado a varios grupos que tienen patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. De esta forma, los psicólogos probaron que la organización es un sistema social complejo que se debe estudiar como tal para comprender el comportamiento individual.³¹

Por lo anterior, los problemas tradicionales vinculados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etcétera, el psicólogo organizacional los trata como problemas interrelacionados al sistema social de la organización como un todo.³²

1.3 El campo de trabajo del psicólogo industrial en el área de administración de recursos humanos.

A los psicólogos industriales generalmente se les emplea como miembros del personal de una industria y por lo común dentro del área de administración de recursos humanos. Esta ha sido definida por Arias, como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcétera, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización, y del país en general.

La administración de recursos humanos, así como la psicología, según éste mismo autor es una ciencia interdisciplinaria que requiere de la contribución de otras ciencias como la ingeniería industrial, la sociología, antropología, derecho, economía, matemáticas y de la psicología, para que pueda resolver los muy variados problemas que se le presentan.³³

Por esta razón, en el ámbito de las organizaciones industriales el psicólogo industrial contribuye en el reclutamiento, selección, capacitación, motivación, desarrollo organizacional, relaciones laborales, etcétera

Como ya se mencionó, dado que el psicólogo, entre otras cosas, busca adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de las aportaciones de la psicología ha sido demostrar la complejidad de las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona. Esto se refleja en alguna medida en las actividades o funciones que ha venido desempeñando. Por lo que a continuación se mostrarán las actividades que ha desempeñado en el pasado, hasta el momento

Por su parte, Muñoz del Río,³⁴ en 1980 muestra las actividades que se desempeñan en el área de los Recursos Humanos:

- Administración de Sueldos y Salarios	76 %
- Reclutamiento y Selección	68 %
- Capacitación y Desarrollo	52 %
- Análisis de Puestos	29 %

Sotomayor y Cuesy,³⁵ en 1983 reportaron las asignaturas posibles que podría llegar a contener un plan de estudios a nivel de posgrado en el área de Psicología del Trabajo de la UNAM. Estos estudios mostraron básicamente las inquietudes de los profesionistas para mejorar su actuación profesional, y la necesidad de dirigir las asignaturas de maneras más prácticas. Las asignaturas elegidas fueron

- Capacitación y adiestramiento
- Desarrollo organizacional
- Administración de empresas.
- Técnicas y métodos de investigación en psicología industrial
- Desarrollo de recursos humanos.
- Ley federal del trabajo.
- La entrevista en la industria

- Reclutamiento y selección de personal
- Programación de ambientes laborales
- Relaciones laborales
- Administración de personal
- Sindicatos
- Administración de sueldos y salarios.
- Medición y evaluación del rendimiento dentro del trabajo
- Contrato colectivo de trabajo.
- Análisis organizacional
- Burocracia.
- Prestaciones al personal.
- Dinámica de grupos.
- Consultoría externa.
- Detección de necesidades de capacitación
- Relaciones humanas
- Sistemas de administración pública
- Metodología de la investigación
- Técnicas de seguimiento en la evaluación

Concentrado a Nivel Maestría

- Métodos de investigación en psicología industrial
- Planeación y desarrollo de recursos humanos
- Teoría y dinámica de grupos
- Pedagogía de la enseñanza
- Mercadotecnia y publicidad
- Ergonomía
- Técnicas de apoyo en la capacitación.
- Consultoría externa
- Desarrollo industrial.
- Investigación y metodología
- Selección de personal sindicalizado
- Análisis y evaluación de puestos.
- La función del psicólogo en el sector público

Concentrado a Nivel Doctorado

- Técnicas de investigación aplicada a la psicología del trabajo
- Estadística.
- La función del consultor dentro de las organizaciones
- Técnicas de investigación avanzada
- Programas de evaluación de la conducta laboral
- La psicología experimental enfocada al ambiente laboral
- Investigación de sistemas hombre-máquina
- Liderazgo y supervisión de personal.
- Sistemas administrativos en el sector público

- Aspectos jurídicos en las empresas
- Aspectos motivacionales en la industria
- Investigación en capacitación
- La productividad y el psicólogo industrial
- Investigación de ambientes laborales
- Investigación de técnicas administrativas avanzadas

Por su parte, Shultz³⁶ en 1986 señala que algunas de las actividades que desempeña el psicólogo en la industria son:

- 1) Selección de empleados
- 2) Evaluación del rendimiento
- 3) Adiestramiento y desarrollo
- 4) Liderazgo
- 5) Motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo
- 6) Psicología organizacional

Grados,³⁷ en 1988 indicó que las actividades que más comúnmente ha desempeñado el psicólogo en la industria se han dado en las siguientes áreas

- Reclutamiento y selección	37.50 %
- Análisis y valuación de puestos	18.75 %
- Relaciones laborales	10.00 %
- Desarrollo organizacional	8.75 %
- Estudios de método de trabajo	6.25 %
- Higiene y seguridad industrial	6.25 %
- Capacitación	6.25 %
- Diseño de sistemas hombre-máquina	2.50 %
- Sueldos y salarios	1.25 %
- Mercadotecnia	1.25 %
- Calificación de méritos	1.25 %

Mazariegos³⁸ en 1994, reportó que en algunas instituciones bancarias las actividades que se realizan en el área de selección de personal y capacitación son

- Crear métodos de reclutamiento de personal
- Elaborar y supervisar el programa de reclutamiento
- Aplicación de exámenes psicológicos y técnicos
- Selección de personal (de nivel operativo a nivel ejecutivo)
- Contratación de personal
- Control administrativo de puestos eventuales

En el área de capacitación se desarrollan las siguientes actividades

- *Elaborar y coordinar el diagnóstico de necesidades formativas de capacitación*

- Diseñar los planes y programas de capacitación y desarrollo
- Elaborar y organizar los cursos de capacitación
- Mantener un equipo de instructores internos para la impartición de cursos técnicos
- Supervisar la actualización de los manuales de capacitación
- Seleccionar, supervisar y asesorar a los instructores externos e internos
- Establecer los lineamientos aplicables en la impartición y operación de la capacitación y adiestramiento del personal.
- Establecer las políticas y procedimientos para la impartición de cursos.
- Controlar el presupuesto de capacitación.
- Elaborar el informe mensual y anual de resultados de la capacitación
- Supervisar el funcionamiento de aulas o lugares de capacitación
- Verificar que los programas de capacitación sean congruentes con los lineamientos
- Impartir o supervisar cursos de inducción para personal de nuevo ingreso

Daza, Morales y Roa ³⁹ en 1994, mostraron las funciones que en ese entonces realizaban los psicólogos en las empresas, que son:

- Reclutamiento y selección de personal	51	%
- Capacitación	28.6	%
- Administración de recursos humanos	20.4	%

También realizaron funciones que no se encuentran dentro de su ámbito profesional pero que son requeridas por las empresas, a las que se les ha considerado funciones multidisciplinarias.

En primer lugar desempeñan funciones de capacitación, selección y entrevista, así como la contratación de personal, reportes de la selección del personal, reclutamiento, diseño de cursos de capacitación, aplicación y valoración de pruebas psicométricas, e instructores de capacitación. Tales actividades son propias de la formación profesional del psicólogo.

En segundo lugar, con menor frecuencia desempeña funciones de detección de necesidades de capacitación, inducción de personal, organización de eventos sociales, análisis o descripción de puestos, seguridad e higiene laboral, promoción y trámites del IMSS, sueldos y nóminas, incentivos, despidos, prestaciones y el manejo de personal

Por su parte, Ramos ⁴⁰ en 1994, señala el reporte de actividades desempeñadas por psicólogos en una compañía del ramo automotriz

- Análisis de puestos
- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Aplicación de la entrevista
- Aplicación de pruebas técnicas
- Investigación socioeconómica
- Contratación

- Detección de necesidades de capacitación
- Creación e implantación del programa de inducción y seguridad
- Creación y diseño del material audiovisual
- Registro de los programas de capacitación ante S T P S.
- Evaluación de la capacitación
- Implantación de programas de seguridad

Para terminar Pineda⁴¹ en 1995, reporta las actividades que se desempeñan en el área de reclutamiento y selección de un grupo de compañías de autofinanciamiento

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Aplicación de pruebas psicométricas y técnicas
- Integración de batería para determinado puesto
- Contratación de personal
- Elaboración del manual de bienvenida

Aún cuando la naturaleza de algunos estudios es diferente, en esencia se observó que el papel del psicólogo ha tenido un notorio desarrollo, sin dejar de lado las actividades para las cuales el psicólogo egresado de la UNAM Campus C U. sí tiene una formación profesional, pero no en el caso del psicólogo egresado de la UNAM Campus Iztacala. Las carencias son en funciones como, la capacitación, diseño de cursos, análisis y *valuación de puestos, reclutamiento, selección de personal, aplicación y evaluación de pruebas psicométricas y contratación de personal*

El desarrollo se ha dado en dirección hacia la diversificación de funciones, lo que se observa en los resultados de los estudios que hablan de funciones como. desarrollo organizacional, administración de personal, detección de necesidades de capacitación sueldos y nóminas, trámites del IMSS, etcétera. En estas actividades es importante señalar que ni el psicólogo egresado de CU. ni el de Iztacala. reciben preparación alguna para manejar tales funciones. Esta es una razón de peso para que se realicen modificaciones en los programas académicos de la carrera de psicología de Iztacala; tales cambios deben de estar enfocados hacia la formación básica en éstas funciones y deberán de ser actualizadas constantemente. Pero, si tales necesidades no son cubiertas por la universidad, el psicólogo tiene la obligación de capacitarse por su cuenta para cubrir estas nuevas funciones.

A lo largo de este apartado, se ha observado que el papel del psicólogo ha tenido un notorio desarrollo que se ha dirigido hacia la diversificación de funciones, lo que guarda relación con el carácter multidisciplinario de la psicología organizacional. Aún cuando la naturaleza de algunos estudios es diferente, en esencia los resultados de éstos mostraron que las funciones que últimamente se le exigen al psicólogo son el análisis y valuación de puestos, el desarrollo organizacional, administración de personal, detección de necesidades de capacitación, sueldos y nóminas, trámites del IMSS, etcétera. Estas son actividades para las cuales el psicólogo tampoco ha sido profesionalmente preparado.

También se observó que aún con el desarrollo del papel del psicólogo en el ámbito industrial, continúa siendo empleado en gran parte para actividades para las que no es preparado en Iztacala pero sí en Ciudad Universitaria, y que se les podrían llamar tradicionales como la capacitación, el diseño de cursos, el reclutamiento, selección de personal, aplicación y evaluación de pruebas psicométricas y contratación de personal. Al respecto estas funciones son también realizadas por los licenciados en administración según lo reporta Covarrubias, aunque con diferentes grados de importancia porque al administrador generalmente al ser contratado, se le asignan primordialmente la elaboración de nóminas y la administración de cargos sociales (IMSS, Infonavit, SAR, entre otros), en segundo lugar, reclutamiento, selección y contratación de personal, y en tercer lugar para las funciones de compensaciones o administración de sueldos y salarios⁴²

Pero aún cuando el psicólogo industrial y el administrador realizan las mismas funciones, no las manejan en el mismo orden o prioridad, pues mientras al psicólogo industrial básicamente se le asignan actividades como reclutamiento, selección y contratación de personal, capacitación y desarrollo de personal, y en segundo término los mecanismos de salario, compensaciones, seguridad e higiene laboral, etcétera. Al administrador le asignan las mismas actividades pero con prioridad inversa a la del psicólogo industrial.

Por otro lado, hay otros profesionistas que también incursionan dentro del área de recursos humanos como los contadores, licenciados en relaciones industriales y pedagogos. El hecho de que exista diversidad en cuanto a los profesionistas que laboran en el área de recursos humanos se debe de acuerdo con Covarrubias a que en muchos casos los empleadores no tienen definido con exactitud qué profesionista reúne los conocimientos y las habilidades profesionales necesarias para el desempeño de tales tareas. También esto se debe según la investigación de esta autora a que casi la mitad de los empleadores no tienen un conocimiento preciso de los perfiles educativos y/o profesionales de las diferentes disciplinas relacionadas con el área, lo que implica no sólo al psicólogo y al administrador, sino a los demás profesionistas que incursionan en el área.⁴³

Es interesante el hecho de que en el caso particular del psicólogo de Iztacala, aún cuando no ha recibido una debida formación en funciones como el reclutamiento, selección de personal, aplicación y evaluación de pruebas psicométricas, contratación de personal, detección de necesidades de capacitación, capacitación, y diseño de cursos, sin embargo, es contratado por la industria para llevarlas a cabo. Debido a esta carencia en la formación del psicólogo, éste recurre a capacitarse por su cuenta, otros son capacitados por sus compañías, tal capacitación es impartida en la mayoría de los casos por instituciones ajenas a la universidad, y que con frecuencia es muy rápida, tiene muchas carencias, la información es deficiente, etcétera. Lo anterior se reflejó en el área de selección donde tengo experiencia personal, ya que en el momento de iniciar la selección se hace uso de técnicas de las que se sabe poco o nada acerca de sus fundamentos, de cómo se aplican, cómo se evalúa la información obtenida acerca de los candidatos; por esto las técnicas de selección se usan de manera incorrecta y por supuesto los resultados dejan mucho que desear.

Pero, la falta de mayor formación o capacitación en la psicología industrial-organizacional no significa que el psicólogo egresado de Iztacala no pueda desempeñar

tales actividades, si así fuera no se le contrataría para el área de recursos humanos. Esto se debe a que el psicólogo de Iztacala cuenta con una formación básicamente como investigador, caracterizado por la observación, análisis y objetividad, lo que hace que su intervención en el ámbito industrial sea valiosa porque sus observaciones están fundamentadas en lo observable y medible y no en especulaciones o cuestiones subjetivas, además su formación como investigador le permite investigar sobre cualquier tema que requiera o desconozca. Tales habilidades hacen del psicólogo un profesionalista especialmente valioso en el área de los recursos humanos.

Pero la falta de formación del psicólogo de Iztacala en el área de psicología industrial-organizacional, es una razón suficiente para que la carrera de psicología de Iztacala considere la modificación del programa de estudios e incluya las materias que se requieran a nivel industrial, para que el psicólogo tenga un mejor desempeño en el área de selección de personal, y todas las áreas relacionadas con la administración de recursos humanos que involucren las funciones ya señaladas.

A continuación, se describirán en forma general las técnicas de selección de personal que usualmente se usan en las organizaciones, de las que se señalará en qué consisten, cuáles son sus fundamentos, su validez y confiabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ¹ Ballesteros P R (1982) La Psicología Aplicada a la Empresa, Ediciones CEAC, Barcelona, p- 21
- ² Siegel L (1976) Psicología Industrial 5ta Ed Compañía Editorial Continental S.A , México, p 37
- ³ Schultz, D P (1995) Psicología Industrial Mc Graw Hill, México, p 8
- ⁴ Smith H C y Wakeley H J (1977) Psicología de la Conducta Mc Graw Hill, México, p 346
- ⁵ Munsterberg Hugo Psychology and Industrial Efficiency. (Boston Houghton Mifflin Company, 1913), pp 63-75 Cap 10 cit Por French W L (1983) Administración de personal, 3era Ed Limusa, México, p 45
- ⁶ Korman A K (1978) Psicología de la Industria y de las Organizaciones Ediciones Marova, España, p 14
- ⁷ Schultz D P Op Cit p 8
- ⁸ Gilmer H (1975) Psicología Industrial 4ta Ed , Ediciones Martinez Roca, México, pp 37-38
- ⁹ Smith H C y Wakely H J Op Cit p 347
- ¹⁰ Korman A K Op Cit pp 16, 17-18
- ¹¹ Smith H C y Wakely H J Op Cit p 349
- ¹² Bass M B (1972) Psicología de las Organizaciones, Ed CECSA, México, p 29
- ¹³ Korman A K Op Cit p 20
- ¹⁴ Bartz 1960 cit Por Ballesteros P R Op Cit pp 24-25
- ¹⁵ Korman A K Op Cit pp 21-22.
- ¹⁶ Gilmer H Op Cit pp 42-43
- ¹⁷ Palacios A A (1996) "La Evaluación Psicológica en la Selección de Personal Cleaver y Luscher en un Caso Específico" Reporte de Investigación, Carrera de Licenciado en Psicología Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, México, p 8
- ¹⁸ Schultz D P Op Cit p 10
- ¹⁹ Korman A K Op Cit pp 23-24
- ²⁰ Schultz D P Op Cit p 6
- ²¹ Siegel L Op Cit p 37
- ²² Ballesteros P.R Op Cit p. 15
- ²³ Schultz D P Op Cit p 11
- ²⁴ Buckley Walter (ed) Modern Systems Research for the Behavioral Scientist, Aldine Publishing Co Chicago 1968 cit Por Kast E F y Rosenzweig E J (1988) Administración en las Organizaciones, Mc Graw Hill, México, p 109
- ²⁵ Arias G F (1994) Administración de Recursos Humanos, 3era Ed Ed Trillas, Mexico, p 15
- ²⁶ French W L (1991) Administración de Personal. 3era Ed Desarrollo de Recursos Humanos Ed Limusa, México, pp 50-51
- ²⁷ Koortz H cit Por Rue L W y Byars L L (1997) Administración, Teoría y aplicaciones, Ediciones Alfaomega, México, pp 37
- ²⁸ Rue L W y Byars L L Op Cit p 38
- ²⁹ Kast E F y Rosenzweig E J Op Cit pp 108,107
- ³⁰ Arias G F Op Cit pp 15-16
- ³¹ Sheri H E (1982) Psicología de la Organización, Ed Prentice Hall Hispanoamericana, México, p 6
- ³² Ib
- ³³ Arias G F Op Cit p 27, 29-33
- ³⁴ Muñoz del Río E, (1980) "Las Funciones de los Responsables de los Recursos Humanos en las Empresas del Area Metropolitana" Tesis Profesional, carrera de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, México, p 48
- ³⁵ Sotomayor Pineda L M y Cuesy Ramirez F M (1983) "Recopilación de Opiniones de los Egresados para la Elaboración de un Diseño Curricular de los Estudios de Posgrado en Psicología del trabajo, UNAM" Tesis Profesional, Carrera de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, México, pp 113, 133-139

- ¹¹ Shultz, P D y Shultz S E (1986) *Psychology and Industry Today: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Nueva York: Mac Millan Publishing Company, s/p cit Por Del Pozo, Adrian M De L y Godínez, N (1995) "Propuesta de Evaluación Conductual en la Selección de Personal," Reporte de Investigación, Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, México, pp 39-43
- ¹² Grados J A (1998) *Introducción, Reclutamiento y Selección* México, Manual Moderno s/p cit Por Del Pozo, Adrian M De L y Godínez, N Op Cit p 44
- ¹³ Mazariegos, Aguirre R M (1994) "Aportaciones del Psicólogo en una Institución de Crédito", Tesis Profesional, Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala México, pp 40, 46-47
- ¹⁴ Daza S.M, Morales, O P G y Roa, G M L (1994) "Horizonte Laboral del Psicólogo en el área Industrial" Reporte de Investigación, Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, México, p 34
- ¹⁵ Ramos M C (1994) "El Papel del Psicólogo en una Empresa de Ensamble de Carrocería Eurocar" Reporte de Trabajo, Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, México, pp 49-50, 53-56, 81, 89, 92-93,95, 121
- ¹⁶ Pineda F L (1995) "Actividades de un Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de personal" Reporte de Trabajo Profesional, Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, campus Iztacala, México, pp.27, 29, 31-33
- ¹⁷ Covarrubias P P C. (1997) "El Nuevo perfil ocupacional del Licenciado en Administración de Empresas en el área de personal". Tesis de maestría en Administración Universidad Nacional Autónoma de México Campus Ciudad Universitaria México, pp 112-113, 114
- ¹⁸ *Ibid* p. 121

CAPÍTULO II. SELECCIÓN, SU CONCEPTO Y TÉCNICAS.

2.1 Concepto de selección y su importancia.

Como se observó en el capítulo anterior, la selección fue uno de los primeros temas en desarrollarse en la psicología industrial y organizacional y por lo mismo, es uno de los más divulgados, debido en parte al reconocimiento de las organizaciones de que la calidad de los recursos humanos que éstos posean, dependerá su funcionamiento, desarrollo y éxito.

A continuación se exponen algunas definiciones de selección que proponen diferentes autores, con el objeto de que el concepto sea claramente comprendido.

Arias define la selección como "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización" ¹

Tyson y York la definen como "la tarea de examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionan a las que parezcan ser potencialmente adecuadas para obtener el empleo dentro de la organización" ²

Chiavenato, define la selección como "escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal."

Todas las definiciones, señalan que en la selección se debe llevar a cabo una elección de entre varios candidatos, considerando las características del puesto vacante. Sólo las definiciones de Arias y Chiavenato coinciden en indicar la importancia de incrementar las capacidades y rendimiento del personal, para de esta manera colaborar en los objetivos de la compañía

Por supuesto todos los autores reconocen en sus definiciones la importancia de que el individuo elegido tenga las características que requiere el puesto, así como algunos le dan un lugar al valor del recurso humano dentro de las organizaciones.

Esto representa un aspecto muy valioso de la selección y tiene una fuerte influencia en el desempeño de las organizaciones

El personal de una empresa es su principal órgano, aún cuando las metodologías contables tradicionales hayan negado que la fuerza de trabajo tiene un valor medible. Sin embargo, debe considerarse que aun cuando una empresa tenga la mejor planta, y el mejor equipo existente, siempre requerirá de personal con diversos tipos de conocimientos, de cualidades, diferentes tipos de personalidades, para que la empresa pueda sobrevivir y prosperar. Así la gente es el factor que impulsa o destruye una organización, que produce el producto, que presta el servicio. El personal de una organización es la parte vital de toda empresa, por lo tanto, los trabajadores y empleados que se encuentran bajo su techo tiene un valor incalculable. Pero también se debe de reconocer que la persona equivocada que realiza el cargo equivocado, es dañina para la compañía. ³

Como se ha visto, el éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, por lo tanto la función del proceso de selección inicial es una de las tomas de decisiones más importantes y trascendentales de las que se responsabilizan los seleccionadores. Existen consecuencias que pueden ser muy costosas, si se emplean personas que no pueden realizar de manera eficiente las actividades requeridas, o que no pueden colaborar con sus compañeros de trabajo, los seleccionadores podrían entonces dar lugar a problemas que alcancen consecuencias muy graves.⁵ Algunos de estos son: la rotación, el aumento del tiempo y costos de selección, departamentos ineficientes, baja motivación, mal desempeño del puesto, etcétera. Además, cuando inicialmente se ha seleccionado al empleado indebido ningún programa de adiestramiento, ni de incentivos podrá resolver adecuadamente o disminuir el error original cometido al contratar a ese candidato.⁶

Pero, así como hay consecuencias por la mala selección, también hay muchas ventajas en la selección eficiente por ejemplo: como ahorros en tiempo, dinero y recursos tanto del seleccionador como de las personas que colaboran en el mismo, disminución de la rotación, bajo ausentismo. Si el puesto es a nivel "staff", se puede reflejar en la compañía en una adecuada administración, el desarrollo del personal por medio de la capacitación y posteriores ascensos y por supuesto en el crecimiento y éxito de la compañía en general.

Por lo tanto, la calidad del personal de una compañía es con frecuencia el factor que determina que la organización sea próspera, que convierta su inversión en un resultado satisfactorio y que cumpla sus objetivos básicos.

Es muy claro que la principal actividad de los seleccionadores es identificar a los aspirantes que se desempeñan eficientemente dentro de la organización. Por esto es importante definir con claridad lo que significa el desempeño eficiente y cómo se puede reconocer y evaluar. Para definir el desempeño eficiente, es necesario revisar en forma detallada la descripción y el análisis del puesto vacante, que permitirá conocer a detalle las actividades a desempeñar, y las características del puesto tales como los requisitos físicos, experiencia, nivel de estudios, manejo de algún lenguaje y/o equipo, aptitudes, características de personalidad, etcétera. Con base en esto, es posible elegir las técnicas de selección más adecuadas que permitan medir con eficiencia las características que se requieren del puesto en cuestión, lo que se verá a detalle en el siguiente apartado.

2.2 Técnicas y métodos de selección más usuales.

Una vez que se conoce a detalle la descripción y el análisis de puesto, es necesario que los seleccionadores determinen los métodos de selección que mejor puedan identificar la potencialidad de los candidatos, para cubrir por completo las condiciones del puesto y obtener con esto un desempeño eficiente.

Dentro del proceso de selección, se comienza por conformar un grupo de solicitantes adecuados, por medio del reclutamiento, después se añaden una serie de etapas que aumentan el tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

El proceso de selección ha sido definido por Werther y Davis⁷, como una serie de etapas específicas que se usan para decidir cuáles son los candidatos que se deberán de contratar.

El proceso inicia cuando los aspirantes solicitan un empleo y termina con la decisión de contratación. Las etapas intermedias buscan igualar los requerimientos del empleo, con las características del candidato y la organización.

Como ya se indicó, si esta función se realiza de manera incorrecta, se estará desperdiciando la descripción y el análisis del puesto, habrá pérdida de tiempo, dinero y recursos, entre otros. Por esto es que una de las tareas de gran importancia que los seleccionadores deben de realizar, es determinar los métodos que mejor identifiquen la potencialidad de los candidatos, para cubrir por completo las condiciones presentas para un desempeño eficiente.

De fondo, este es un problema de predicción y es una cuestión inevitable en el proceso de selección. Ya que no es nada fácil predecir la conducta humana en un nuevo ambiente de trabajo, el problema principal de los seleccionadores es escoger los métodos que disminuyan la incertidumbre en la predicción lo más posible. Por lo que antes de que se utilice cualquier método de selección, el seleccionador debe conocer primero, qué tipo de métodos están disponibles y cuál se puede o no utilizar dependiendo de las características del puesto, además es necesario conocer la confiabilidad y validez, ventajas y desventajas de tales técnicas de selección.⁸

Antes de iniciar la descripción de los métodos de selección, se definirá lo que es validez y confiabilidad, dado que son conceptos que serán manejados a lo largo del capítulo.

Hay cuatro tipos de validez, que son, validez de contenido, validez relacionada con la configuración, validez relacionada con el criterio y la validez sintética. Estos tipos de validez se han usado durante varias décadas, por los profesionales que elaboran las pruebas. Sin embargo, una de las más usadas es la validez de contenido porque es el método más directo y menos complicado para garantizar la validez.

La validez de contenido es el grado en que una prueba, una entrevista, u otro método de selección miden la capacidad, el conocimiento, o la habilidad necesarias para el rendimiento adecuado en el trabajo.⁹ Cuanto más se acci que el contenido de los medios de selección a las muestras o comportamientos reales de trabajo, mayor es la validez del contenido.

La confiabilidad es "la consistencia de las puntuaciones obtenidas por los mismos sujetos cuando son examinados con la misma prueba o una forma paralela de esta, en

diferentes ocasiones.¹⁰ El objetivo de una prueba psicológica es reducir, al mínimo, el error de medición, al disminuirlo aumenta el nivel de confiabilidad de la prueba.

2.2.1 La solicitud.

La solicitud es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos más importantes del candidato, desde el punto de vista de selección, así como de las políticas de la organización. Los rubros de preguntas que contienen en general son: datos personales, datos escolares, historia médica, experiencia ocupacional, datos familiares, información general y comprobación de las referencias. Tal formato debe ser llenado por el candidato.

El objetivo de este formato es recopilar y verificar la información que se requiere de un solicitante, en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones. Además, sirve como medio para informar al seleccionador acerca de los solicitantes y es útil para almacenar información, para posteriores consultas.¹¹

El criterio básico que fundamenta el uso de la solicitud en la selección, es que ésta permite al seleccionador verificar de manera rápida, si el candidato cumple o no con los requisitos básicos del puesto vacante. En una hojeada rápida se verifica, considerando las características del puesto, la edad, el sexo, domicilio, escolaridad, tipo y tiempo de experiencia, estabilidad laboral y sueldo requerido de los aspirantes. Con base en esto, se determina si el candidato amerita o no que se le invierta más tiempo en una entrevista o no.

Otro criterio que justifica el uso de la solicitud, es la suposición de que los comportamientos pasados, como la historia médica, referencias de crédito, registro de delinquentes y servicio militar, son predictivos del futuro éxito o fracaso en el puesto.¹²

Si él o los candidatos cumplen con los requisitos básicos del puesto, se realiza una entrevista inicial o preentrevista que busca corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer una observación de las conductas de éste. Durante esta entrevista se le proporciona información general al candidato como condiciones del trabajo, horarios, sueldo, información general acerca de la compañía, entre otros.¹³ En caso de ser necesario, se verifica la documentación dependiendo de la vacante como documentos de escolaridad, cartilla, acta de nacimiento y cartas de recomendación. Esta fase constituye el primer filtro en el proceso de selección. Por esta razón, es necesario que la solicitud esté debidamente detallada y diseñada acorde a las políticas de la compañía, y de preferencia se cuente con un tipo de solicitud adecuada al nivel del puesto que se solicite, si es que se quiere mantener un proceso de selección eficaz.

En lo que se refiere a la confiabilidad de las respuestas de una forma de solicitud, ésta se puede medir por la congruencia de la información otorgada por los solicitantes, con respecto a la información obtenida de empleadores anteriores. En un estudio que requería solicitantes de puestos como auxiliares de enfermería, se encontraron "desacuerdos considerables" entre estas dos clases de datos, que mostraban la

manipulación de la información que proporcionaban los candidatos, lo que era desmentido por los empleadores anteriores.¹¹ No es inusual, que algunos candidatos mientan en las solicitudes de empleo en su afán por dar una buena impresión al seleccionador, y lo hacen aún con conocimiento de la advertencia de que si se llega a encontrar que falsearon información relevante para el puesto, se les despedirá de la compañía. Es común que si en su historial laboral real hubo tiempos en que no laboraron, que inventen datos de compañías y puestos que jamás ocuparon, o bien que prolonguen el tiempo de duración en una compañía, también es frecuente que los candidatos mientan en sus motivos de salida y aprovechando la crisis económica, señalen que fue "recorte de personal" o renuncia voluntaria por que la empresa tenía problemas económicos. cuando muchas de las veces los dan de baja por mal desempeño, por haber cometido fraude y/o robo, por colaborar en el cambio de sindicato, participar en una huelga, entre otras razones.

Cuando el puesto requiere de cierta experiencia especializada, en ocasiones señalan haber ocupado ese puesto y poseer esa experiencia, además de haber obtenido grandes logros e inflan notoriamente su sueldo, para obtener el sueldo más alto.

Toda esta información es ratificada con la investigación de los antecedentes y verificación de las referencias, que en algunas compañías por falta de recursos no se realiza y que sin embargo, es imprescindible, porque con este método es posible detectar a un empleado ineficiente, y hasta a un defraudador.

Es evidente que la confiabilidad de la solicitud de empleo presenta problemas y requiere que se realicen más estudios al respecto. Pero también se debe tener presente que es un formato que permite verificar qué tanto el candidato se apega al perfil requerido para el puesto, el que se determina por la descripción y análisis de puesto. Por lo tanto, la solicitud es un formato que proporciona información que facilita el proceso de filtro del candidato, y además sirve de base para diseñar una entrevista profunda, tales argumentos también muestran el valor que tiene el uso de la solicitud

2.2.2 La entrevista.

Antes de describir los distintos tipos de entrevistas, se mencionará en forma muy general sus orígenes, definición y la manera en que funciona

En las empresas este método se usa con mucha frecuencia; casi se puede decir que no existe selección en la que no se haya usado la entrevista, en alguna etapa de la misma. Por lo mismo, es muy frecuente que la entrevista sea el primer obstáculo para el candidato, antes de pasar a los tests, pruebas profesionales, o cualquier otra técnica de selección.

La entrevista es parte de la actividad diaria de muchas ocupaciones, sobre todo de las que guardan relación con el servicio a la gente. Es uno de los conocimientos profesionales que más practican los psicólogos

El término entrevista proviene del francés "entrevoir" que significa "verse uno al otro", sus orígenes se dieron como una técnica básicamente periodística, definida como

la visita que se hace a una persona para interrogarla en ciertos aspectos y después informar al público acerca de sus respuestas.¹⁵

Actualmente es una herramienta indispensable para médicos, abogados, maestros, trabajadores sociales, directores de empresas, seleccionadores entre otros, quienes la utilizan para obtener un intercambio de información:

La entrevista ha sido definida por Keats, como "una conversación dirigida y preparada con el fin expreso de obtener información."¹⁶

Acevedo y López la definen como "una forma oral de comunicación interpersonal que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo."¹⁷

Estos son conceptos de entrevista en general, pues ambas señalan el establecimiento de la comunicación oral entre dos personas con el objetivo de obtener información. Pero, existen diferentes tipos de entrevistas, que están determinadas por el objetivo que persiguen, una de ellas es la entrevista de selección de personal que es definida por Cardona como "una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa."¹⁸ Los objetivos de este tipo de entrevista son

- Presentar el puesto de trabajo y la empresa.
- Evaluar las características del candidato para desempeñar adecuadamente la vacante requerida.
- Evaluar las posibilidades de desarrollo futuro del candidato en la empresa.

Por lo tanto, la entrevista busca valorar la información obtenida del candidato a través de la solicitud, curriculum vitae, exámenes psicológicos, etcétera, y por medio de esta información verificar que áreas hace falta explorar y/o profundizar dependiendo de los requerimientos de la vacante en cuestión, con base en esto se decide si el candidato funcionará y se desarrollará o no en la vacante y en la organización. Cabe señalar que la entrevista de selección, es el método que más influye en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al empleo.

Aún cuando existen varios tipos de entrevistas que persiguen distintos objetivos. Es un hecho que la dinámica de todas ellas está basada en fuerzas psicológicas que hay que considerar para obtener una buena entrevista. Por lo anterior el hecho de entrevistar bien no sólo es un don, se requieren conocimientos para hablar, escuchar y comprender. En la entrevista están inmersos aspectos de la psicología social, la personalidad, motivación y procesamiento de información.¹⁹

Así, en el intercambio de información no sólo hay una transmisión de palabras, sino de otros indicadores como: la postura del cuerpo, la compostura, y modales, el control personal, las reacciones emocionales, etcétera. Hasta la palabra se maneja en una perspectiva logística dependiendo de los objetivos que se quiera cubrir.²⁰

Ante este flujo de información tan abundante, la entrevista resulta ser un sistema de comunicación vinculado a otros sistemas a su vez. Por esta razón debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que pueda dar los resultados esperados.

Pero las habilidades del entrevistador no se dan de manera fortuita, por esto es necesario formar a los entrevistadores, así como entrenarlos para que reconozcan los procesos cognitivos que se presentan en la evaluación, también se les debe enseñar a escuchar y observar.²¹ Este es un aspecto en el que varios autores están de acuerdo,

debido a que desde hace tiempo la entrevista de selección ha sido investigada para determinar su valor como método de selección. Los autores que coinciden en la necesidad de entrenar a los seleccionadores son Freishman y Bass,²¹ Lyson y York,²² French²³ y Chiavenato,²⁴ entre otros.

Continuando con las características de la entrevista, el entrevistador es el responsable de la dirección que debe tomar la entrevista, y no por ello la entrevista es estática sino dinámica y puede generar distintos resultados. Debido a que tanto en el candidato como en el entrevistador hay cambios, por las preguntas y respuestas de cada quien, aparecen cambios en las estructuras cognoscitivas, en motivación, en actitudes y en las relaciones afectivas. De esta forma, la entrevista requiere de la aplicación de procesos cognoscitivos como la observación, memoria, inferencia, lógica, adquisición de conceptos, categorización de conceptos, categorización y reciprocidad.²⁶

Así, el entrevistador tiene que estar revisando y evaluando constantemente lo que dice y hace el candidato, buscando la relación entre sus respuestas, sus movimientos y gestos, desde el principio hasta el final de la entrevista, y elaborar preguntas nuevas en relación con las observaciones hechas. El candidato puede hacer lo mismo, respondiendo de acuerdo a lo que percibe que son las intenciones del entrevistador, considerando sus reacciones a respuestas anteriores.

Uno de los problemas que se dice que usualmente tiene la entrevista es la dificultad de algunos entrevistadores para evaluar a los candidatos con la suficiente objetividad, pero Madrid²⁷ señala que este problema se supera hasta cierto punto con la aplicación de la entrevista estructurada.

En lo anterior se observa que aún cuando la entrevista parece ser un proceso sencillo, y se ha considerado como una charla con fines de intercambio de información. Sin embargo, se ha encontrado que la entrevista es más bien un proceso muy complejo que requiere además de una capacitación en su manejo, de una formación profesional como la del psicólogo, que permita obtener buenos resultados.

Antes de iniciar el proceso de selección, el entrevistador debe conocer y estar consciente de los errores más frecuentes en la entrevista que según Stanton²⁸ son la falta de estrategia, es decir no tener un plan definido de acción en el curso de la entrevista. Otro error es hacer una entrevista demasiado breve y superficial, lo que evita la reunión de la suficiente información acerca del candidato.

La interpretación incorrecta es otro error, puede suceder que la información obtenida del candidato sea mal interpretada por el entrevistador. Una muestra de ello son los prejuicios y preferencias inconscientes, que se manifiestan en la preferencia o rechazo por ciertas características del candidato, que no tiene nada que ver con el perfil de la vacante.

Hablar excesivamente se refiere a cuando el entrevistador habla más que al candidato, y por consiguiente no obtiene suficiente información.

Un error frecuente es no establecer la empatía, que es la capacidad de ver la situación desde el punto de vista del otro, y de esta manera lograr entender mejor al candidato, y tener un acercamiento que en alguna medida logre su confianza. Lo anterior facilita obtener la comunicación con el candidato y la información deseada.

La confianza en la intuición es otro error, que consiste en que el entrevistador elabore conclusiones basadas en la intuición, sin tomar en cuenta información objetiva o evidencia.

El entrevistador también suele darle una importancia exagerada a la impresión inicial que recibe del candidato. Pero estas suposiciones no son siempre verdaderas, si se considera que el candidato puede estar nervioso o tratando de causar buena impresión.

Por último, otro error es el factor de tensión que se presenta cuando el entrevistador de manera deliberada usa técnicas que alteran al candidato, como usar un tono agresivo y exigir al candidato, o bien menospreciarlo. No es recomendable usar esta técnica al inicio del proceso de la entrevista.

Para obtener una entrevista eficaz, es necesario seguir un procedimiento bien definido como la preparación de la entrevista, que se entiende como la revisión de la descripción y análisis del puesto vacante y sus especificaciones, con el objetivo de que el entrevistador tenga bien claro qué características y conocimientos debe tener el candidato para cubrir el puesto.

Otro paso es revisar la solicitud o curriculum vitae del candidato, para verificar de inicio que tanto el candidato cubre con los requisitos básicos del puesto como la edad, sexo, el nivel de estudios, el tiempo de experiencia, manejo de paquetería de computación, etcétera. También se requiere verificar el nivel de sueldo ganado, si tiene tiempos muertos entre un trabajo y otro, relaciones con sus jefes, motivos de salida, etcétera, de esta manera se detectan posibles áreas de oportunidad, en cuanto a toda la información que sea necesaria indagar.

Otro aspecto que es necesario cuidar es el orden y limpieza del lugar donde se va a celebrar la entrevista, así como también cuidar que este lugar proporcione al candidato y al entrevistador un ambiente con cierta privacidad, que permita que el candidato pueda hablar sin sentirse limitado. También es necesario tomar las previsiones necesarias, para evitar interrupciones durante la entrevista.

Estas recomendaciones son indispensables antes de iniciar propiamente un proceso de entrevista, de lo contrario los resultados de la misma pueden ser en muchos sentidos contraproducentes.

El proceso propio de la entrevista, está conformado por varias etapas

1. Presentación y bienvenida, como su nombre lo indica, aquí de lo que se trata es de que el entrevistador se presente ante el candidato y le dé la bienvenida, de tal forma que éste se sienta cómodo y agusto.²⁹
2. Establecimiento del rapport o empatía, que consiste en establecer una comunicación y simpatía entre el candidato y entrevistador. Con la finalidad de disminuir el nerviosismo del candidato, y crear un ambiente para que se establezca la comunicación y la información fluya con facilidad.³⁰
3. Desarrollo de la entrevista es una parte fundamental, donde se obtiene la información relacionada con el puesto.³¹ Y que dependiendo del tipo de entrevista que se realice, ya sea una entrevista inicial o profunda, es lo que determinará el grado de profundidad que se invierta en cada una de las distintas áreas a explorar, como los

datos generales, antecedentes escolares, historia laboral, ámbito familiar metas a futuro, concepto de sí mismo, pasatiempos y salud

- 4 Cierre de la entrevista, es cuando el entrevistador considera que la información que necesitaba obtener, ya la consiguió, y el candidato ha obtenido la información que quería, en ese momento se le empiezan a dar indicativos al candidato que la entrevista esta terminando, se le agradece el tiempo invertido, y se le indica el proceso que seguirá

En términos generales, se puede decir que lo anterior es una descripción de una entrevista general. Existen diferentes tipos de entrevista, pero se podría decir que son maneras distintas de obtener la información. A continuación se describen algunas de las más usadas.

2.2.2.1 La entrevista estructurada.

Antes de comenzar con la descripción de este tipo de entrevista, se debe señalar que se han utilizado diferentes términos para llamar a los distintos tipos de entrevistas: entrevista estructurada, no estructurada; semidirigida, cerrada, abierta, dirigida y no dirigida, etcétera. Pero, en esencia son las mismas

La entrevista estructurada o dirigida, se basa en un grupo de preguntas predeterminadas, que se elaboran antes de iniciar la entrevista y se le hacen a cada uno de los candidatos. Es considerada como útil para obtener resultados válidos, cuando se manejan grupos muy grandes de candidatos. Sin embargo, tiene como desventaja que no permite que el entrevistador averigüe más cuando aparece una respuesta interesante o inusual. Generalmente parece ser una entrevista muy mecánica para los entrevistados.³²

Este tipo de entrevista, es la que más se usa en la primer parte del proceso de selección por las ventajas que tiene, ya que sirve como filtro para verificar que candidatos cubren los requisitos mínimos del puesto y proseguir con la siguiente etapa del proceso.³³

Otra ventaja de este tipo de entrevista, es que el entrevistador no pierde el control de la sesión y siempre esta manejando la situación.

Este tipo de entrevista se le considera de las más eficaces, pues la evaluación que realiza es de forma sistemática y precisa, se obtiene información concreta sobre los aspectos que se examinan de manera fija y determinada.³⁴

En relación con la validez de este tipo de entrevista, ya desde 1954 Anderson,³⁵ reportó que la validez es más favorable en una entrevista estructurada. Fleishman y Bass³⁶ en 1979, a partir de una serie de investigaciones señalaron que la entrevista estructurada tenía el mayor potencial para una selección válida.

French,³⁷ en 1991 también reporta que la entrevista estructurada es la que ofrece mayor validez. Y Cook³⁸ en 1988, señala que todas las investigaciones son más fiables y precisas cuando están estructuradas.

Al parecer el hecho de que el entrevistador plantee una serie de preguntas previamente preparadas durante la entrevista estructurada, es uno de los aspectos que permite que esta entrevista se encuentre entre las más validas.

2.2.2.2 La entrevista profunda.

La entrevista final o profunda suele aplicarse después de que el candidato ha pasado por una serie de etapas, como la entrevista inicial, las pruebas psicológicas y pruebas técnicas de conocimientos. Es en ese momento en que será necesario decidir qué candidatos finales se inspeccionarán a fondo. Para lograrlo es necesario realizar una integración de toda la información obtenida del candidato por los distintos medios ya señalados y con base en esto determinar qué candidatos cubren el perfil del puesto requerido, y cuáles de ellos son los mejores. De esta manera se decide qué candidatos serán evaluados en una entrevista final o profunda.

Así la entrevista final o profunda, se realiza únicamente con candidatos que hayan aprobado todo el proceso anterior de evaluación y sobre los que sea conveniente realizar una exploración más profunda.³⁹

La información que ya se tiene del candidato debe permitir analizar y conocer los puntos fuertes y limitaciones a detalle del candidato. Por lo tanto, este tipo de entrevista debe dirigirse a explorar a profundidad precisamente esos puntos fuertes y débiles que deben ser evaluados con precisión. Esto constituiría el objetivo general de este tipo de entrevista, y los objetivos específicos serían:

- Obtener amplia información sobre el candidato. Conocer a fondo a la persona, sus características, sus necesidades e intereses.
- Averiguar la trayectoria profesional y personal del candidato, averiguar sus habilidades conductuales para el puesto vacante.
- Examinar más a fondo el área motivacional del candidato.⁴⁰

Las áreas que deberán de explorarse en la entrevista profunda, deben de preferencia seguir un cierto orden, e iniciar con información muy objetiva para que de manera paulatina el candidato vaya olvidando la tensión, disminuya las defensas y terminar con información más subjetiva al final. Y ésta deberá ir al final para evitar que el candidato se cierre y no proporcione la información.

Las preguntas en este tipo de entrevista, deben estar diseñadas para facilitar al solicitante que diga todo lo que quiera al contestarlas. Se le anima a que responda cada pregunta con la profundidad necesaria, para que el entrevistador obtenga información suficiente para hacer una evaluación.

Cardona, señala que las áreas a explorar deberán ser: la formación básica, superior y específica, la experiencia profesional, conocimientos profesionales y específicos, y el proceso futuro.⁴² De Ansoberna, por su parte señala que las áreas a explorar son historia educativa, historia profesional y experiencia, historia personal y familiar, red social interna y externa, situación económica, intereses motivacionales y preferencias.

habilidades, carencias o necesidades de formación y desarrollo, disponibilidad y características personales y estado físico.⁴³ Dado que son numerosas las áreas a explorar, no es necesario chequear todas sino solamente aquellas que tienen que ver con los puntos fuertes, las limitaciones y por supuesto los requisitos del puesto vacante.

No se encontró ningún reporte de confiabilidad y validez acerca de éste tipo de entrevista.

2.2.2.3 La entrevista no estructurada.

Este tipo de entrevista también ha sido llamada entrevista libre, o no dirigida y no directiva pero, todas se refieren al mismo procedimiento.

La entrevista no estructurada es entendida como "la técnica esencial es permitir que la entrevista refleje los sentimientos que exprese el solicitante". Es decir el entrevistador sigue la dirección que va generando el entrevistado.⁴⁴ De esta forma el entrevistador no decide qué temas van a ser discutidos, o las metas que la entrevista deba alcanzar. La función del entrevistador, es solamente la de ayudar al candidato a asumir su responsabilidad, con una atmósfera de aceptación y garantizando confidencialidad en la información. El entrevistador tampoco debe cambiar el tema, sólo tomará parte cuando sea necesario que el entrevistado continúe hablando.⁴⁵

Es fundamental en ésta como en todas las entrevistas, que el entrevistador atienda a las respuestas verbales del entrevistado, además debe observar a detalle todas las reacciones, gestos, movimientos, posturas, etcétera, que muestre el individuo ante las preguntas que se le hacen.⁴⁶

En la entrevista no estructurada, el entrevistador sí sabe cuáles son los objetivos que tiene que alcanzar, lo que hace planteando al inicio preguntas muy generales que le permiten explorar al candidato.

El origen de esta entrevista, se dio en un método que fue muy usado y útil en psicoterapia, que fue creado por Carl Rogers y colaboradores.⁴⁷ Por esto es que se considera que la entrevista no estructurada es útil para resolver problemas de tipo personal.

Es común que en cuestiones de empleo, no se use esta entrevista por lo que se recomienda que se use sólo en ciertos momentos.

Las ventajas que tiene esta entrevista, es que permite obtener bastante información acerca del entrevistado, pero tiene falias pues hay aspectos importantes que por el poco tiempo no es posible cuestionarlos, se utiliza mucho tiempo divagando y repitiendo temas. De este modo, el buen manejo de esta entrevista, depende de la habilidad y entrenamiento del entrevistador. Pero, en esta entrevista también hay más posibilidad de que se pongan en juego los prejuicios del entrevistador, y la información no es fácilmente evaluada de manera objetiva.⁴⁸

En cuanto a confiabilidad se refiere, esta entrevista carece de la confiabilidad que tiene la entrevista estructurada, porque a cada candidato se le hacen preguntas distintas,

y porque este método puede dejar de lado aspectos cruciales de antecedentes o aptitudes de los candidatos.⁴⁹

También Berg y Pennington han indicado, que cuando la entrevista se aplica a un problema normal y el juicio que se requiere es de tipo general, se dice con toda confianza que la entrevista puede ser altamente confiable y válida, siempre y cuando la manejen adecuadamente personas bien entrenadas.

Pero en relación al valor de este tipo de entrevista en la selección, la conclusión es un tanto opuesta. Ya que Kelly indica que todas las pruebas de que se dispone muestran una validez tan baja, aún en condiciones óptimas, que pone en duda su utilidad general como un instrumento de selección de personal.⁵⁰ Sin embargo, son pocos los estudios serios sobre los valores de ésta entrevista, y como no hay nada definitivo no es raro encontrar opiniones tan distintas.

2.2.2.4 La entrevista de tensión.

Es en la Segunda Guerra Mundial, que la oficina de servicios estratégicos usaba situaciones de tensión, con el objetivo de predecir el desempeño detrás de las líneas del enemigo en situaciones de tensión extrema.⁵¹

Así, cuando el empleo incluye muchas tensiones, este tipo de entrevista sirve para conocer la forma en que responderá el candidato ante tales situaciones. Es decir, se busca conocer su comportamiento en situaciones difíciles y como controla sus emociones. Pero se recomienda que la aplicación de este tipo de entrevista se haga tomando en cuenta ciertas precauciones, no es conveniente usarla con individuos socialmente conflictivos.⁵² Tampoco se pueden usar al principio o al final de la entrevista, porque los entrevistadores hacen una formulación rápida de preguntas que verbalmente atacan el carácter y las respuestas del entrevistado, pudiendo provocar que éste muestre una mala actitud durante el resto del proceso de selección o que lo deje inconcluso.

Este tipo de entrevista suele aplicarse a puestos que trabajan bajo condiciones de stress, con muchas responsabilidades, como servicio al cliente, mensajeros, compradores, a nivel jefatura, sobre todo a puestos que tienen relación con mucho personal, supervisores de producción, jefes de importaciones y exportaciones, jefe de personal, y algunas gerencias.

No se encontró ningún reporte acerca de la validez y/o confiabilidad de este tipo de entrevista.

2.2.3 Técnicas de simulación o dramatización.

Fue el rumano Jacob L. Moreno, que estableció las bases del psicodrama y quien pretendía dar tratamiento a grupos por medio del método de acción. Lo que partió del

drama que significa acción. La dramatización es dirigida tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es reconstruir en un contexto dramático, el momento presente y cercano a la realidad que se desea estudiar. Con esta técnica, el individuo actúa como lo hace en la vida real y esto permite que se diagnostique el tipo de comportamientos.⁵³

Pero, quienes están encargados de la selección han buscado en esta técnica otra opción para seleccionar e ir más allá del enfoque hacia las cualidades, y buscar claves adicionales sobre el comportamiento de los candidatos en el complejo de relaciones de trabajo. Para tomar en cuenta estas variables situacionales, se le pide a los aspirantes que participen en ciertos juegos o desempeñen papeles, en situaciones de trabajo simuladas.⁵⁴

Por sus características, el psicodrama o técnica de simulación, ofrece una opción interesante para la selección de personal. Por esto mismo algunas empresas ya la usan como suplemento en sus procesos de selección, dependiendo del nivel del puesto a cubrir.

Al parecer existen dos tipos de técnicas de simulación o dramatización, una de ellas es la muestra de trabajo: que es apropiada para trabajos rutinarios, donde se requiere poseer cierta habilidad, y los centros de evaluación que son adecuados para el nivel gerencial.

La primera consiste en una copia en miniatura de un trabajo, en el que los candidatos muestran si poseen o no las habilidades necesarias, para realizar las actividades que requiere el puesto. Se dice que cuando esta prueba es adecuadamente diseñada, de tal forma que guarde relación con el aspecto que se desea medir, es muy eficaz en la predicción del desempeño posterior del candidato.

Un buen ejemplo de la muestra de trabajo fue reportada por Champion, quien desarrolló un predictor del éxito en el trabajo para mecánicos, usando la técnica del análisis del trabajo, con la que determinó que el trabajo de los mecánicos era definido por el éxito en el uso de herramientas, precisión de trabajo y el total de habilidad mecánica. Champion diseñó tareas que podrían mostrar la ejecución de los solicitantes en tres áreas: el uso de herramientas, precisión de trabajo y el total de habilidad mecánica. A través de la cooperación de los titulares del trabajo, él diseñó una muestra de trabajo que implicó tareas típicas como la instalación de poleas y cinturones, tomando separadamente la reparación de una caja de velocidades y así sucesivamente. Los pasos necesarios adecuados para ejecutar estas tareas fueron definidas y se les dio un valor numérico según su adecuación. Sus marcas o calificaciones fueron correlacionadas con el criterio de clasificación del supervisor de la ejecución de su trabajo. La validez de la muestra de trabajo fue buena porque la correlación con el uso de herramientas fue de .66, en la precisión del trabajo de .42, y la habilidad mecánica promedio fue de .66.⁵⁵

Los resultados de experimentos con ésta técnica, son muy favorecedores, una reseña mostró que la técnica produce una validez elevada en relación con las pruebas tradicionales. Otra investigación descubrió que las muestras de trabajo, eran mejores que las pruebas de aptitud escrita, personalidad e inteligencia.⁵⁶ Por su parte Asher y Sciammo, también señalan que la evidencia de la validez de las muestras de conducta en el trabajo, es muy favorable para la predicción tanto del desempeño en el puesto como el éxito en los programas de entrenamiento.⁵⁷

2.2.3.1 Los centros de evaluación.

La técnica de los centros de evaluación se comenzó a usar en la Segunda Guerra Mundial, por la American Office of Strategic Services (Oficina estadounidense de servicios estratégicos). Pero, su primera aplicación en empresas en Estados Unidos, fue en la American Telephone and Telegraph Company en la década de 1950.⁵⁸

El objetivo principal de esta técnica es medir como actuará un probable candidato ante situaciones previamente definidas para un puesto determinado, la forma en que se logra este objetivo es hacer que los aspirantes participen en una serie de ejercicios, donde muestren las conductas que serán evaluadas.

El concepto de centro de evaluación, según Grados, "es la serie de pruebas y simulación de ejecución individual o grupal, a la que se somete un grupo de individuos para ser observados por otros previamente entrenados, quienes mediante un acuerdo entre ellos, identifican a los más adecuados."⁵⁹

También este autor señala que el centro de evaluación facilita la selección de supervisores, de la gerencia media, identificación de necesidades de capacitación y desarrollo de todos los niveles gerenciales. Identificación de individuos con potencial para llegar a alta gerencia, selección de individuos con habilidades especializadas, selección de individuos para aprender actividades especializadas y selección de vendedores. Por lo que esta técnica está dirigida a cubrir aspectos de selección, y además de capacitación.

Un centro de evaluación consiste en que mientras el candidato actúa ante ciertas situaciones previamente estructuradas, los psicólogos o gerentes experimentados observan y evalúan su conducta, quienes de preferencia deben tener experiencia, y sino pueden ser entrenados.

El centro de evaluación típico pondrá a los candidatos a que realicen actividades como:

- Contestar varias pruebas psicológicas,
- Participar en juegos gerenciales en grupos pequeños,
- Realizar ejercicios de "charola de entrada." en los cuales se les piden que manejen diferentes asuntos a los que pudieran enfrentarse en un puesto administrativo.
- Dar una breve presentación oral sobre un tópico o tema en particular, generalmente dirigido a un curso de acción a un superior imaginario.
- Realizar otros ejercicios, como preparar un informe por escrito.

Durante estos ejercicios, los asesores observan a los candidatos y también los entrevistan de cuando en cuando. Al terminar las actividades del centro de evaluación, los evaluadores resumen sus calificaciones del desempeño de cada aspirante y los comparan con los de los demás asesores, toman decisiones con ellos sobre el potencial gerencial de cada candidato y elaboran un informe de cada uno. Tales informes se entregan a los gerentes encargados de las contrataciones, para que les sirvan de pauta. También se usan como normas para el desarrollo de la gerencia. En ocasiones se les da esta información a los candidatos como retroalimentación, y otras sólo si ellos lo piden, se les proporciona.

Las limitaciones de la técnica, es que ha sido muy comercializada, hay algunas personas que tienen cierta exclusividad en cuanto a su manejo y acceso a los fundamentos teóricos. Por lo mismo, la técnica es muy costosa, porque se debe pagar un precio muy elevado por la capacitación en la misma.

Otro inconveniente, es que se usan varios ejercicios diferentes para cubrir actividades que hace un gerente, hay dudas sobre si estos ejercicios son los mejores para la evaluación.⁶⁰

Otro problema más, es el tiempo que se requiere para la puesta en marcha de un centro de evaluación, desde el entrenamiento de los observadores de nivel gerencial, que dura 3 semanas.⁶¹

Robbins,⁶² señala que la eficacia que se ha reportado de los centros de evaluación es muy favorable. Han demostrado resultados consistentes que predicen el desempeño posterior en el puesto en posiciones gerenciales.

Por su parte Koontz y Wehrlich,⁶³ señalan que la evidencia sobre la utilidad de los centros de evaluación es favorable, pero no definitiva. Su confiabilidad es lo bastante alta, como para garantizar su uso.

Thornton y Byham, revisaron 29 estudios de la validez de la metodología de los centros de evaluación. Los autores se basaron sobre todo en el método de centros de evaluación, más que en cualquier otro método de selección y lamentaban el hecho de que hubiera pocos estudios hechos de grandes compañías.⁶⁴ En 1985 Thornton y sus asociados en la Universidad del estado de Colorado procesaron 220 coeficientes de validez de 50 estudios usados en el análisis de objetivos. Estimaron que este método tiene una validez de 0.37. Por su parte Cascio y Ramos,⁶⁵ obtuvieron la misma validez.

Los resultados de las investigaciones apoyan la validez de los centros de evaluación. Pero con pocas excepciones, la validez de los estudios de los centros de evaluación se ha enfocado a posiciones administrativas tales como supervisores y gerentes.⁶⁶ Por último los estudios han mostrado que los centros de evaluación predicen datos del éxito a corto y largo plazo y el progreso en posiciones gerenciales. La validez es con frecuencia bastante alta. Además, los centros de evaluación son igualmente válidos para todos los sexos y razas y no se ha visto que produzcan impactos adversos.⁶⁷

2.2.4. El examen médico.

Los exámenes médicos o físicos conforman otro medio en la selección, es común que sean una etapa dentro del proceso de selección de las empresas y organizaciones de todo tipo.

Parece ser que fue la Segunda Guerra Mundial la que influyó en la aplicación de exámenes médicos. En ese tiempo escaseaba la mano de obra, lo que propició el uso de exámenes físicos para la colocación. Tal práctica ha aumentado de manera constante.⁶⁸

El examen médico es muy importante en las organizaciones, pues influye en elementos como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y también puede afectar aspectos de desarrollo de la organización y con repercusiones en el progreso de un país.⁶⁹

En general, la evaluación médica consiste en una lista de verificación de datos sobre la salud, en la que se pide al candidato que responda a preguntas, sobre su salud, enfermedades pasadas y actuales, los accidentes y operaciones que haya tenido. A tal cuestionario se añade con frecuencia un examen físico realizado por un médico o una enfermera de la compañía.⁷⁰ Así, el examen médico se usa con la finalidad de saber si el aspirante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto, sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.⁷¹

El examen médico es una forma de seleccionar a los candidatos en cuestiones físicas, y además de clasificar y seleccionar a los más aptos, en el que hay una parte negativa porque elimina a los candidatos incapacitados y enfermos, lo que perjudica a éstos candidatos con estas características, porque es claro que no hay por lo menos en el país una igualdad de oportunidad de empleo, aún cuando en muchos casos este personal, puede desempeñar de manera muy eficiente ciertos puestos, considerando sus limitaciones. Para poder realizar este examen, es necesario que el encargado de aplicarlo, conozca las actividades del puesto, y los defectos físicos que pudieran hacer peligroso el desempeño de determinado puesto.⁷²

En ocasiones el resultado del examen médico supedita el ingreso de un candidato a la organización, pues éste no podrá ingresar hasta que no resuelva los problemas de salud que impidan el desarrollo adecuado del puesto.

Las razones que generalmente se indican para la aplicación de exámenes médicos son:

- Permite al patrón disminuir las tarifas de seguros médicos y las pólizas pagadas por la empresa.
- Es un requisito exigido por funcionarios sanitarios estatales o locales, sobre todo para los que manejan alimentos y donde las enfermedades infecciosas son un peligro.⁷³ Y por los reglamentos de seguridad e higiene de la Secretaría del Trabajo.
- Son útiles para evaluar si el aspirante tiene la capacidad para soportar las tensiones físicas y mentales de un empleo.

Otra razón es que las compañías son responsables de las lesiones subsecuentes que pueda ocasionársele a un trabajador o empleado. Es por ello que se verifica su estado de salud, para evitar que el trabajador ocasione accidentes y que se lesione, así mismo lesione a los demás en caso de que el trabajador tenga una deficiencia importante.

Otro aspecto de la aplicación de los exámenes médicos en el momento del empleo, es tener un registro de la condición física del solicitante, para evitar que reclame una compensación por lesiones que ya existían.

Además, dentro de la industria también se usa el examen médico para verificar que el candidato cumpla con ciertos estándares de la compañía, más que del puesto; como el nivel de visión, audición, reflejos, etcétera, con el fin de garantizar la contratación de personal en óptimas condiciones, y por lo tanto lograr la mayor permanencia del empleado en la compañía y evitar incapacidades por enfermedad o mal desempeño del puesto debido a estas deficiencias físicas.

Con respecto a la validez empírica de los exámenes físicos de preempleo, para los criterios de desempeño, se conoce muy poco, por lo que no se ofrece ninguna conclusión.⁷⁴

2.2.5. Estudio socioeconómico, investigación de los antecedentes y verificación de las referencias.

A esta etapa del proceso de selección, solamente llega aquel o aquellos candidatos que están potencialmente calificados, es decir, los que cubrieron los requisitos de la entrevista, han aprobado pruebas técnicas y psicométricas entre otros métodos. Es entonces que se procede a realizar el estudio socioeconómico, la investigación de los antecedentes y verificación de las referencias, los cuales conforman las partes de un sólo estudio, pero que investigan diversos aspectos del candidato.

El estudio socioeconómico, consiste en verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desarrolla el candidato. En este estudio se comparan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.⁷⁵

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, o por el personal del área de recursos humanos de la empresa o como lo hacen muchas compañías, por medio de despachos u organizaciones especializadas en esta actividad.

En la investigación de los antecedentes, su objetivo es investigar si el candidato realmente trabajó en las empresas que reportó en la solicitud, y desempeñó el puesto o los puestos con el sueldo indicado en la solicitud. También se investigan los motivos reales de salida de la compañía, fechas de ingreso y salida, la relación con el jefe inmediato y compañeros, la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para recibir órdenes o para supervisar personal, etcétera. Algunos de los datos que se investigan en este apartado, guardan relación con las características y nivel del puesto a cubrir. En México está marcado por la ley federal del trabajo que la organización debe entregar, a la salida del empleado de la misma, una carta que indique la fecha de ingreso, fecha de baja, último puesto y sueldo.

Con este tipo de investigación, es posible evaluar las experiencias del candidato en un puesto y su efectividad en esas experiencias. La información de un empleador anterior puede informar lo que el candidato hizo en un puesto y lo bien, o lo mal que en realidad lo desempeñó. Además, las referencias conllevan un pronóstico del candidato con respecto a la probabilidad o no del éxito en el nuevo puesto.

En lo que se refiere a la verificación de las referencias, consiste en constatar la información proporcionada por el solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con empleados anteriores o con otras personas que conocen al solicitante.

Los medios que se utilizan para realizar estos dos tipos de investigaciones, son: el teléfono, el correo y en persona. La forma que se utilice va a depender de las políticas y procedimientos de la compañía, aunque cabe aclarar que hay muchas compañías que tienen prohibido que su personal proporcione cualquier información por vía telefónica.

En lo que se refiere a los aspectos que fundamentan el uso de la investigación de los antecedentes y la verificación de las referencias, está basado en el hecho de que los datos obtenidos son útiles para predecir el desempeño satisfactorio. Es por esto que hay

bastante validez muy evidente en esta suposición puesto que el desempeño previo generalmente es un predictor, bastante bueno de desempeño futuro.⁶

El proceso en general que comprende las tres etapas ya antes mencionadas, puede ser realizado por el departamento de recursos humanos o bien un despacho u organización dedicados a esta actividad, la estrategia que se elija dependerá de los recursos económicos y de las políticas de la compañía.

En lo que se refiere al uso de la verificación de las referencias en la selección, en un estudio de aproximadamente 122 empresas, tanto públicas como privadas, el 82% señalaron que verificaban algunos de los datos de la solicitud y sólo un 18% indicó que verificaban toda la información ofrecida. Una llamada telefónica fue el principal medio de verificación usado por el 12%, una carta por el 11% y una combinación de ambas por un 77%.⁷⁷ Este mismo estudio señala que menos del 22% de las verificaciones de referencias buscan información negativa. También mostró, que el 48% de las verificaciones de referencias se usan para checar la información incluida en las formas de solicitudes, y el 30% para reunir datos adicionales.⁷⁸

Con respecto a las cartas de recomendación, como ya se indicó en México es una obligación de la compañía proporcionarlas, para evitarse problemas legales, por lo mismo su veracidad puede ser muy dudosa. Además de que la información suele ser muy general. Sucede algo parecido en el caso de las cartas de recomendación personales, en las que las personas que están recomendando al candidato suelen ser caritativos con él.

Diversos estudios muestran que la investigación de los datos de la solicitud o antecedentes es provechoso: se encontró que aproximadamente un 25% de solicitudes mostraban cambios o exageración en las fechas de empleo, cargo, salario anterior, o las razones para dejar la posición previa. Por esto, la confirmación de la información básica de la solicitud con los empleadores anteriores, es imprescindible.⁷⁹

En lo que se refiere a solicitar informes o referencias por teléfono, ya sea para la investigación de antecedentes o para la verificación de referencias, es una práctica que se realiza por ahorrar tiempo y dinero; y es usada por despachos, organizaciones y áreas de recursos humanos, aún con el inconveniente de que la mayoría de las compañías transnacionales no proporcionan información por éste medio, para evitar el mal uso de la misma. Pero hay compañías medianas y pequeñas que generalmente sí proporcionan esta información. Otro de los inconvenientes del uso del teléfono en la investigación de información, es que de inicio cuando se establece la comunicación con el área de personal (que son los que usualmente proporcionan la información) no se sabe con certeza si la persona con la que se establece la comunicación está autorizada para proporcionar tal información, además tampoco se sabe si es objetiva y veraz para proporcionarla.

Con respecto a esto, mi experiencia personal mostró que en algunas ocasiones los informantes que aparentemente están autorizados para proporcionar esa información lo hacían con dolo y mintiendo al respecto, dejándose llevar en ocasiones por los

sentimientos negativos que quizá les generaba el candidato, que en ese entonces era empleado. Por suerte esto no es muy frecuente que suceda. Además por la naturaleza del teléfono, se presta a hacer mal manejo de la información por la anonimidad que puede tener el interlocutor.

Por estos problemas, las compañías señalan que únicamente proporcionan informes por carta debidamente membretada y la firma del informante, por este medio se aclaran las dudas en el momento y cuando el candidato del que se solicitan informes tiene mucho tiempo de haber laborado, la información se verifica en expediente y si éste ya fue destruido por su antigüedad, es cuando la compañía se puede ver limitada a proporcionar informes, a menos que aún labore en la compañía alguno de los jefes anteriores del aspirante. En lo personal, se puede señalar que el estudio socioeconómico, como generalmente se le llama al proceso de investigación de las tres etapas ya mencionadas, goza de buena reputación pues son muchas las compañías que lo realizan, y más aún en las condiciones actuales del país en las que muchas personas se ven tentadas a robar, perjudicando así su imagen y a la organización en la que laboran. Por ello resulta imprescindible conocer el nivel económico del solicitante, sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. Aunque generalmente la parte más importante del estudio socioeconómico es la investigación de los antecedentes es decir, la verificación de la información proporcionada en la solicitud, porque proporciona un mejor pronóstico del desempeño futuro del candidato.

En lo relacionado con la confiabilidad y/o validez del estudio socioeconómico, investigación de los antecedentes y verificación de las referencias, no se encontró ningún reporte.

2.2.6. Pruebas psicométricas.

Hay muchas definiciones para el término "prueba psicométrica" o "test". Test es una palabra inglesa que significa "prueba" y que se deriva del latín *testis*. Heneman y Fossum, señalan que un test "es todo procedimiento sistemático estandarizado para obtener información de parte de individuos."⁸⁰ En el caso de los predictores de selección la información se refiere a las habilidades y/o motivaciones de los solicitantes. La definición anterior se limita a tres categorías que son los tests de habilidad, personalidad e interés y los de muestra de trabajo.

Pichot propuso una definición más completa y general, un test es una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento y que, manipulada estadísticamente, permite clasificar a los sujetos tipológica o cuantitativamente.⁸

Esta definición en comparación con la anterior reconoce que el test motiva un comportamiento y que permite la clasificación de los individuos.

Por su parte, Morales define prueba psicológica como "una técnica metodológica producida artificialmente, que obedece a reglas explícitas y coloca al o a los individuos en condiciones experimentales, con el fin de extraer el segmento del comportamiento a estudiar y que permita la comparación estadística conductora a la clasificación

cualitativa, tipológica o cuantitativa de la característica o características que se están evaluando.⁸³

Por último, Costa señala que la prueba psicológica es un instrumento de medición psicológica que posee tres características fundamentales: primero, funciona como estímulo para obtener un segmento de la conducta de un sujeto. Segundo, es rigurosamente estandarizado, es decir se construye, se aplica y se califica según reglas preestablecidas. Y tercero, permite comparar estadísticamente la conducta de un individuo con un grupo de sujetos de una población definida y clasificada cuantitativa, cualitativa y/o tipológicamente.⁸³

El objetivo primordial de las pruebas psicológicas es medir diferencias de una característica o rasgo entre distintos sujetos, o bien entre el comportamiento del mismo individuo en diferentes momentos.⁸⁴

Se observa que las dos últimas definiciones son las más completas, ambas reconocen que los tests o pruebas psicológicas son mediciones psicológicas que estimulan cierto tipo de conducta, tiene reglas preestablecidas y permite la comparación estadística de un individuo con respecto a un grupo.

Pero las pruebas psicológicas deben reunir ciertos requisitos para poder determinar si son apropiados o no para una situación particular. Para realizar una buena elección de los tests, se debe tener conocimientos técnicos de las pruebas, para saber si reúnen los requisitos mínimos para considerar que se ha elegido las pruebas más adecuadas.

Los conceptos a que se refieren, son el grado de confiabilidad y validez que antes se mencionó, la objetividad del instrumento y la estandarización o adaptación de la prueba. La estandarización es la que permite determinar el grado de errores de interpretación que han sido controlados, para evitar caer en ellos. Y la objetividad muestra el nivel en que los errores personales han sido evitados.⁸⁵

En lo que se refiere a los orígenes de las pruebas psicológicas, Platon y Aristóteles fueron los pioneros de la medición psicológica.⁸⁶ Debido a la necesidad de evaluar las diferencias entre características o rasgos entre distintos sujetos, varios pensadores de la antigüedad se plantearon evaluar tales diferencias. Entre los que se encuentra el español J. Huarte de San Juan que publicó en el siglo XVI su Examen de Ingenios en donde indicaba normas para descubrir las diferentes habilidades del hombre para poder establecer diferencias. En el siglo XIX, el médico francés Esquirol en 1838, publicó una obra sobre retraso mental, donde señalaba aspectos muy precisos para clasificar a los débiles mentales.⁸⁷

Siguieron en 1866, da los primeros pasos para la elaboración de una medida de inteligencia.⁸⁸ Wundt abre en Leipzig, el primer laboratorio de psicología experimental que se enfocó a la formulación de leyes sobre la conducta dirigidas a la sensación y la percepción. lo que se hizo siguiendo un rigor en los procedimientos utilizados. Esto influyó en el movimiento psicométrico, porque los primeros test que se elaboraron fueron de tipo sensorial y motor.⁸⁹

Gaillon mostró en una exposición en 1884 las primeras pruebas sensomotoras utilizadas en el laboratorio antropométrico. Además, contribuyó al desarrollo de métodos estadísticos para el análisis de datos sobre diferencias individuales. Cattell,

discípulo de Wundt fue quien utilizó por primera vez en 1890, la expresión test mental en un artículo donde describía las pruebas aplicadas a estudiantes universitarios para medir su nivel intelectual.⁹⁰

En 1895, Kraepelin considerado como el padre de la psiquiatría, es el primero en crear pruebas para explorar funciones más complejas como la susceptibilidad a la distracción, a la fatiga mental, la elaboración de conceptos, etcétera. Ebbinghaus en 1897 da a conocer pruebas para examinar la memoria de fijación, la facilidad para el cálculo aritmético y completar frases incompletas. Esto mostraba la relación entre los resultados y el grado de madurez escolar. Los italianos Guicciardi y Ferrari, siguieron las huellas de Kraepelin crearon pruebas para la exploración de los enfermos mentales.⁹¹

En ese mismo periodo el psicólogo Alfred Binet y junto con Simon crearon la escala Binet-Simon que medía funciones como el razonamiento, juicio y comprensión. De este test se hicieron 3 versiones y la última alcanzó tal éxito que fue traducido a varios idiomas. Después la universidad Stanford, realizó otra revisión de la escala que se llamó Stanford-Binet, en la que por primera vez se utilizó el concepto de cociente de inteligencia.⁹²

Posteriormente con la aparición de la Primera Guerra Mundial, aparecieron los tests colectivos de inteligencia en 1917, debido a la necesidad de los Estados Unidos de clasificar gran cantidad de reclutas para la guerra, lo que ya se mencionó en el capítulo anterior.

En lo que se refiere a las clasificaciones de las pruebas psicométricas, existen muchas con diversos criterios. Varios autores como Morales 1973, Anastasi 1978, Brown 1980,⁹³ señalan las siguientes dimensiones de clasificación, a) según la conducta que miden, b) según el objetivo que persigan, c) según la forma o el tipo de respuesta exigida, d) según la forma de administración. e) según la libertad de ejecución, f) según el material usado en la prueba, g) según la forma de dar instrucciones. h) según la forma de calificación, i) según la población a la que se dirige

Por supuesto una prueba psicológica contiene varias de estas dimensiones, por ejemplo hay pruebas de inteligencia, para adultos, de poder verbal, o pueden contener diferentes aspectos de una misma dimensión, como prueba verbal y de ejecución, para adolescentes y adultos, etcétera.

Además, las pruebas pueden ser utilizadas con diferentes objetivos como la evaluación, la clasificación, el diagnóstico, la investigación y la selección, es ésta última el objeto de interés, debido a que en el ámbito laboral para fines de selección las pruebas o baterías se tienden a armar bajo la clasificación del tipo de conducta que miden, que consiste en⁹⁴:

- 1 Pruebas de inteligencia
- 2 " " de aptitudes/habilidades
- 3 " " de personalidad/temperamento
4. " " de intereses y preferencias
- 5 " " de valores
- 6 " " de actitudes
7. " " de rendimiento
- 8 " " psicomotoras

Dado el enfoque del presente trabajo, a continuación se definirán y señalarán las pruebas más usadas en los tres primeros tipos de conducta, ya que son las más utilizadas por la selección dentro de las organizaciones.

2.2.5.1 Pruebas psicométricas de inteligencia.

Las pruebas de selección que han sido más utilizadas durante años, son las de inteligencia general que miden básicamente la comprensión verbal, fluencia de palabras, aptitud numérica, razonamiento inductivo, memoria, aptitud espacial, rapidez de percepción, inducción, razonamiento, etcétera.

En lo que se refiere al concepto de inteligencia, es importante señalar que se le debe usar con cuidado, ya que tiene diferentes connotaciones y sólo se empleará para expresar parte de lo que es la inteligencia reconociendo que es un término sumamente complejo.

Inteligencia es de acuerdo con Costa "la capacidad de orientarse en situaciones nuevas a base de comprensión o de resolver tareas con la ayuda del pensamiento, no siendo la experiencia lo decisivo sino más bien la comprensión de lo planteado y de sus relaciones."⁹⁵

Piaget, define inteligencia como "la constitución de un estado de equilibrio hacia el cual tienden todas las adaptaciones sucesivas de orden sensoriomotor y cognoscitivo, así como todos los intercambios asimiladores y acomodadores entre el organismo y el medio."⁹⁶

Wechsler, definió la inteligencia "como el agregado o capacidad global del individuo para actuar propositivamente, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente con su ambiente"⁹⁷

Cada una de estas definiciones considera diferentes aspectos de la inteligencia, como la adaptación, la comprensión, grupo de habilidades o capacidad global del individuo, ya que en general se muestra en el desempeño adecuado del individuo.

Con base en estas concepciones de inteligencia, es que estos autores y muchos otros han desarrollado teorías y pruebas para probar que sus teorías son acertadas, en relación a la confirmación de la inteligencia.

En el ámbito laboral, las pruebas más usadas son el WAIS, el tests de matrices progresivas de Raven, el Army Beta, el Dóminos, Test D 48, Raven, Barsit, Terman, DAT, el Wonderlic, entre otros. Estas pruebas generalmente se aplican después de que el candidato ha llenado la solicitud, ha pasado por entrevistas y ha aprobado algunos exámenes técnicos, es cuando se aplican las pruebas psicométricas. Actualmente en México, este tipo de pruebas y las que se describirán más adelante son aún muy utilizadas, porque por medio de ellas es posible obtener información acerca de las diferencias en inteligencia, personalidad y aptitudes de los candidatos, de una manera más rápida que con otras técnicas como la entrevista. Por lo que ayudan en la toma de decisiones en el proceso de selección. Sin embargo, hay varios autores que señalan que estas pruebas presentan muchos problemas, lo que se expondrá más adelante.

2.2.6.2 Pruebas psicométricas de personalidad.

La personalidad puede ser definida de muchas maneras pero, una definición ampliamente aceptada es la de Allport para quien la personalidad "es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente" ⁹⁸

Los rasgos de personalidad y la motivación son factores indudablemente importantes que contribuyen al éxito en algunos empleos y al fracaso en otros. Es por esto, que ciertos rasgos son predominantemente requeridos en ocupaciones determinadas. Por esta razón, es por la que usualmente se utilizan las pruebas o tests de personalidad en el ámbito de la selección.

De manera paralela al desarrollo de los tests de inteligencia, fueron surgiendo los tests adecuados para explorar los aspectos caracterológicos de la personalidad. El primer cuestionario fue el de "Hoja de datos personales" de Woodworth que se creó también en la Primera Guerra Mundial, para fines de reclutamiento y para economizar en el tiempo que exigía una entrevista. ⁹⁹ Actualmente existe una gran cantidad de instrumentos para explorar rasgos del comportamiento social, emocional, perturbaciones patológicas, intereses profesionales, actitudes, etcétera. Algunos de los cuales son utilizados solamente en la industria y otros también son aplicados clínicamente. Sin embargo, éstos últimos suelen ser los más perfeccionados y los que cuentan con una mayor confiabilidad, pero no son tan útiles en la clasificación de casos normales. ¹⁰⁰

Debido a la amplia variedad de métodos que existen para evaluar la personalidad se mencionan dos tipos principales de métodos: Los inventarios y las pruebas proyectivas. El primero, es un método en el que se pide a la persona que responda un cuestionario, que generalmente está relacionado con lo que siente acerca de ciertos individuos y determinadas situaciones. El segundo, es un método en el que se pide a la persona que reaccione en forma libre, a estímulos que son por lo general de tipo visual. El examinador interpreta las reacciones como indicadores de rasgos de personalidad, intereses, etcétera. ¹⁰¹

Los Tests que generalmente se usan en la industria para evaluar la personalidad del candidato son: el HTP, Machover, Bender, 16 PF, MMPI, Cleaver, Lüscher, SACKS, Frases Industriales, entre otros. existen muchas pruebas más pero, éstas son las más usuales.

2.2.6.3 Pruebas psicométricas de aptitudes

La definición del término "aptitud" dada por Warren, señala "que es la condición o conjunto de características consideradas sintomáticas de la capacidad de un individuo de adquirir mediante entrenamiento algún conocimiento, técnica o conjunto de respuestas (generalmente especificadas) como la habilidad para hablar un idioma, producir música .." ¹⁰²

Esta definición muestra que las aptitudes son producto de una interacción entre la herencia y el ambiente y que pueden ser desarrolladas. Así, la aptitud es la capacidad para aprender a realizar una actividad, es decir poder hacer una cosa a futuro.

Después de los conocimientos profesionales y la personalidad, las aptitudes de los candidatos a seleccionar, es otro de los objetivos a explorar. En la descripción del puesto de trabajo, se marcan algunos requerimientos especiales que son llamados aptitudes. En donde el seleccionador explora los factores de la inteligencia del candidato, las aptitudes psicomotoras, la imaginación, la memoria, la atención, y las aptitudes sensoriales. La forma usual de realizar esta exploración es a través de test individuales o colectivos, de papel o manipulativos.

Antes de que se elaboraran baterías de aptitudes múltiples, se hicieron tentativas de comparar al individuo en diferentes subtest o grupos de reactivos de pruebas de inteligencia. Pero como tales pruebas no fueron hechas con ese objetivo, no permitían una comparación intraindividual adecuada. El desarrollo de baterías de aptitud múltiple se dio por las limitaciones de las pruebas de inteligencia. Además, el desarrollo de la actividad de los psicólogos en las áreas de selección y clasificación de personal, y de orientación vocacional llevaron a la necesidad de disponer de instrumentos más específicos que facilitarían estas actividades.¹⁰³

Estas pruebas fueron creadas para predecir el potencial latente con el objetivo de cumplir con los requisitos del puesto, los que se pueden desarrollar por medio de la capacitación y la experiencia.¹⁰⁴

Algunas de las pruebas de aptitudes que se usan en la selección dentro de la organización son: Thurstone, Kuder Personal, D.A.T. (Test de Aptitudes Diferenciales).

2.2.6.3. Ventajas y desventajas de las pruebas psicométricas.

En Estados Unidos el uso de las pruebas parece haber disminuido un poco, en años recientes debido a la Ley de los Derechos Civiles y la puesta en práctica de los lineamientos sobre pruebas de la E.E.O.C. Tal disminución es básicamente hacia las pruebas de inteligencia y personalidad por su falta de validez y confiabilidad.¹⁰⁵

Es necesario tener presente que la validez de cualquier prueba puede sufrir modificaciones importantes con las situaciones; como los tipos de puestos, las medidas de criterio y con las personas. Por lo que en cualquier situación la validez de un test puede estar arriba o debajo de la validez general o promedio que haya demostrado en múltiples situaciones.¹⁰⁶

Un ejemplo de lo anterior es el Test Wonderlic, que está diseñado para el individuo medio y generalmente su valor es escaso cuando se aplica en la selección de personas extremadamente altas o bajas en aptitudes. Esta prueba resulta inapropiada para las personas de bajo nivel, resultan ser demasiado difíciles para ellas y la mayoría obtiene resultados muy bajos. Lo que dificulta la diferenciación de los aspirantes y también la predicción.¹⁰⁷

La ansiedad es otro de los problemas que se han señalado en el uso de las pruebas de inteligencia y aptitudes, se dice que la situación del examen produce gran ansiedad en

las personas nerviosas y que, por lo tanto, no se deben de considerar los resultados porque el individuo en esas condiciones rinde por debajo de sus posibilidades, existen investigaciones que así lo demuestran.⁹⁸

Otro problema es la manipulación de las respuestas, es decir, cuando el sujeto busca presentarse mejor de lo que es, tal problema se presenta en las pruebas de inteligencia y personalidad.

Cuando la prueba de inteligencia se aplica en grupo, generalmente el engaño al que recurre la persona evaluada es a copiar, pero este problema se puede detectar fácilmente, sólo se necesita verificar el número de errores o aciertos idénticos entre las posibles personas que hayan copiado. Otra manera de manipular las respuestas, es porque quizá el sujeto tenga un conocimiento previo de la prueba, debido a la aplicación repetida. lo que sucede con cierta frecuencia cuando ante la poca oferta de empleo y los muchos desempleados, hay personas que participan en varios procesos de selección en distintas organizaciones, más o menos al mismo tiempo, por puestos más o menos similares, un caso usual es la prueba del Dominos que aún se sigue usando, el Raven y Barsit.

Otra forma usual en que las personas tienen contacto repetido con las pruebas, es cuando el sujeto ha tenido acceso intencional a la prueba y la ha estudiado total o parcialmente. Esta situación se da con frecuencia a nivel de exámenes de ingreso universitario, donde inclusive, hay "instituciones" que anuncian preparar a los estudiantes para aprobar el examen. En otros casos los propios estudiantes consiguen las pruebas y las practican hasta que entienden la lógica de la misma.

Al respecto, se han hecho algunos experimentos con tests de inteligencia y aptitudes que han sido experimentados con bastante frecuencia. Los resultados muestran que las investigaciones coinciden en que como media, se obtienen algunas mejoras en los rendimientos, pero tales mejoras guardan relación con el intervalo de tiempo entre las aplicaciones, del número de éstas, del tipo de test y del nivel medio de inteligencia de los sujetos que conforman las muestras.¹⁰⁹

Hay otros casos en que los sujetos tienen acceso directo a las pruebas de inteligencia, personalidad y habilidades; porque hay personas que ofrecen la "capacitación" en la aplicación, calificación e interpretación de las pruebas más usadas. Ha habido casos de cursos que se han impartido sin exigir una formación apropiada a los capacitandos, pues se admite personal con formación muy diversa, como contadores, ingenieros, pedagogos, administradores, y hasta secretarias, en algunos casos ni siquiera tienen la carrera terminada. El problema de esto es que se fomenta el mal uso de las pruebas, se difunden más y además pierden su valor predictivo.

Cabe señalar que estos cursos se han abierto porque en el área de selección, no solamente hay psicólogos, sino personal que trabaja sin tener la preparación adecuada como las carreras antes mencionadas. Lo que muestra una falta de ética profesional, por parte de dichas personas e instituciones que "capacitan" en el área de los tests.

Ante estos problemas, French señala que la solución que se ha propuesto es el diseño, y validación de nuevas pruebas sin embargo, este procedimiento es generalmente costoso. Según un estudio, 28% de las empresas gastaron más de 5000 dólares por tipo de trabajo estudiado. Eso sin contar el considerable tiempo que lleva realizar un estudio de validación para cualquier prueba. Un ejemplo de lo anterior, es la prueba Caliper con

la que tuve contacto, debido a que en el proceso de selección de niveles ejecutivos, esta se les aplicaba. La prueba es relativamente nueva, en lo que puede observar media inteligencia y personalidad en el trabajo, los reactivos usados eran muy parecidos al WAIS y al Cleaver. Sin embargo, tiene varios inconvenientes, uno de ellos es que su calificación e interpretación están monopolizados por un despacho, que no acepta la posibilidad de enseñar, ni entrenar a nadie en el uso de ésta, únicamente enseñan cómo aplicarla. El costo de la calificación e interpretación de la prueba de hace 2 años aproximadamente era de \$1300.00. Estos problemas y su costo tan alto limitan el uso de ésta, lo que puede ser una desventaja, por lo que disminuye la posibilidad de su difusión y mal uso. Pero con el tiempo la prueba pasará por el mismo proceso de todas las pruebas, perdiendo su validez y confiabilidad.

Otro problema muy común, es el uso de una prueba sin conocimientos de qué tanto la prueba predice el desempeño en el puesto. En ocasiones se usan pruebas que han sido validadas en otras situaciones, y sólo que la compañía que esté usando la prueba esté segura de que su situación es muy parecida, nadie puede estar seguro de lo que la prueba está midiendo.¹¹⁰

Con todos los problemas señalados anteriormente, no es fácil hablar de validez, ni de confiabilidad de las pruebas de inteligencia utilizadas en las organizaciones.

En lo que se refiere a las pruebas de personalidad, según Korman uno de los métodos que se han utilizado para medirla son los tests subjetivos de personalidad o cuestionarios de personalidad, que consiste generalmente en pedir al evaluado que describa su manera de comportarse y sus actitudes generales, siguiendo un modelo determinado de antemano y que debe responderse de acuerdo a unas categorías predefinidas. Existen muchos cuestionarios de personalidad. Estén o no bien elaborados, los resultados han mostrado desde 1978, que tales cuestionarios tienen muy poca utilidad predictiva en el rendimiento laboral. Un problema generalizado ha sido la tendencia a usar estos cuestionarios correlacionándolos con las medidas del rendimiento laboral, sin considerar si tales escalas tienen cierta relación lógica con esas medidas de rendimiento.

Otra razón por la que este tipo de cuestionarios y de otros tipos fracasan o no funcionan, es porque según Korman son pruebas diseñadas para un fin distinto que el de la selección de personal, puesto que tales cuestionarios son elaborados en la mayoría de los casos por psicólogos clínicos, que se interesan en los problemas de la personalidad y de la motivación, con fines de diagnóstico y por lo tanto mide un tipo de conducta que no es del todo útil en el ámbito de las organizaciones. Un ejemplo de ello es el MMPI (Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota), que mide escalas como; hipocondría, depresión, histeria, desviación psicopática, paranoia, etcétera, tales rasgos de personalidad tienen cierta utilidad en la selección en el sentido de evitar la contratación de candidatos que presente alguno o varios de estos rasgos en el examen pero, tal prueba aporta poco para la comprensión, predicción de la conducta en las organizaciones.¹¹¹

Otro problema que presentan los cuestionarios de personalidad, es que pueden ser fácilmente manipulados por las personas que desean presentarse ante quien evalúa o califica el examen, con una personalidad que él cree le será favorable y le permitirá obtener el empleo. Este problema es muy usual que se presente, en los cuestionarios, como en los inventarios. Pero en los tests proyectivos y en los tests de conducta

objetivos es muy difícil que haya una manipulación de este tipo, porque el sujeto no sabe qué tipo de respuestas darán una mejor impresión. Además del falseo "consciente" hay que considerar la posibilidad de que el sujeto falsee "inconscientemente" sus respuestas, dependiendo de la visión que tenga de sí mismo. La posibilidad de falseamiento se da cuando el candidato detecta en los cuestionarios cuáles son las respuestas a cada reactivo, que se toman como indicadores de la conducta o tendencias del sujeto y corresponden al contenido directo de cada pregunta.

Pero para evitar esta manipulación de acuerdo con Cerdá, los constructores de cuestionarios han creado ciertos procedimientos, como la valoración empírica de las escalas, la introducción de escalas de mentiras, la construcción de cuestionarios de elección forzada y la introducción de escalas con variables supresivas.¹¹² Un tipo de pruebas que contienen, este tipo de escalas es el Cleaver.

Como ya se menciona en los tests proyectivos, es más difícil que se dé el falseamiento porque el sujeto ignora que tipo de respuesta es la que se espera de él. Korman señala que un ejemplo es el TAT que es el Test de Apercepción Temática de McClelland, y existen datos de que este tipo de Test puede predecir el rendimiento en las organizaciones. Sin embargo, a pesar de que los tests proyectivos han tenido sus éxitos, también hay muchos casos en que estos han fallado. Uno de ellos es que un test proyectivo, es válido para predecir un determinado rendimiento, pero no se sabe cuál es la causa de la validez. Y esto porque se ha comprobado que las respuestas a los tests proyectivos pueden variar según el sistema de codificación utilizado para analizar las respuestas de tipo narrativo, según la persona que realiza la codificación, hasta según la persona que aplica el test y otros factores sociales. Por esto, es por lo que no se sabe a qué factores se le deberá atribuir la validez, porque la evaluación puede ser muy subjetiva.

Aún con su dificultad de falseamiento, se ha demostrado que hay muchas pruebas que indican que las respuestas de un sujeto, en un test proyectivo pueden ser controladas por éste. También hay dudas acerca de la estructura teórica general y acerca de la lógica que fundamenta estos tests, por lo que aún cuando se resolvieran los problemas anteriores, habría problemas para elaborar un test proyectivo.¹¹³

En lo que se refiere a la validez de las pruebas de personalidad o inventarios, se dice que rara vez son predictores válidos de empleo.¹¹⁴ Palacios reportó que las pruebas Cleaver y Lúcher funcionan para detectar los perfiles de personalidad de los gerentes de recursos humanos de una muestra de empresas.¹¹⁵ Sin embargo, los resultados de este reporte son cuestionables, porque tal estudio se aplicó a una muestra de gerentes de recursos humanos, quienes generalmente debido a su función están familiarizados con este tipo de pruebas y otros hasta saben aplicarlas y calificarlas, por lo que es muy probable que los gerentes hayan manipulado las pruebas, careciendo este estudio de validez. Son pocos los estudios que han obtenido realmente correlaciones relevantes entre calificaciones de personalidad o de interés, y las calificaciones de criterio de éxito en el puesto. Una excepción se refiere a las ocupaciones administrativas y ventas, hay evidencia de la validez un poco más favorable.¹¹⁶ Sin embargo, Werther y Davis señalan que las pruebas de personalidad se encuentran entre las menos confiables, debido a que la validez disminuye porque la relación entre la personalidad y el desempeño con frecuencia es vaga o inexistente.¹¹⁷

Los principales problemas que hay en el uso de las pruebas psicométricas son que en general tienen problemas de validez y confiabilidad. Pero sobre todo de validez, entendiéndola como la medida en que una prueba midecer a algún criterio de éxito en el trabajo, aunque se utilizan en ocasiones criterios como la asistencia o registros de seguridad. El error más común es el uso de una prueba sin conocimiento de qué tanto la prueba predice el desempeño en el puesto. Algunas veces se usan las pruebas que han sido validadas en otras situaciones, y sólo que la compañía que esté usando la prueba esté completamente segura de que su situación es muy parecida, no se puede estar seguro de lo que la prueba está midiendo. Otro aspecto que se debe cuidar es que todas las pruebas deben ser aplicadas, calificadas e interpretadas sólo por psicólogos calificados. El tercer problema es que se pueden generar problemas de tipo ético en el uso de las pruebas. Por eso es necesario manejar los resultados con confidencialidad para evitar que personas no autorizadas tengan acceso a éstos y hagan mal uso de ellos. Otro problema, es que la toma de decisión de la contratación puede estar basada únicamente en los resultados de las pruebas, cuando éstas sólo deben ser un apoyo.¹¹⁸

A lo largo de este capítulo, se mostraron varias de las técnicas de selección más usadas en el ámbito industrial y se pudo observar que existen algunas que cuentan con muchos estudios de validez y confiabilidad favorables y otras no. La solicitud es un método que requiere de una verificación de la información, porque es muy frecuente la manipulación de ésta por parte de los candidatos y por lo tanto su confiabilidad es baja. La entrevista estructurada, es uno de los pocos métodos que gozan de mayor confiabilidad y validez, y que son de los más utilizados. La entrevista profunda es muy parecida a la estructurada y no se encontraron datos sobre su confiabilidad y validez. La entrevista no estructurada o libre, aún cuando funciona en ciertos momentos, y para obtener mucha información con respecto a ciertos tópicos, en general se ha reportado que no cuenta con ninguna confiabilidad y que la validez es muy baja en el proceso de selección. La entrevista de tensión se recomienda para los puestos que trabajan bajo presión, pero no se encontró reporte sobre su confiabilidad y validez. Las muestras de trabajo, mostraron poseer una buena validez en la selección. Los centros de evaluación tienen un alto valor predictivo y una buena confiabilidad. En los exámenes médicos aún cuando se encuentran entre las técnicas más usadas, no se encontró ningún reporte de su confiabilidad y validez. El estudio socioeconómico, la investigación de las referencias e investigación de los antecedentes, se observó que el primero es ampliamente usado porque proporciona información valiosa acerca de aspectos económicos del candidato, el segundo tiene bajo poder predictivo, porque las personas que proporcionan las referencias con frecuencia mienten; y en la investigación de los antecedentes se encontró que en general son muy usadas y tiene un aceptable valor predictivo, pero en ningún caso se encontró algún estudio acerca de su validez y confiabilidad. Por último, en lo que respecta a las pruebas de inteligencia y personalidad se encontró que tienen muchos problemas con la validez y confiabilidad: en cuanto a las de aptitudes, se encontró que tienen problemas como la ansiedad del evaluado, dejando entrever problemas con la confiabilidad. Pero no se encontró ningún reporte directo acerca de la confiabilidad y validez de ésta última. No obstante lo anterior, lo interesante es que con todos estos problemas, las pruebas psicométricas aún se siguen utilizando.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Atlas G I (1994) Administración de Recursos Humanos, 3era Ed. d Trillas, México, p 257
- ² Tyson S. y York A (1989) Administración de personal Ed Trillas México, p 122
- ³ Chivavenato I (1994) Administración de Recursos Humanos 2da Ed , Mc Graw Hill, México, p.185
- ⁴ Yate M.J. (1991) Esta vez contrate al mejor Javier Vergara Editor, Argentina, p 14-15
- ⁵ Tyson S. y York A Op Cit p 122
- ⁶ Stanton E S (1985) Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de personal. Ed. Limusa, México, p.11
- ⁷ Werther W B y Davis K (1986). Dirección de Personal y Recursos Humanos, Mc Graw Hill, México p- 176.
- ⁸ Tyson S y York A Op Cit p 125
- ⁹ Hernández R S.J Sverdlík M , Varcla R., Bailey A , Chruden H J y Sherman A W (1986). Administración de Personal. Desarrollo de los recursos humanos. Grupo Editorial Iberoamerica, México, p 33
- ¹⁰ Costa N. K.M (1996) Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes. Plaza y Valdés editores, México, p. 38
- ¹¹ French W.L (1991). Administración de personal, 3era Ed.. Limusa, México, p 255.
- ¹² Heneman S. y Fossom D. (1980) Administración de los Recursos Humanos y Personal. Ed CECSA. México, 1980. p. 264.
- ¹³ Grados E J. (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. Ed. El Manual Moderno, México. p.183
- ¹⁴ Goldstein, L. Irwin , "The Application Blank How Honest Responses?" Journal of Applied Psychology 55:491-492 (octubre, 1971) cit Por French W.L Op Cit p 256
- ¹⁵ Acevedo I A y López M A F. (1986) El Proceso de la Entrevista conceptos y modelos, 3era Ed Limusa, México. p 8
- ¹⁶ Keats D. (1992) La Entrevista Perfecta. Ed Pax, México, pp. 11-12
- ¹⁷ Acevedo I.A. y López M A F Op Cit p 10
- ¹⁸ Cardona H.S. (1991) Entrevistas de Selección de Personal. Ediciones Diaz de Santos, S.A. , Madrid. pp 5.6
- ¹⁹ Keats D Op Cit p. 10
- ²⁰ Acevedo I.A. y López M.A F Op Cit p 10
- ²¹ Levy-Leboyer C (1992). Evaluación del Personal, Los métodos a elegir Ediciones Diaz de Santos. S.A España, p 104
- ²² Fleishman A.E y Bass R A (1979) Estudios de Psicología Industrial y del Personal Ed. Trillas . México, p 109
- ²³ Tyson S y York A Op Cit p 131
- ²⁴ French W.L Op Cit p.266
- ²⁵ Chivavenato I Op Cit p 196
- ²⁶ Keats D Op Cit pp.12-13
- ²⁷ Madrid Z N C (1992) "El Problema de la Subjetividad en la Entrevista de Selección" Tesina. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala México, p 131
- ²⁸ Stanton E. S Op Cit pp.116-120
- ²⁹ *ibid* p 123
- ³⁰ Grados E J Op Cit p.187
- ³¹ Stanton E S. Op Cit pp. 123-124
- ³² Werther W.B Jr y Davis K Op Cit pp 185-186
- ³³ Grados E J Op Cit pp. 190-192
- ³⁴ Acevedo I A y Lopez M A.F. Op Cit p. 29
- ³⁵ Anderson cit por Jessup G (1979) Selección y Evaluación en el Trabajo. Ed CECSA Mexico p 82
- ³⁶ Fleishman E A y Bass A R Op Cit p 103
- ³⁷ French W L Op Cit p 268

- ⁴⁸ Cook cit por Lev-Felboyer C Op Cit p 105
- ⁴⁹ De Ansorena C. A. (1996) 15 pasos para la selección de personal con éxito. Método e Instrumentos Ediciones Paidós Buenos Aires, p 136
- ⁵⁰ Ibid pp 136-137
- ⁵¹ Chruđen S. (1986) Administración de Personal. 10ma Impresión Ed. CELCSA México p 144
- ⁵² Cardona H S. Op Cit pp 22-25
- ⁵³ De Ansorena C.A. Op Cit p 137
- ⁵⁴ French W L. Op Cit p 264
- ⁵⁵ Acevedo I.A. y López M A F. Op Cit p 41
- ⁵⁶ Grados F.J. Op Cit p 192
- ⁵⁷ Rogers Carl. Counseling and Psychotherapy (Boston: Houghton Mifflin Company, 1942) cit. Por French W L Op Cit, p 264
- ⁵⁸ Cohen B.C. (1993). Como Seleccionar a nuestro personal. Técnicas modernas de selección de personal. 6ta Reimpresión Ed. Limusa, México, pp 140-141
- ⁵⁹ Werther W.B. JR. y Davis K. Op Cit pp 185-186
- ⁶⁰ Berg, I. A. and Pennington, L. A. (eds) An introduction to clinical psychology (3d ed.) New York: Ronald Press, 1966. Kelly E. L. An evaluation of the interview as a selective technique. In 1953 Invitational conference on testing problems Princeton, N.J. Educational Testing Service, 1954, pp 116-123. citados Por Garfield S.L. Psicología Clínica. Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V. México, 1988 p 90
- ⁶¹ French W.L. Op Cit p.264.
- ⁶² Acevedo I.A. y López M A F. Op Cit p 30
- ⁶³ Chruavenato I. Op Cit p. 210.
- ⁶⁴ Yoder D. (1983) Manejo de Personal y relaciones Industriales. 9na impresión. Ed. CÉCSA, México, p 331.
- ⁶⁵ Campion, J.E. (1972) Work sampling for personnel selection. Journal of Applied Psychology, 56-40-44 cit Por Muchinsky M.P. (1997) Psychology applied to work. An Introduction to industrial and organizational psychology Brooks/Cole Publishing Company United States of America, p 119.
- ⁶⁶ Robbins S. (1987). Administración. Teoría y Práctica, Ed. Prentice Hall, México, pp 240-241.
- ⁶⁷ Asher y Sciarriño "Realistic Work Samples". Dunnette y Borman, Personnel Selection cit Por Heneman S. y Fossum D. Op Cit p.263
- ⁶⁸ Koontz H. y Wehrich H (1991) Elementos de Administración, 5ta Ed Ed. Mc Graw Hill, México. p 258
- ⁶⁹ Grados E. J. Op Cit pp 237, 238, 241
- ⁷⁰ Koontz H. y Wehrich H. Op Cit pp. 258-259
- ⁷¹ Grados E.J. Op Cit p 245
- ⁷² Robbins S. Op Cit p 241.
- ⁷³ Koontz H y Wehrich H. Op Cit p. 259
- ⁷⁴ Thorton III, G.C. y Byham, W.C. (1982) Assessment Center and Managerial Performance. Academic Press, New York and London cit Por Salaman G., Cameron S., Hamblin H., Iles P., Mabey Ch., Thompson K. (1992) Human Resource Strategies. First published. Sage Publications. London p 284
- ⁷⁵ Gaugler B.B., Rosenthal, Thorton III, G.C. and Bentson, C. (1987) Journal of Applied Psychology Monograph. Meta-analysis of Assessment Center Validity, 72 (3) 493-511 Casco, W.F. and Ramos, R.A. (1984) "Development and application of a new method for assessing job performance in behavioral economic terms". Journal of Applied Psychology cit Por Salaman G., Cameron S., Hamblin H., Iles P., Mabey Ch., Thompson K. (1992) Human Resources Strategies. First published. Published in association with the Open University Sage Publications London, pp 284-285
- ⁷⁶ Bray, D.W. and Campoc I. R. J. (1968) Selection of salesmen by means of an assessment center. Journal of Applied Psychology, 52: 36-41 See also Mc Evoy, G.M., Beatty, R.W., and Bernardin J.H. y Russell J.E.A. (1993) Human Resources Management. An Experimental Approach Mc Graw Hill. New York, United States, p 226
- ⁷⁷ Barbara B. Gaugler, Douglas B. Rosenthal, George C. Thorton III, and Cynthia Bentson. "Meta-analysis of Assessment Center Validity" Journal of Applied Psychology, August 1987, pp 493-511; Joei

1. Moses and Virginia R. Boehm "Relationship of Assessment Center Performance to Management Progress of Women." *Journal of Applied Psychology*, August 1975, pp. 527-529 J.R. Huck and D.W. Bray "Management Assessment Center Evaluation and Subsequent Job Performance of White and Black Females." *Personnel Psychology*, Spring 1976, pp. 13-30 Neal Schmitt, Jeffrey R. Schneider, and Scott A. Cohen, "Factors Affecting Validity of a Regionally Administered Assessment Center." *Personnel Psychology*, Spring 1990, pp. 1-12 cit Por Fisher D.C. Schoofeideit E. L. Shaw B. J. (1993) Human Resource Management Houghton Mifflin Company Boston Toronto E.U.A. Second Edition p. 336
- ⁶⁸ Maisei Q. Albert ed. *The Health of People who Work* (nueva York: The National Health Council 1960).pp. 95-98 cit Por French W.L. Op Cit p. 280
- ⁶⁹ Arras G.F. Op Cit p. 271
- ⁷⁰ Werther W.B. Jr. y Davis K. Op Cit p. 191
- ⁷¹ Grados E.J. Op Cit p. 193
- ⁷² Cohen B.C. Op Cit pp. 41-42.
- ⁷³ Werther W.B. Jr. y Davis K. Op Cit p. 191
- ⁷⁴ Heneman S. y Fossum D. Op Cit p. 266
- ⁷⁵ Grados E. J. Op Cit p. 185
- ⁷⁶ French W.L. Op Cit p. 281
- ⁷⁷ Beason George M. y Belt A. John "Verifying Applicant's Backgrounds." *Personnel Journal*, July 1976, p. 346 cit Por Werther y Davis Op Cit p. 191
- ⁷⁸ Beason George y Belt John A. "Verifying Applicant's Backgrounds" *Personnel Journal*, vol. 55 (julio 1976). pp. 345-348 cit Por Hernández, Sverdlik, Varela, Bailey, Chruđen, y Sherman Op Cit p. 40
- ⁷⁹ Robbins S. Op Cit p. 242
- ⁸⁰ Heneman S. y Fossum D. Op Cit p. 257
- ⁸¹ Pichot P. *Les Tests mentaux*, P.U.F. Paris 1954 cit Por Cerdá E. (1984) Psicométrica General, 3era. Ed. Ed. Herder, España, pp. 75-76
- ⁸² Morales M.L. (1986). Psicométrica Aplicada, 8ava Reimpresión. Ed. Trillas, México, p.17
- ⁸³ Costa N.K.M. (1996) Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes, Ed. Plaza y Valdés Editores México p. 17
- ⁸⁴ Cerdá E. Op Cit p. 77.
- ⁸⁵ Morales M.L. Op Cit pp. 19, 22
- ⁸⁶ Costa N.K.M. Op Cit p. 17
- ⁸⁷ Cerdá E. Op Cit p. 77
- ⁸⁸ Seguin cit Por Costa N.K.M. Op Cit p. 18.
- ⁸⁹ Cerdá E. Op Cit p. 79
- ⁹⁰ Costa N.K.M. Op Cit p. 18.
- ⁹¹ Cerdá E. Op Cit p. 81
- ⁹² Costa N.K.M. Op Cit p. 19
- ⁹³ Morales, M.L. (1993) Psicométrica Aplicada (2ª ed., 2ª reimpresión) México D.F. Ed. Trillas Anastasi A. (1978) Tests psicológicos (3ª ed., 4ª reimpresión) Madrid Ed. Aguilar y Brown F.G. (1980) Principios de medición en Psicología y Educación México D.F.: Ed. El Manual Moderno cit Por Costa N.K.M. Op Cit pp. 20-22
- ⁹⁴ Costa N.K.M. Op Cit p. 20
- ⁹⁵ Ibid p. 61.
- ⁹⁶ Ibid p. 63
- ⁹⁷ Morales M.L. Op Cit p. 101
- ⁹⁸ Arras G.F. Op Cit p. 435
- ⁹⁹ Cerdá E. Op Cit p. 85
- ¹⁰⁰ Olea I. (1974) La Formación y Selección de Personal en la Empresa, Ed. Deusto, España, p. 133
- ¹⁰¹ Tyson S. y York A. Op Cit p. 129.
- ¹⁰² Warren en Bennett, G.K. Seashore, H.G. y Wesmar A.G. (1990) Pruebas de Aptitud Diferencial (DAT) Manual del Instructor, México D.F. Ed. El Manual Moderno cit Por Costa N.K.M. Op Cit p. 173
- ¹⁰³ Costa N.K.M. Op Cit p. 174

-
- ¹⁰⁷ Lyson S y York A. Op Cit p. 128
- ¹⁰⁸ French W L. Op Cit pp. 268-269
- ¹⁰⁹ Ghirelli F L. 'Aptitude Tests' Guion. 'Recruitment and Placement'. R.H. Lent F.A. Arbach y F.S. Levin, Predictors, Criteria, and Significant Results' Personnel Psychology. 1971. 24. 519-534. cit Por Heneman S. y Fossum D. Op Cit pp. 261-262
- ¹¹⁰ Korman A K. Op Cit p. 232
- ¹¹¹ Cerdá F. Op Cit pp. 169-171
- ¹¹² *ibid* p. 174
- ¹¹³ French W L. Op Cit pp. 269, 271
- ¹¹⁴ Korman A K. Op Cit pp. 239, 241.
- ¹¹⁵ Cerdá E. Op Cit pp. 176-179
- ¹¹⁶ Korman A K. Op Cit p. 243
- ¹¹⁷ Gough G. 'Personality and Personality Assessment'. en Dunnette Handbook; R.M. Guion y R.F. Gottier, "Validity of Personality Measures in Personnel Psychology, 1965. 18, 135-164. cit Por Heneman S. y Fossum D. Op Cit p. 262
- ¹¹⁸ Palacios A A M. (1992) La Evaluación Psicológica en la Selección de Personal Cleaver y Lüscher en un caso específico. Reporte de Investigación. Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala. México, pp. 115, 154-155.
- ¹¹⁹ Heneman S. y Fossum D. Op Cit p. 262.
- ¹²⁰ Werther W B Jr., y Davis K. Op Cit p. 182
- ¹²¹ French W L. p. 271

CAPÍTULO III. LA GLOBALIZACIÓN, EL MERCADO DE TRABAJO Y DE RECURSOS HUMANOS Y SU INFLUENCIA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL, EN MÉXICO.

3.1 Aspectos socioeconómicos en México y la globalización.

El objetivo de este apartado es mostrar las condiciones socioeconómicas que han conducido a la situación actual de México, y las necesidades y aspectos que el país debe cubrir y solucionar para poder competir y hacer frente al TLC y a la globalización.

Según las estadísticas del INEGI en 1950 la población en México era de 25.8 millones y desde entonces el ritmo de crecimiento de la población aumentó notoriamente, de 1930 a 1940 respectivamente la población era de 16.6 millones y 19.7 millones. Para 1960 la población era de 34.9 millones, en 1970 de 48.2 millones, en 1980 de 66.8 millones y en 1995 de 91.2 millones de habitantes.¹ Y de 1995 a 1999 la población creció aproximadamente 6 millones más por lo que ahora son 97 millones.

Al parecer el crecimiento de la población en las últimas décadas parece haberse estabilizado con tendencia a disminuir, pues de 1970 a 1980 la población creció 18.6 millones y de 1990 a 1999 creció a 15.8 millones. Aún con esta disminución en el ritmo de crecimiento de la población, constituye un aspecto muy importante que repercute en aspectos económicos y sociales del país como se verá más adelante.

En 1982 México atravesó por una crisis profunda desde el punto de vista económico en más de 50 años, lo que profundizó tendencias ya existentes dentro de la economía mexicana y confrontó nuevos procesos como el del salario, el empleo, etcétera.

Entre los procesos que se dieron se encuentran el freno a la capacidad de generar empleo de la manufactura debido al agotamiento del modelo de desarrollo. Esto dio lugar a un descenso de hasta la mitad del ritmo de crecimiento en la generación de empleos con respecto a la de la década de los 70's.² Al respecto las políticas neoliberales de estabilización y ajuste económico afectaron también gravemente los estratos sociales en México. La política de topes salariales por debajo del índice inflacionario y la casi nula generación de empleos, dio lugar a una fuerte disminución de la participación de los salarios en el producto nacional. Además otro de los procesos fue que los salarios mínimos sufrieron una reducción continua durante 11 años hasta que en 1993 llegó a menos de la mitad (47.5) del poder adquisitivo que tenían en 1982. Las políticas contractivas propiciaron la caída del nivel general de empleo entre 1983 y 1992 en la economía mexicana sólo se crearon 2.0 millones de empleos remunerados, pero cada año tocaron las puertas del mercado laboral entre 0.9 y 1.1 millones de jóvenes demandantes de empleos en los 80's y 1.2 millones en los 90's. De esta forma, 10.4 millones de jóvenes no encontraron empleos remunerados durante ese lapso, se calcula que aproximadamente un tercio de ellos emigraron de manera ilegal a los Estados Unidos y los que se quedaron desempeñaron actividades marginales o fueron subempleados.³

Otro proceso que se enfrentó con la crisis de 1982 fue la redistribución geográfica de la manufactura, que se creó en el norte del país, generando empleos en actividades y servicios, pero con sueldos muy desiguales. El último proceso que se dio fue en los setentas, en

donde comenzó la incorporación de la mujer al mercado de trabajo. En los ochentas se dio un fenómeno, los hombres de edad mediana fueron desplazados por jóvenes o por mujeres, y éstas comenzaron a trabajar a causa de la caída del ingreso.⁴

Con respecto a los procesos anteriores, la política del modelo neoliberal ha tenido gran influencia en estos procesos debido, en parte, porque esta política ha sido excluyente para la mayoría del empresariado mexicano, porque privilegia más a la macroeconomía en perjuicio de la pequeña y mediana empresa que son las que crean el empleo y sus capitales son los que se quedan en el país. Se ha facilitado y se otorgan todas las garantías a la empresa transnacional, y se anima a la economía especulativa en detrimento de la productiva, lo que trae como consecuencia que las diferencias económicas en las clases sociales se hagan más grandes.⁵

Lo anterior muestra cómo todas las situaciones anteriores traen consigo la degradación de las condiciones de vida y de trabajo, aumento de las tasas de desempleo, el deterioro en forma constante de los salarios.

Aunado a esto se dio el desplome económico en diciembre de 1994 en el país, que se debió en buena medida al temor de los inversionistas ante los asesinatos y problemas políticos internos, así como también a la entrada del país al Tratado de Libre Comercio, a principios del mismo año. Estos factores dieron como resultado que el sector industrial, entre otros, se viera severamente dañado, generando que muchas organizaciones hicieran fuertes recortes o se declararan en quiebra. Esto ocurrió en primer término, porque algunas no tenían la capacidad para competir con factores como el nivel de productividad y/o calidad de los productos de las compañías extranjeras, y en segundo término, porque muchas compañías adquirieron un gran endeudamiento con la devaluación de la moneda. Con esto se suscitó un enorme deterioro del poder adquisitivo, los problemas para cubrir el pago de intereses y el aumento del desempleo.⁶

No obstante lo anterior, la economía lentamente comenzó a mejorar, de acuerdo con Lavielle, quien señala que en 1997 hubo una reactivación de la economía y mejoría en materia de empleo, que tuvieron un impacto favorable aunque limitado, en el poder adquisitivo. Además el aumento del gasto público dio un respiro a muchas empresas, pero algunos ejecutivos mencionan que éste aumento fue con fines electorales.⁷

En este estado de cosas, México se incorporó al TLC en condiciones de retraso ocupacional, de empleo e ingreso, que aunado a la crisis agudizó y profundizó aún más tales problemas.

Con respecto a esta transición de 1994 a 1996 en lo que se refiere a la oferta de empleo y la demanda de mano de obra, mi experiencia personal me permite señalar lo que en ese tiempo pasó, fueron muchas las grandes compañías que realizaron grandes recortes de personal, la oferta de empleo durante 1995 fue mínima y aunque ya desde años anteriores se venía dando la condición de empleo por honorarios, durante este periodo se incrementó. Claro que ésta no fue la única condición de empleo ofrecida, también la hubo dentro de la nómina, pero aún se sigue contratando personal por honorarios. Esto implica una evasión de responsabilidades para con el empleado por parte de la compañía que le producen costos más elevados en la nómina.

A mediados de 1995, en particular recuerdo que se generaron 10 vacantes en la compañía en que laboraba, tales puestos fueron publicados en el periódico, recuerdo que se presentaron en 2 días aproximadamente 400 candidatos y lo interesante es que muchos de ellos habían ocupado como último puesto una gerencia de crédito y cobranzas y gerencias vinculadas con el área. El puesto, como aclaración, era un asistente de crédito y cobranzas.

con experiencia en depuración de cuentas y ocasionalmente debía realizar cobranza, la condición de sueldo era variable dependiendo del número de cuentas recuperadas. Muchos de los candidatos que asistieron rebasaban el perfil que se buscaba, muchos estaban desempleados. Estas condiciones de alta demanda de mano de obra de trabajo en ese tiempo fue una constante de los años 1995 y parte de 1996, de acuerdo con las experiencias que comentaron personas que también seleccionaban personal en compañías diversas. Aproximadamente a mediados de 1996 comenzó a haber mayor oferta de empleo.

A partir de 1995 y considerando la gran demanda de mano de obra que había, las compañías aprovecharon esta situación y desde entonces elevaron los criterios para una vacante pidiendo, en general personal titulado, con inglés hablado en un 80%, con maestrías y/o doctorados para puestos que muchas veces no requerían de tales requisitos, y también era común que solicitaran personal de 25 años con 5 años de experiencia en rubros diversos y no en una sola área en específico. En cuanto al sueldo, la mayoría de las compañías ofrecían sueldos muy bajos que sabían de ante mano que con tal oferta de mano de obra fácilmente iban a encontrar personal que tuviera el perfil y dispuesto a aceptar la condición de sueldo.

Esto ha provocado que las personas que se contratan bajo éstas condiciones, y que generalmente están en puestos en donde no se usan todas las habilidades que poseen, por lo mismo estén insatisfechos e inconformes con tales condiciones, por lo que buscan una mejor oportunidad. Por lo tanto, esta situación a corto plazo se vuelve en contra de las compañías que contratan personal sobre calificado para un puesto, porque esto se convierte en rotación, la cual tiene costos muy altos para cualquier compañía.

En lo que a sueldos se refiere, la situación era difícil, recuerdo que en 1995 aquellas pocas ofertas de trabajo que había, la mayoría ofrecían sueldos muy bajos, el pretexto era la reciente crisis y los problemas económicos a los que las compañías se enfrentaban. En años posteriores y a la fecha, los sueldos que se ofrecen para una vacante continúan siendo muy bajos considerando la inflación. Al respecto recuerdo en el '95 que una compañía solicitaba un ingeniero para un puesto de supervisión de la producción y una secretaria con 1 año de experiencia y a ambos se les ofrecía un sueldo de \$1200.00 mensual.

En relación con los bajos sueldos, Salinas retoma una referencia de Castillo quien implícitamente indica que "en el gremio empresarial pedir un tipo de cambio competitivo es pedir que se tenga un margen de subvaluación para mantener la competitividad de las exportaciones".⁸ De fondo esto significa pedir que se abarate el salario real de los que obtienen un ingreso en pesos, con el fin de subsidiar la venta de productos a los exportadores que perciben sus ingresos en dólares. Gomez, con información más actual, señala que la Central Obrera reportó que las empresas grandes indicaron un aumento de la productividad de entre 9.3 y hasta un 17.5 % para los casos de la industria manufacturera y maquiladora de exportación, frente a una contracción en las remuneraciones reales de 20.7 %, cifras que también avalan el Consejo de Trabajadores y el Frente Auténtico del Trabajo. Las organizaciones sindicales exponen que en ese constante aumento de la productividad sólo un 27 % de las empresas han invertido en nueva tecnología o equipos que modernicen sus procesos productivos, lo que implica que gran parte de su competitividad se basa en los bajos salarios y el uso intensivo de la mano de obra.⁵

Con el problema de la crisis entre otros, con respecto al uso intensivo de la mano de obra muchas compañías aprovecharon y han abusado de esta condición y se puede decir que la mitad de la gente trabaja el doble de tiempo y la otra mitad carece de empleo. Un caso concreto que deja ver parte de esto lo señala Gomez, que indica lo que sucede en las

industrias automotriz y manufactureras, donde las jornadas de trabajo más intensas están permitiendo el aumento de la productividad y el estancamiento o reducción paulatina de la planta laboral, tal rendimiento laboral se manifiesta en un 20 % de productividad. El beneficio que obtienen las empresas es doble, porque a cambio de un aumento adicional al salario de entre 1 y 2.6% logran un incremento de utilidades y competitividad sin necesidad de ampliar su planta laboral, aunque la gran mayoría de las empresas ya siguen ese camino sin el pago de esa compensación vía flexibilización laboral.

Por otro lado, debido al TLC se estableció un intercambio con EUA y Canadá donde México tiene notorias desventajas. Las condiciones que México debe atender para ser más competitivo y también para poseer un desempeño sociocultural adecuado en un mundo en globalización son entre otras, que las inversiones estadounidenses requieren de mayor calificación de la fuerza de trabajo, un dominio más amplio del inglés, de habilidades lógicas, digitales, etcétera. Al respecto, desde el punto de vista del Tratado de Libre Comercio, según Guevara y García señalan que las diferencias que hay de México con respecto a los Estados Unidos y Canadá son muy grandes como por ejemplo en 1980 EUA y Canadá tenían un 89 % y 300 % de trabajadores con licenciatura contratados, pero México solamente tenía un 23 %. En lo que se refiere al producto interno bruto dedicado al Programa Nacional de desarrollo Científico y Tecnológico, México alcanzó en 1991 un porcentaje del 0.3 % del PIB. Con datos de la UNESCO, el gasto de EUA y Canadá ascendió en 1987 a 2.8 % y 1.5 % respectivamente, por lo que las diferencias se han ido a nueve y cinco veces.¹⁰

Debido a que México por el TLC está insertado en la globalización, se hace necesario dar una definición de ésta. Para Guevara y García, la globalización de las economías son aquellos procesos tecnológicos como la modernización, difusión de nuevos conocimientos, las facilidades de la comunicación y el transporte en conjunto con las modificaciones económicas y fenómenos políticos que hacen a los países del planeta más vinculados entre sí. La globalización conlleva una verdadera revolución a las relaciones entre naciones.

En estos momentos México está completamente incorporado al mercado mundial a través de la economía norteamericana y canadiense y tal parece que el proceso continuará dado que pronto tendrá que competir también con países latinoamericanos y europeos, por lo que México se incorpora de manera más amplia a la globalización como se muestra en las siguientes referencias.

El director de la Cámara de Comercio alemana Bremen, Wolfram Klein señaló "que entre el empresariado alemán existe la impresión cada vez mayor, de que México es un importante trampolín para ingresar en los mercados de los países del TLC" Además manifestó que el empresariado alemán tiene intereses en el TLC porque en los últimos años se reveló como uno de los principales motores de la economía mundial. Por esto los alemanes "siguen con gran atención las negociaciones sobre el Tratado de Libre Comercio entre México y la unión Europea, porque en esta era de integración de bloques comerciales, las regiones tienden a cerrarse frente a los países que no son miembros."¹¹

Además el senado estadounidense aprobó la iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) que da a los países centroamericanos y caribeños beneficios comerciales como los que tienen México y Canadá con el Tratado de Libre Comercio. Uno de los principales beneficios para la Cuenca del Caribe será la reducción de aranceles al vestuario confeccionado en esas naciones. Más de 130 naciones de todo el mundo podrían beneficiarse de la iniciativa.¹²

En relación a lo anterior, es preocupante que el reporte de competitividad publicado por el Foro Económico Mundial señaló que en los años 1995 y 1996 México clasificó en el lugar 44 de 48 países encuestados en los primeros dos años, con una ligera recuperación en el año de 1997. Los tristes datos del reporte dejan claro que a partir del colapso del peso y una moneda "competitiva", la economía mexicana presenció un desplome en los lugares de competitividad. De acuerdo con el reporte, ésta ocupó el último lugar entre los 27 países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en 1995. En reportes anteriores (1991-1993), la encuesta del Foro situó a México en séptimo lugar en competitividad, a pesar de la idea generalizada de que el peso se encontraba "sobreevaluado". Sin embargo, en 1995 y 1996, apenas si sobrepasó a economías tan anticompetitivas como Rusia y Venezuela.¹³

Ante la globalización en la que está insertado México, hasta el momento se ha mostrado que México tiene importantes retos a superar como el desempleo, una competitividad basada en la sobreexplotación del trabajador o empleado a cambio de un bajo sueldo, la dependencia tecnológica, la carencia de recursos humanos lo suficientemente preparados para competir, etcétera. Por lo que es necesario plantear qué es lo que México debe hacer para competir adecuadamente. Para ello, Salinas define a la competitividad como "la habilidad de un país de crear más riqueza que sus competidores globales", pero la competitividad real no es el resultado de manipulaciones cambiarias, sino de eficiencia interna, inversión en recursos humanos, acceso a tecnología de punta y mayores niveles de productividad.¹⁴

Aspectos como la eficiencia interna, acceso a tecnología y mejores niveles de productividad, son factores que sin lugar a dudas pueden ser resueltos únicamente con la inversión en la capacitación de los recursos humanos. Al respecto, Chiavenato señala que la prosperidad de las naciones ya no requiere como antes del dominio de una gran extensión territorial, ni de recursos naturales abundantes. Como lo demuestra el progreso de Japón que ha dejado de lado tales factores y su desarrollo se ha basado en la capacitación de las personas, con inversiones en educación realizadas de forma anticipada. Esto muestra que la modernización de un país y su desarrollo económico y tecnológico se basa sobre todo en sus recursos humanos. Los demás recursos son secundarios. Las personas conforman la clave del proceso de desarrollo económico y tecnológico.¹⁵ Ibarra, está de acuerdo con esta afirmación, pues para él la verdadera riqueza de la nación son sus hombres y mujeres trabajadores. Y para poder alcanzar el desarrollo de ese capital humano hay que tomar en cuenta la vinculación de la fuerza de trabajo en la nueva cultura laboral.¹⁶ Por su parte Watson, presidente de IBM, señala que la verdadera diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa puede estar en muchas ocasiones en que haya o no sabido aprovechar las grandes energías y aptitudes de su personal.¹⁷

En lo que a formación de recursos humanos se refiere, una de las principales instituciones que puede y debe llevar a cabo tal función es la Universidad, la que debe de formar profesionales con competencia técnica, responsabilidad social y política, así como también la Universidad debe dirigir sus acciones en materia de formación profesional que permitan la mayor competencia técnica de sus egresados, sin hacer de lado su responsabilidad social y política.¹⁸ Pero también dentro de las organizaciones es precisamente el área de administración de recursos humanos la que está en posibilidad de seleccionar, capacitar y cambiar al recurso humano.¹⁹ Ya que el área de recursos humanos es la boca que alimenta de personal o recursos humanos a la organización, y el área de selección de personal puede y debe elegir a los candidatos más acordes a las metas de la

compañía, del puesto, y dispuestos a enfrentar los cambios constantes que se han venido dando y que continuarán porque el mundo cambia a cada momento y cada vez más rápidamente

El cambio parece ser la única constante, al haber cambios en el mundo también los hay en las naciones, las que a su vez afectan a las organizaciones. Como ya se indicó en el primer capítulo, las organizaciones en la teoría de sistemas son sistemas abiertos que son influenciados por todo el entorno externo como la globalización, los cambios socioeconómicos y políticos del país y todo el entorno externo que les rodea. Por lo que las organizaciones que ante los cambios se retraen, los ignoran y se muestran en una postura cerrada, corren el riesgo de desaparecer, por esto una rápida respuesta ante el cambio puede ser un factor clave para la sobrevivencia en estos tiempos. Ante esto, el área de recursos humanos juega un papel fundamental para colaborar con la compañía en la adaptación al cambio

Sin embargo, para que tales cambios y modificaciones se den dentro de la industria es necesario que el dirigente de la empresa esté decidido a realizarlos. Y además debe estar dispuesto a transformar a su empresa. Es por esto que se dice que la gente es un reflejo de lo que son sus jefes o dirigentes, no solamente porque son ellos quienes seleccionan y contratan a las personas, sino también en las acciones de todos los días se va dando una manera de ser y de pensar.²⁰

Cabe señalar qué es lo que se ha hecho en EUA y en México para adaptarse a los cambios de la globalización.

Tomasko señala la continua reorganización que se dio en los 90's en los EUA por distintas razones. Un renovado énfasis en la competitividad forzó a las corporaciones a cortar capas de gerentes y reestructurar las fuerzas de trabajo.²¹ Las grandes compañías caracterizadas por la división del trabajo, están siendo sustituidas gradualmente por estructuras pequeñas, dinámicas y por la multifuncionalidad. Los feudos están siendo sustituidos por la integración y por el espíritu de sociedad.²² Al respecto, es necesario señalar lo que observé que ocurrió dentro del sector de compañías que conocía en México, también hubo muchos recortes en el 95 lo que dio lugar a una reorganización de las compañías, pero en muchos de los casos se dio por la situación económica por la que pasaba el país y en muy pocos casos tales recortes respondieron a una búsqueda del desarrollo de multihabilidades en los empleados. La mayoría recargaron de trabajo a las personas que quedaron después del recorte, aumentando así el número de horas laboradas.

Chiavenato señala que con la reducción de la estructura empresarial y con la consiguiente flexibilización, se dieron cambios porque el concepto de cargo definitivo o posición permanente son conceptos que están quedando atrás. El puesto o cargo definitivo, está modificándose hasta ser un "cargo en constante definición y redefinición". Tales cambios se han dado debido a los nuevos productos y servicios exigidos por el mercado, de nuevas tecnologías, nuevas necesidades de clientes y usuarios, etcétera. También estos cambios se han dado por nuevos métodos y procesos de trabajo, de nuevas exigencias empresariales, entre otros. Ahora las empresas ya no pueden ofrecer la estabilidad que antes ofrecían a su personal. Por tal motivo el empleo dejó de ser institucionalizado pues la permanencia está cediendo lugar al cambio.²³

En relación con estos cambios en las condiciones de trabajo, también la legislación mexicana está comenzando a considerar la posibilidad de realizar modificaciones más acordes al próximo milenio y a las nuevas condiciones de trabajo, que desde hace tiempo comenzaron a cambiar dentro de la industria. Gomez señala que el presidente de la

comisión de asuntos laborales de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) indicó que en breve se contará con un nuevo Código Federal de Procedimientos del Trabajo, que servirá de base para las adecuaciones a la Ley Federal del Trabajo (LFT) que podrían ser ventiladas por el Poder Legislativo en el curso del año 2000. Debido a que desde 1980, las reformas hechas han quedado fuera del actual contexto laboral que requiere de una relación obrero-patronal más abierta, basada en el mutuo entendimiento para la consecución de metas comunes y de mayor seguridad jurídica para ambas partes. Los planteamientos para una eventual reforma a la LFT, será la contratación por unidad de tiempo, jornada máxima laboral de 40 horas, libertad para movilizar personal según las necesidades productivas y cancelación de días de descanso contraactuales; todo ello orientado a aumentar la productividad de las empresas a cambio de retribuciones salariales ligadas al desempeño individual o colectivo, aumento al 100 % de la prima dominical y los días de aguinaldo, así como la ampliación del periodo vacacional semestral. Con tal código lo que se busca es un avance para la conformación de las nuevas relaciones laborales que deberán regir en la próxima centuria, donde la competitividad y crecimiento de las empresas será el factor determinante para cumplir con las expectativas de generación suficiente de empleos.²⁴

Ante todos estos eventos y cambios en el país, en la industria, en la educación, en la sociedad, el reto es obtener mayor adaptación y rapidez de respuesta a las necesidades que el cambio va imponiendo. La variabilidad del trabajo por ejemplo, ha requerido de cambios más rápidos y adaptación de los sistemas de educación y capacitación a las tendencias tecnológicas y a las transformaciones de la producción.

Sin embargo, la generalidad de las empresas son relativamente conservadoras y no están preparadas para enfrentar el cambio que ha venido imponiendo la globalización. Ellas esperan que el cambio se dé para adaptarse a él. Son pocas las organizaciones que se preparan para el cambio, porque el comportamiento empresarial común es el de la improvisación frente al cambio.

En este breve recuento histórico se ha observado una serie de situaciones que muestran entre otros aspectos, una condición de desigualdad del empleado o trabajador con respecto al sistema y/o las compañías que se reflejan en los bajos sueldos, en la ampliación de las jornadas de trabajo, y ahora con los cambios que se tienen planeados en la LFT, que de alguna manera dejan ver el apoyo a la industria para continuar con condiciones de sobreexplotación, y además de no dar más garantías en cuanto a la permanencia en el trabajo a cambio de "mejores retribuciones salariales", lo que todavía está por verse.

Al respecto la historia señala que en la lucha por la supervivencia sólo sobreviven las empresas que tienen una base sólida con una serie de principios rectores, que van dando lugar a cierta fuerza institucional. Por lo que con los cambios que se están dando en las compañías según Brehm, Sashida y Sosa, deben tener una clara ideología en la que los principios de solidaridad, de respeto a la persona, de justicia y de valor del trabajo tengan un lugar importante. En donde además los sistemas administrativos y la estructura que tiene que ver con el trabajador hablen de principios y valores.²⁵ Donde el personal no sea considerado sólo como un medio, un instrumento, sino; más bien como un fin, y como el recurso más importante dentro de la compañía, como ya se ha señalado anteriormente.

Sin embargo todo parece indicar que va en dirección contraria, es decir que por intereses económicos y políticos se va en contra de la fuerza de trabajo que es la que los mueve, como el recurso humano. Por lo que resulta claro que no es tan fácil realizar un cambio y que en definitiva si se hace algún cambio debe de ser en condiciones de igualdad

y justicia tanto para el empleado como para el empresariado. De este modo cualquier cambio que se realice en la empresa, está como responsable el área de administración de recursos humanos, porque con sus áreas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo de personal, sueldos y compensaciones, personal, etcétera, posee la información y las herramientas para realizar cualquier cambio, por supuesto en colaboración con sus dirigentes y los demás departamentos. Es precisamente el área de administración de recursos humanos la que está en posibilidad de cambiar la cabeza de dirigentes, jefes, y empleados, y por supuesto de seleccionarlos porque es desde ahí donde comienza la labor de esta área, pues si se realiza una selección acorde a las características de la empresa, a sus metas, a su cultura organizacional, con ciertos rasgos de personalidad que respondan adecuadamente ante el cambio y a la rápida adaptación, además de la suficiente experiencia, preparación académica y técnica para el puesto, se ha dado uno de los principales pasos para el crecimiento y éxito de una compañía que por supuesto aunado a tecnología de punta, alta productividad, calidad en los productos, una retribución salarial y condiciones de trabajo justo, pueden garantizar el desarrollo y éxito de las organizaciones.

A lo largo de esta sección se ha mostrado como con la crisis del 82 se presentaron una serie de problemas como el desempleo, el subempleo, los bajos salarios, una política neoliberal que beneficia a las compañías transnacionales y/o la macroeconomía y perjudica a las compañías nacionales como la mediana y pequeña empresa. También con el TLC aunado a la crisis del 94, estos problemas adquieren mayores dimensiones reflejándose en los recortes y quiebras de muchas compañías, en el desempleo y subempleo y bajos sueldos, problemas que aún continúan.

Por lo anterior, México presenta un notorio retraso con respecto a mano de obra calificada, tecnología, desarrollo científico, productividad, etcétera. Tales problemas pueden agudizarse aún más con la apertura de México a Europa y la Cuenca del Caribe, si se considera que México ha sido calificado en los últimos lugares en competitividad internacional. Pero esta situación no se debe a que México desea o quiera estar así indefinidamente sino que se debe a la globalización que como señalan Froebel, Jurge y Otto, lo que ésta realmente busca es una nueva fase de acumulación del capital, a la que le estorba la intervención del Estado en la búsqueda de su ganancia y ahora opta para que se facilite la especulación y la explotación de los países subdesarrollados.²⁶ En donde según Bautista, el Estado interviene para contener y deprimir el proceso de ciertas mercancías sobre todo de la fuerza de trabajo, para subsidiar a las grandes empresas exportadoras para ofrecer un ambiente atractivo a la inversión extranjera, para acelerar la desaparición de las empresas de la nación, aunque estas tengan finanzas sanas. Tales condiciones han sido impuestas a México por medio de las presiones internacionales provenientes de los centros de poder financiero y por tanto antinacional.²⁷ En donde los gobiernos corruptos, inclinados a los intereses del gran capital han permitido que todo lo anterior suceda y el endeudamiento del país.

Por otro lado con el TLC y debido también a la globalización se han venido dando una serie de cambios dentro de las organizaciones como las reorganizaciones, el puesto en continua definición y cambio, las modificaciones en la LFT, que de alguna manera hablan de dar más apoyo a la industria. en la búsqueda de la competitividad para ello se habla de posibles cambios como la contratación que ya no garantizará la permanencia, reducción de días de descanso, a cambio, de retribuciones relacionadas con el desempeño.

Ante todos estos cambios, también se indicó que en definitiva la solución para buena parte de los problemas ya señalados, está en que las organizaciones se adapten al cambio comenzando por la inversión y desarrollo de sus recursos humanos. Y dentro de las organizaciones, la inversión en recursos humanos inicia desde la selección de personal, que es por lo mismo una actividad fundamental de la que depende en buena parte el desarrollo de una compañía.

3.2 Breve panorama del proceso de selección en México

En esta sección se busca dar una breve visión de la manera en que se realiza la selección de personal en diversas compañías en la zona metropolitana de la Ciudad de México. Esto permitirá tener una idea más clara acerca de las técnicas más usadas en selección y al mismo tiempo se pueden hacer algunas observaciones en cuanto a su efectividad.

Muñoz en un estudio realizado en 1980, señala entre otros datos, las funciones que en ese tiempo desempeñaba el personal en el área de selección, en empresas del área metropolitana. La población fue elegida al azar conformando una muestra de 100 empresas, la que a su vez fue tomada de las 400 más grandes de México en cuanto a su volumen de ventas, lista que fue publicada por la revista "Expansión" en el mes de septiembre de 1977.²⁸

Las compañías seleccionadas fueron clasificadas del siguiente modo. Gubernamentales y paraestatales 44, privadas 48, y bancarias 8. Las delegaciones y municipios fueron los siguientes: Atzacapotzalco, Coyoacan, Cuajimalpa, Iztacalco, Iztapalapa, Tláhuac, Tlalpan, Xochimilco, Villa Gustavo A. Madero, Magdalena Contreras, Milpa Alta y Villa Alvaro Obregón. Y los municipios del Estado de México fueron: Cuautitlán, Ecatepec, Naucálpán, Tlalnepantla, Tultitlán, Zaragoza.

Los resultados mostraron las funciones que se realizaban en ese tiempo en el área de selección

Número de empresas	Porcentaje	Función
31	72 %	Aplicación de pruebas psicométricas*
33	76 %	Entrevista
3	7 %	Comité de Evaluación
12	28 %	Inducción

* incluye pruebas de aptitud con un número de 12 y 28 %, y de ejecución con un número de 10 y 23 %

En este estudio no se señalaron los nombres o el tipo de pruebas psicométricas, de aptitud, y ejecución que se utilizaban. En lo que se refiere a la entrevista tampoco se indicó qué tipo o clase de entrevista se aplicaba. En lo relacionado al comité de evaluación en la tesis no se aclara en qué consiste esta función. Ni tampoco si había algún seguimiento después de la contratación del personal. También es interesante notar que en este estudio se consideró al proceso de inducción, como un proceso de selección cuando actualmente es considerado como un paso dentro de la capacitación al puesto y conocimiento de la compañía.

Torre y Vales en 1989, reportaron una investigación que se realizó con el fin de obtener un panorama general del proceso de reclutamiento y selección de personal en varias compañías. La investigación se realizó con quince empresas de diversos giros y tamaños. Las empresas que se visitaron se encontraban todas ubicadas en el D.F. y fueron:²⁹

- 1 - Bufete Promotor, S A de C V.
- 2 - IBM de México, S A
- 3 - Productos Nacobre, S A
- 4 - Xerox de México, S A
- 5 - Banca Serfin, S N C
- 6 - Organización Autrey.
- 7 - Vallejo Martinez, S A de C V
- 8.- Servicio Industria! Nacobre
- 9 - GBM Grupo Bursátil Mexicano, S.A. de C.V
- 10.- Mex-Pat
- 11 - Motorola de México
- 12 - Seguros Equitativa, S A.
- 13 - Banamex, S N.C
- 14.- Equipos Automotrices.
- 15.- Multibanco Mercantil de México, S N C.

En el estudio se encontraron los siguientes resultados, todas las empresas encuestadas tienen un proceso de reclutamiento y selección de personal, el 66.67 % realizan el proceso completo, tal proceso consiste en el análisis de puesto, hoja de solicitud, entrevista preliminar, examen de conocimientos, exámenes psicológicos (no se mencionó el nombre o tipo de exámenes), entrevista profunda, entrevista con el jefe inmediato, encuesta socioeconómica y examen médico. El 33.43 % de las organizaciones no aplican por distintas razones algunos pasos del proceso por lo que éste es incompleto. El 100 % de las empresas encuestadas valoran la realización de cada uno de los pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal, pues si se elimina cualquiera de los pasos afectaría el buen resultado del proceso. En lo relacionado a la efectividad de tal proceso, el 93.33 % señalaron su efectividad y el 6.67 % restante señaló que no era eficaz. Al respecto la totalidad de las personas encuestadas piensan que para que el proceso de reclutamiento y selección de personal funcione y sea efectivo, debe llevarse a cabo cada uno de sus pasos. Por último, en ésta investigación se encontró que las empresas creen que un adecuado método de evaluación del proceso de selección ayudará a disminuir la rotación de personal, pues mientras más eficaz es el proceso, más acertada será la elección de la persona adecuada al puesto adecuado.

Palacios y Ramos 1990, reportaron otro estudio que tuvo como objetivo conocer la importancia y utilización que se le da al proceso de reclutamiento y selección de personal en instituciones bancarias del Distrito Federal. El análisis se basó en el Distrito Federal, porque la mayoría de las instituciones bancarias de México tiene aquí su sede. La muestra representativa se eligió al azar y quedó así: Banamex, Bancomer, Serfin, Atlántico, Banpaís y Bancrecer.³⁰

El personal entrevistado pertenecía al área de Recursos Humanos y eran de nivel medio y alto. En los resultados se observó que el 100 % de las sociedades nacionales de crédito encuestadas realizan el proceso de selección en forma completa. Lo anterior mostró que conocen perfectamente el proceso de selección, y los beneficios que se traducen al realizarlos en forma completa. Las fases del proceso de selección que se llevan a cabo en las instituciones son:

Función	Porcentaje
1 Recepción de solicitantes	100 %
2 Solicitud de empleo	"
3 Entrevista inicial	"
4 Examen de conocimientos	"
5 Exámenes psicológicos	" (no se menciona el nombre o tipo de pruebas aplicadas)
6 Entrevista profunda	"
7 Opinión del jefe inmediato	"
8 Encuesta socioeconómica	"
9 Examen médico	"

Con respecto a la técnica o método de selección al que se le dio más importancia, el 83.33 % señaló que la entrevista profunda y las razones que dieron es que es la fase más importante del proceso porque proporciona información importante para el seguimiento del candidato durante el proceso. El 16.66 % indicó que los exámenes (sin señalar si los de conocimientos o los psicológicos). Sin embargo, aún cuando se le dio más valor a la entrevista, no se menospreció la importancia del resto de las fases. En lo que se refiere a los beneficios que se obtienen si se realiza de manera completa el proceso de reclutamiento y selección, se encontró que el 100 % de la muestra indicó que los principales beneficios eran la identificación del personal idóneo al puesto vacante; y el 83.33 % consideran otros beneficios como la calidad de los recursos y la disminución de los índices de rotación.

Con lo anterior se concluyó que es imprescindible seguir paso a paso el proceso de selección de personal, ya que cada fase tiene su importancia y su valor en el momento de tomar la decisión definitiva, y la omisión de cualquiera de éstas puede llevar a tomar una mala decisión lo que se refleja en un candidato frustrado, o dado de baja en un corto plazo de tiempo. También se observó que en ese tiempo, ya se reconocía la repercusión de un proceso de selección incompleto o mal realizado, indicando que se refleja en la rotación, aunque dentro de las funciones no se menciona alguna etapa relacionada con el seguimiento del candidato o la evaluación del proceso de selección.

Villa en 1991, reportó el proceso de reclutamiento de personal de una empresa química farmacéutica, compañía dedicada al cuidado de la salud y que actualmente cuenta con varias divisiones como la agropecuaria, diagnóstica, de investigación, química, y farmacéutica. El proceso de reclutamiento y selección de personal es muy importante para toda la empresa y de éste dependen, en gran medida los resultados obtenidos en términos de producción y desarrollo.³¹ Tal proceso consistió en lo siguiente:

- Inicia con un puesto vacante ya sea de nueva creación o reemplazo por renuncia o despido, si se trata del primero se elabora una descripción de puesto, y en el segundo únicamente se revisa la descripción del puesto existente
- Se envía al área de compensaciones para su autorización
- Después se realiza una entrevista con el responsable del área solicitante para complementar la información del perfil del puesto
- Se realiza el reclutamiento interno y/o externo.
- Se cita a los candidatos, ya que se encuentran en la empresa se les entrega una solicitud, y se revisa que la información este completa.

- El departamento de reclutamiento y selección de personal realiza una entrevista inicial al candidato, con la que se realiza una preselección a aquellos candidatos que cubran los requisitos básicos del puesto. La entrevista se basaba en el formato de solicitud.
- Si él o los candidatos cubrían los requisitos básicos del puesto se les aplicaban pruebas psicológicas y técnicas como las siguientes:
- **Escala de Inteligencia para Adultos (WAIS).** Se aplica a niveles intermedios y gerenciales, con el objetivo de averiguar cuál es el nivel cultural y capacidad intelectual del candidato, se especifican cada una de sus habilidades para analizar como éstas le ayudarán a desempeñar adecuadamente el puesto.
- **Técnica Cleaver.** Se aplica a todos los niveles intermedios gerenciales, secretariales y también al puesto en sí mismo, con el objetivo de obtener un perfil del puesto y posibilidades de desarrollo del candidato en distintas situaciones.
- **Test de dominos de Anstey:** Se aplica a candidatos que van a puestos de nivel intermedio tales como representantes médicos, algunos puestos secretariales, etcétera.
- **Inventario Multifásico de la Personalidad (MMPI):** No se indica a qué puestos o niveles se les aplica.
- **Pruebas Secretariales:** El objetivo de éstas pruebas es evaluar los conocimientos del personal secretarial en proceso de selección. Los aspectos que se evalúan son ortografía, taquimecanografía, y archivo.
- **Test Raven:** Se aplica para terminar con la evaluación secretarial.
- Con los resultados de éstas pruebas se interpretan los resultados y se elabora un reporte psicológico. En tal reporte se explican las aptitudes y cualidades que posee el candidato para realizar el puesto vacante.
- Después se considera ésta interpretación de manera conjunta con la información obtenida en las entrevistas (inicial y profunda), se presentan al área solicitante los candidatos que el área de reclutamiento y selección haya detectado que son elementos que pueden cubrir el puesto.
- El área solicitante decide cual es el candidato más apto para cubrir el puesto, y se lo informa al área de reclutamiento y selección, quienes realizan una investigación socioeconómica al candidato elegido.
- Con base en los resultados obtenidos de tal investigación, se revisan sus referencias laborales y se les dan a conocer al encargado del área solicitante. Si se obtienen datos falsos o incongruentes en cualquiera de éstos estudios se rechaza al candidato y se reinicia el proceso.
- Pero si los resultados son favorables se les practica un examen médico, si el candidato obtiene un resultado favorable, se le contrata. Y si los resultados son desfavorables se le rechaza.

En general de esta forma se realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal para todas las divisiones de esta industria. Se considera que el proceso de reclutamiento y selección de personal de esta industria, cumple con su objetivo fundamental de proveer de candidatos idóneos a la empresa cubriendo las necesidades de la misma al realizar un proceso de selección completo. Con este proceso de reclutamiento y selección Villa señala que se mantiene un bajo índice de rotación de personal y además que permite al trabajador desempeñar el puesto que se adapta a sus características personales, habilidades e intereses, lo que da como resultado un trabajador satisfecho en una empresa de prestigio. Es importante aclarar que aún cuando no se realizaba un proceso de seguimiento o de

evaluación del proceso de selección, sin embargo Villa reportó que esto se medía tomando en cuenta el porcentaje de rotación

Ramos en 1994, también reportó el proceso de reclutamiento y selección de personal en Eurocar México, una compañía mexicana ubicada en Tultepec, Estado de México, su actividad es el ensamble de carrocerías para el transporte de personal y carga en mediana escala. El proceso de reclutamiento y selección era realizado por el departamento del mismo nombre, en él se realizaba la contratación de todo el personal, tanto empleados de confianza como personal sindicalizado.³²

- El proceso de reclutamiento inicia con una vacante de personal, y se informa al área responsable de cubrirla por medio de una requisición de personal.
- Si el puesto es de nueva creación se elabora el análisis de puesto, si no lo es sólo se revisa el análisis de puesto que ya existía.
- Con base al análisis del puesto, se elabora un perfil del puesto que facilitaba la búsqueda de los candidatos para la vacante
- Se realiza el reclutamiento interno y/o externo.
- Una vez reclutado el personal se inicia el proceso de selección, que comienza entregando a los candidatos una presolicitud en vigilancia.
- Una vez llenado este formato se seleccionan a los candidatos que cubren los requisitos básicos del puesto y a éstos se les entrega una solicitud para que la llenen.
- En el momento en que el candidato está llenando la solicitud, es observado desde otro punto donde él no se da cuenta.
- Una vez llenada la solicitud se entrega al entrevistador anexando una hoja de anotaciones que indica las conductas observadas en el candidato en el momento de llenar la solicitud. Además el entrevistador define las áreas clave a explorar en las que haya dudas, para cuestionarlas en la entrevista
- Utilizando como guía de entrevista la solicitud, se realiza la entrevista con la finalidad de encontrar alguna incongruencia, en caso de que la hubiera se rechaza al candidato, o si no continua el proceso.
- Si después de la entrevista el candidato cubre los requisitos anteriores, se envía al candidato con el jefe inmediato requisitante para que le apliquen un examen técnico, que es calificado por personal autorizado, si el candidato aprobaba el examen continuaba con el proceso, en caso contrario se le rechaza.
- El siguiente paso es la evaluación psicológica; que fue substituida por el análisis y reporte de las conductas observadas en el candidato durante su permanencia en el departamento (las razones por las que se realizó tal substitución no se mencionaron en el reporte), así como su postura, su gesticulación, su actitud positiva o negativa hacia las circunstancias del medio que lo rodea, hacia lo desconocido, a situaciones de presión, etcétera.
- Con la información recabada se elabora un informe dirigido al jefe inmediato, a quien por lo general se le presentan 2 o 3 candidatos, de los cuales toma una última decisión.
- Con el candidato elegido se inicia la contratación que consiste en enviar al candidato a un examen médico, si es apto se continúa el proceso, de lo contrario se rechaza.
- Después se le aplica una encuesta socioeconómica, realizada por una agencia externa a la compañía.

- Si el candidato cubrió todos los requisitos antes señalados se procede a pedirle todos sus documentos y conformar el expediente
- Una vez contratado, el candidato es observado durante el periodo de prueba y con base en el desempeño mostrado, se decide si continua trabajando o se le da de baja

En este proceso de selección es necesario realizar algunas observaciones, primero, en lo que a la entrevista se refiere no se indica con claridad qué tipo de entrevista es la que se aplica, en lo que respecta a la evaluación psicológica no se señala en que consistía tal evaluación psicológica, ni tampoco se dan argumentos de porqué fue cambiada por la observación de los candidatos. Por último, no se reporta si hubo algún seguimiento o evaluación del proceso de selección, ni ningún resultado que indique su eficacia en la selección, solamente se limitan a indicar las funciones que desempeñaba el psicólogo.

Rodrigo en 1994, también reporta el proceso de reclutamiento y selección de personal de la compañía Eficiencia Dirigida, S A de C.V. que pertenece al grupo INFRA Esta compañía da servicio de manera corporativa a las demás empresas del grupo en distintas áreas como: finanzas, calidad total, promoción industrial y relaciones industriales, es en esta última área donde se encuentra la gerencia de reclutamiento y selección objetivo de investigación. Las etapas del proceso se dividen en lo que es reclutamiento, preselección, selección, investigación laboral y socioeconómica, examen médico y contratación.³³ A continuación se detalla únicamente el proceso de selección, y los restantes se señalan de manera general.

- El proceso de reclutamiento comienza cuando se genera una vacante, se elabora una requisición y ésta se envía al departamento de sueldos y compensaciones quien autoriza el sueldo y el rango.
- El reclutador junto con el requisitante obtiene información extra acerca de las actividades cotidianas y esporádicas, requisitos generales de escolaridad, sexo, presentación, idiomas, experiencia, capacidades y habilidades.
- Se realiza el reclutamiento interno y/o externo.
- Se realiza una selección de candidatos viables obtenidos por las fuentes de reclutamiento.
- Se cita a los candidatos y entregan curriculums, si no tienen se les da una solicitud para que la llenen
- Se entrega la solicitud o curriculum al reclutador, quien determina el tipo de entrevista que se aplicará a cada candidato.
- El reclutador recibe al candidato y verifica información general, establece el rapport, comienza la entrevista inicial, obtiene información adicional que le permite aceptar o rechazar al candidato.
- Si el candidato cubre el perfil se le aplica una entrevista profunda, si también cubre los requisitos de ésta entrevista se le envía a una entrevista con el requisitante.
- El requisitante analiza y selecciona las solicitudes y aclara dudas con respecto a los posibles candidatos.
- Cita a los candidatos y les aplica una entrevista técnica y selecciona a los candidatos más afines a sus expectativas.
- A los candidatos seleccionados se les envía a una evaluación psicométrica, la batería que se aplicará es determinada por la psicóloga con base al perfil del puesto

- La psicóloga aplica los exámenes psicométricos, observa el comportamiento y tiempos de respuesta (no se menciona la clase o nombre de los exámenes aplicados)
- Califica los exámenes psicométricos, realiza análisis e hipótesis para la evaluación en entrevistas
- Recibe a los candidatos y aplica entrevista psicológica, verifica o rechaza hipótesis con los candidatos, y realiza el reporte de la evaluación psicométrica
- El reclutador entrega resultados y el reporte psicométrico al requisitante. El requisitante revisa y entrega el reporte al jefe inmediato y éste decide y lo comunica al reclutador y/o psicóloga
- El reclutador manda a hacer estudio laboral; si la información obtenida es negativa se cancela el candidato. Pero, si la información es positiva, continua el proceso de investigación socioeconómica
- Si la información de la investigación socioeconómica es negativa se archiva en controles y se rechaza al candidato; si es positiva se determina la contratación
- El reclutador pide los documentos al candidato y lo envía al examen médico, en el que el médico obtiene antecedentes patológicos, y no patológicos del candidato finalista, así como revisa medidas, presión sanguínea, visión, etcétera.
- Si el candidato es apto se procede a la firma de documentos

En el proceso de reclutamiento y selección ya señalado, se observó que están muy divididas las actividades de selección porque interviene el reclutador, la psicóloga, el requisitante, jefe del requisitante, personal encargado de realizar el estudio laboral y socioeconómico. Pero el hecho de que participe mucho personal en el proceso de selección garantiza una probabilidad mayor de acierto, porque cada uno observa una parte de la personalidad del candidato obteniendo una visión más global de él. Lo cual se ve apoyado porque cada uno de los participantes realiza una actividad más o menos bien definida y adecuada a su posición y función.

Pero esta tesis tampoco reporta la realización de algún seguimiento o evaluación de su proceso de selección, ni tampoco hay algún reporte de rotación contra número de contrataciones, que señale la eficacia de tal proceso de selección.

Otro estudio es el reportado por Pineda en 1995, quien describe las actividades de un psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal en el grupo Sistefin. Este grupo está dedicado a la venta de electrónicos, automóviles, motocicletas y electrodigitales por medio del sistema de autofinanciamiento. La compañía contaba con sucursales en la zona metropolitana y en el interior de la república. La empresa estaba dividida, casi en todas sus actividades, en áreas administrativa y comercial.³⁴

El proceso de reclutamiento y selección para los puestos de vendedores comisionistas independientes de ésta compañía, consistió en lo siguiente:

- Se reclutaba al personal por medio de bolsas de trabajo y periódico.
- Si se requería contratar a un gran número de aspirantes se le aplicaba la entrevista profunda.
- Si el candidato era aceptado por el área de selección, se le explicaba en qué consistía el puesto y qué podía esperar de la compañía en cuanto a desarrollo, comisión y prestaciones.
- Después se le citaba para un curso de capacitación y se le contrataba.

Si el puesto era de tipo administrativo el proceso era el siguiente

- El departamento recibe la requisición de personal y como no se contaba con una descripción, ni con perfiles del puesto, entonces se tomaba en cuenta la información de la requisición para reclutar al personal
- Una vez reclutado el personal se realizaba una entrevista y con base a ésta se realizaba una selección.
- Se aplicaban pruebas psicométricas (no se menciona el tipo o nombres de las pruebas aplicadas, ni el nombre o título del puesto o puestos al que se le aplicaban), y en el caso de las secretarías se aplicaban pruebas técnicas de mecanografía, ortografía, archivo, redacción, taquigrafía, etcétera. Este era el único puesto que contaba con pruebas técnicas.
- Para los demás puestos la evaluación relacionada con conocimientos la realizaba el jefe inmediato, por medio de una entrevista técnica.
- Después se integraba un reporte con toda esta información que facilitará seleccionar a los candidatos que más se acercaban al perfil del puesto.
- Al final se presentaba una terna de aspirantes para que el jefe responsable del área solicitante realice la selección
- Una vez que se decidía por algún candidato se procedía a pedir documentos y a la contratación.

Es necesario señalar que aún cuando no propiamente se reportó cuales eran los resultados de la aplicación de este proceso de selección, Pineda indicó que la empresa comenzó a decrecer porque las ventas disminuyeron de manera paulatina, lo que trajo como consecuencia el cierre de varias sucursales.

En este proceso de selección se observan varias carencias y errores; uno de ellos fue que únicamente se evaluaba a los vendedores con base en una entrevista profunda, otro es que no se definió con claridad en el caso de la selección para el nivel administrativo el título o títulos de los puestos al que se aplicaba tal proceso, otro inconveniente es la carencia de un análisis o descripción del puesto, tampoco se indicaba qué tipo de entrevista se aplicaba, ni qué aspectos se evaluaban con las pruebas psicométricas.

El proceso de selección de los vendedores, muestra muchos problemas, entre otros también está el que los candidatos a estos puestos no tuvieron una entrevista con el jefe inmediato, quien debió haber explorado a fondo al candidato en cuanto a sus habilidades como vendedor y experiencia, ni tampoco se les administró alguna prueba psicométrica en sustitución de ésta entrevista que permitiera tener algún índice acerca de si el candidato tenía o no un perfil de vendedor y la capacidad necesaria para desempeñar adecuadamente el puesto. Además no se realizó el estudio socioeconómico, ni el examen médico, que a mi parecer son técnicas en especial el estudio socioeconómico que pueden proporcionar información muy valiosa del candidato con respecto a su desempeño anterior, verificar la información que proporcionó en la solicitud, etcétera. Y el examen médico indica si el candidato está físicamente apto para el desempeño del puesto. Si estas técnicas se omiten, se contrata a personal que puede tener problemas en su desempeño ya sea por falta de experiencia, honestidad, o de salud (por haber mentido en la entrevista), entre otros. Esto deja ver la importancia de los recursos humanos en cualquier organización, y lo necesario

que es que ésta conozca a detalle qué personal y con qué características es el que le funciona mejor

Otro estudio que describe el proceso de reclutamiento y selección, es el de Panagua reportado en 1997, tal estudio fue realizado en la compañía 3M originaria de Estados Unidos, que tiene subsidiarias en 56 países y en México cuenta con 2 plantas manufactureras y oficinas administrativas, la primera en la ciudad de México y la segunda en la ciudad de San Luis Potosí y una extensa red de sucursales distribuidas en distintas partes del territorio nacional¹⁵

El proceso de reclutamiento y selección que se describe es para “grupos autodirigidos” en 3M de la planta de San Luis Potosí. La necesidad de tales grupos surge a partir de los siguientes aspectos: La compañía busca sobre todo la más alta calidad en todas sus operaciones y productos, lo que implica trabajar “conforme a las expectativas del cliente.” Tal meta está respaldada por una filosofía que considera a su personal como el recurso más valioso para la empresa por lo que el clima de trabajo fomenta el respeto a la dignidad e individualidad de las personas, los motivan, los retan y les dan una igual oportunidad de desarrollo. Por lo tanto, esta compañía no sólo está comprometida con sus clientes sino también con su personal. Es a partir de estas metas y filosofía que se da la propuesta de trabajo en equipo que además es una creciente necesidad en las organizaciones a nivel mundial. El “equipo autodirigido”, es capaz, independiente, efectivo y trabaja aprovechando al máximo las particularidades de sus miembros, así como las interacciones entre ellos. Por lo tanto, la selección, formación y desarrollo de tales equipos debe contar con personas con cierta habilidad técnica y una singular capacidad de trabajar juntos, para alcanzar un mayor potencial, que el de la suma de sus partes. El perfil de los candidatos para formar un grupo autodirigido era:

- Trabajar en equipo
- Ser dinámico (tener participación activa).
- Autónomo
- Flexible
- Multihabilidades
- Mostrar compromiso
- Habilidad para influenciarse mutuamente.
- Confianza.

Eran dos clases de puesto que conformaban el grupo autodirigido. Uno, es el de operador y el otro técnico. El primero se refiere a quien realiza las funciones necesarias para correr la línea de producción, incluyendo ordenamiento de materiales. Y el segundo, es el responsable del mantenimiento de la maquinaria y equipo e interviene en el desarrollo de nuevos procesos. En cuanto a las habilidades técnicas que deben cubrir ambos puestos están, estudios de preparatoria, habilidades motoras, aptitudes mecánicas, lectura, escritura y aritmética y adaptabilidad a las computadoras

El proceso de selección consistió en.

1. Revisión de la solicitud. En la que se hace una revisión general de toda la información

vertida en la solicitud, con el objetivo de que el entrevistador se familiarice con los antecedentes del candidato y en base a ello determinar las áreas a explorar durante la entrevista.

2. Entrevista Preliminar. Al término de la primera entrevista si el candidato cubría los requisitos básicos, se le aplicaba otra entrevista en la que el entrevistador evaluaba las cualidades, aptitudes, actitud del candidato, metas, estabilidad laboral, motivación y disponibilidad, y las características esenciales para pertenecer a un grupo de trabajo autodirigido. También se evaluaban las siguientes características en los candidatos:

a) relevancia en experiencia y entrenamiento, b) orientación en el trabajo, c) solución de problemas y d) trabajo de equipo. Estas cuatro características eran evaluadas a lo largo de una sola entrevista preparada únicamente con ese objetivo.

3. Sesión de Exámenes.

A) Los candidatos que cubrían los requisitos de la entrevista se les aplicaba el examen (FIRO-B), Fundamental Interpersonal Relationship Orientation Behavior, conocida como FIRO-B que mide tres dimensiones básicas de la personalidad: la inclusión, el control, y el afecto o apertura. Tal prueba muestra distintas características personales que guardan relación con la orientación de la conducta en la relación interpersonal. En la segunda parte del examen se busca determinar el grado de involucramiento, trabajo en equipo, autonomía, variedad e importancia del puesto que ocupa la persona en su empleo actual o en sus empleos anteriores.

- También se obtiene información relacionada con la descripción del puesto que el candidato ocupa u ocupó en sus empleos anteriores.

- La última parte del examen, se relaciona con la percepción y sentimientos que la persona expresa con respecto a su puesto.

B) Exámenes de Habilidades. Tales exámenes se realizan con el objetivo de determinar si la persona posee las habilidades necesarias para realizar el trabajo.

El examen para el operador evaluaba los siguientes puntos:

- Comprensión de lectura.
- Examen de aritmética.
- Chequeo de formas.
- Resolución de problemas.
- Experiencias e intereses laborales.
- Encuesta de trabajo industrial.

El examen para el técnico evaluaba los siguientes puntos:

- Comprensión de lectura técnica.
- Aritmética gráfica.
- Comprensión mecánica.
- Resolución de problemas.
- Comprensión de ensamble.
- Experiencias e intereses laborales.
- Encuesta de trabajo industrial.

La evaluación de cada uno de estos aspectos se realizaban por medio de pruebas diseñadas en la compañía, considerando las características del puesto como la información que se iba a manejar, los problemas a los que se iban a enfrentar, conocer los principios básicos de mecánica, la visualización de objetos tridimensionales, etcétera

4. Dinámicas de Grupo.

Los candidatos que aprobaban todos los exámenes, se les aplicaban las dinámicas de grupo las que consistían en pedir a los candidatos trabajar juntos para dar solución a problemas. Los grupos se conformaban de 3 o 4 candidatos por grupo. El objetivo de la dinámica era evaluar la habilidad de los participantes para resolver problemas, integrarse a un equipo, y detectar actitudes y tipos de liderazgo.

5. Entrevistas Grupales.

Al terminar las dinámicas de grupo, los aspirantes que se hubieran elegido para continuar con el proceso debían someterse a una entrevista grupal. La entrevista estaba conformada por los líderes del grupo auto-dirigido, el personal de capacitación técnica, el personal de recursos humanos y el supervisor del departamento. Tal entrevista tiene como objetivo permitir la comparación de las impresiones que produzca el aspirante. El papel que tendría cada persona se definía por anticipado, determinando quién sería la persona que guíe la entrevista.

Al terminar se aplicaba un examen médico, para verificar la condición de salud del candidato para realizar el trabajo

Los resultados que se reportaron del proceso de selección utilizado en la elección y conformación de grupos autodirigidos fue que los empleados tenían un grado mayor de responsabilidad, variedad de funciones, acceso a información relevante y autonomía para realizar su trabajo, estaban más comprometidos y motivados para cumplir los objetivos. Lo que da como resultado un aumento de la producción, reducción de costos, disminución de tiempo, calidad en los productos y servicios y por supuesto hubo una disminución de la rotación y ausentismo en los empleados aunque no se señalaron porcentajes. Los gerentes disponían de mayor tiempo para realizar sus actividades, al asignar nuevas responsabilidades sus empleados. Tal proceso implicado en los grupos autodirigidos involucró a todo el personal de todos los niveles.

Al parecer este proceso de selección en conjunto con el cambio que trajo consigo la implementación de grupos autodirigidos que requirió el involucramiento de toda la compañía, trajo resultados muy favorables. Lo que se observa en un proceso de selección perfectamente definido y detallado para la selección de grupos autodirigidos, que dadas las funciones que iban a desempeñar y el involucramiento que hubo de toda la empresa fueron factores que influyeron para que el proceso de selección funcionara. Sino se hubiera involucrado a todo el personal es probable que por muy bien diseñado que estuviera el proceso de selección, habría habido un choque y obstaculización por parte del personal no involucrado en los grupos autodirigidos y el proceso quizá habría tenido resultados muy pobres

Otro estudio realizado por Diaz 1998, señala que debido a los cambios que se han presentado a nivel mundial durante la última década es que el proceso de reclutamiento y selección de Ford Motor Company ha quedado obsoleto ante las nuevas iniciativas de la

compañía. Debido a estas nuevas necesidades, Ford ha creado una estrategia que considera todas las operaciones e iniciativas de la organización, que recibe el nombre de Ford 2000.³⁶

El proceso de reclutamiento y selección que se modificó consistía en la generación de la vacante, el área donde se origina la vacante llenaba el formato de requisición de personal, y el personal asociado junto con el comité de desarrollo de personal realizaban el reclutamiento interno y/o externo. Se citaba a los candidatos, se les daba una solicitud de empleo, y pasaban a una entrevista con el asociado de recursos humanos, si el candidato cubría los requisitos, pasaba a una entrevista con un miembro del comité de desarrollo personal, si salía bien de la entrevista pasaba a una entrevista con un gerente de nivel similar 1, después pasaba a una entrevista con un gerente de nivel similar 2, si el candidato pasaba las tres entrevistas, se realizaba una junta de decisión y se aprobaba al candidato, se le contrataba y sino se le conservaba en cartera.

El objetivo de la actualización del proceso de reclutamiento y selección de personal se debe al nuevo proceso de Ford 2000 que requiere de la estandarización de los procesos con la finalidad de contar con una forma homogénea de trabajo para todas las corporaciones que forman parte de FMC y facilitar el logro de los objetivos corporativos. Los pasos del nuevo proceso de selección son:

1. Reclutamiento.
2. Entrevista de recursos humanos.
3. Inventario de situaciones
4. Decisión de continuar.
5. Situación de trabajo (Assessment Center)
6. Entrevista con el gerente de área
7. Decisión de contratación.

En general el proceso de reclutamiento consiste en reclutar personal en las principales universidades, a los mejores candidatos, (como aclaración no se especifica el título o nivel del puesto al que se le aplica este proceso de selección). Se les cita en la compañía donde llenan el formato de "Proposición de Servicios", tal formato es muy parecido a una solicitud de empleo la única diferencia es que este formato contiene preguntas relacionadas con ciertas habilidades como ¿Ha supervisado personal? ¿Cuánta gente y que puestos desempeñan?, ¿En su trabajo anterior qué tipo de decisiones tomaba?, Describa las actividades que han representado un mayor grado de complejidad en su trabajo actual o anterior, ¿Cuáles son sus metas personales? ¿Cuáles son sus metas profesionales?

Una vez que el candidato terminaba de llenar el formato, el asociado de recursos humanos-reclutamiento aplica al candidato una entrevista estructurada con duración de 30 minutos, tal entrevista es con la finalidad de verificar si el candidato cubre o no los requisitos básicos. Después de la entrevista, se le pide al candidato que llene el formato de "Inventario de Situaciones" tal formato es confidencial de la compañía y se les entrega a los candidatos que continúan con el proceso, este formato se le entrega al asociado de recursos humanos y reclutamiento. Tal formato hace referencia a actividades reales de trabajo, en donde se describe una determinada situación, y se proponen distintas alternativas de respuesta a las que el candidato debe calificar con una clasificación que va desde "muy efectivo", hasta "muy inefectivo". Cabe señalar que tal formato fue diseñado por distintas áreas de FMC y un grupo de consultores dando por resultado una herramienta únicamente aplicable a FMC.

Después de aplicado el inventario de situaciones, se escogen a los candidatos con los mayores puntajes a quienes se les aplica la simulación de trabajo o Assessment Center, que está compuesto por los siguientes pasos: inducción del candidato, selección de la ubicación de una nueva Planta, junta con el gerente, junta con el supervisor de la planta, receso, preparación para la presentación individual para la recomendación de la ubicación de una nueva planta, presentación individual, junta para la recomendación final de la ubicación de una nueva planta. Tal ejercicio tiene como objetivo determinar qué tan bien sus "competencias personales" coinciden con las competencias requeridas por la compañía en cada uno de sus empleados. Cuando se habla de competencias se hace referencia a ciertas habilidades como: análisis y solución de problemas, organización, manejo y análisis de documentos e información, toma de decisiones, motivación, creatividad, trabajo bajo presión, comunicación, persuasión, liderazgo, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Mediante la simulación de trabajo los aspirantes realizan actividades parecidas a las actividades desarrolladas en el área, lo que permite evaluar sus "competencias personales". Durante estos ejercicios existe personal que toma notas, gerentes a los que se entrenó para la entrevista, y los coordinadores que proporcionan información acerca de los ejercicios. La forma en que se evalúa a los candidatos es de acuerdo a una escala que considera de muy efectivo, efectivo y muy inefectivo, para lo cual se elaboraron previamente las definiciones de tales escalas y también se determinaron criterios para evaluar y calificar de forma objetiva a cada aspirante de acuerdo con las competencias.

Los resultados que se encontraron con este nuevo proceso fue que permite conocer a un candidato mediante una entrevista, evaluar el tipo de decisiones y acciones que tomaría en una situación real de trabajo dentro de la compañía. Las ventajas que se obtuvieron con este proceso fueron: un proceso estandarizado globalmente, la herramienta es objetiva y permite medir no sólo las características personales de un candidato sino también sus habilidades pasadas y futuras en el trabajo, y el costo de hacer una mala contratación mediante este proceso llega a ser casi nulo.

Con respecto a este proceso de selección, se observa la aplicación de técnicas que gozan de validez como la entrevista estructurada y el assessment center, la creación del instrumento de "inventario de situaciones", que es un cuestionario que permite conocer de manera anticipada las habilidades y actitudes del candidato, información que se evalúa en el assessment center, lo que permite corroborar una conducta en una situación real y no únicamente escrita como lo hace el inventario de situaciones, así el assessment center facilita una valoración más eficaz y objetiva del candidato.

A lo largo de esta parte se observó que los estudios reportados, muestran que en México desde 1980 a 1995 las técnicas de selección utilizadas por compañías de diversos giros desde el de servicios, manufactura, bancario, automotriz, computación, químico farmacéutico, etcétera, han utilizado casi las mismas técnicas de selección de personal que generalmente son: la solicitud de empleo, entrevista inicial, examen de conocimientos, exámenes psicométricos como pruebas de inteligencia, personalidad, de aptitud, la entrevista profunda, entrevista con el jefe inmediato, estudios socioeconómico, y examen médico.

Pero las dos últimas empresas que mostraron tener procesos distintos de selección, que además se dan a partir de 1997 y 1998 como respuestas ante la necesidad de tener mayor competitividad ante la globalización, es decir ante la inminente entrada al país de otras

compañías transnacionales, que implica una demanda de productos más exigente y más específica de parte del cliente, una necesidad de mejorar la calidad y la cantidad del producto y de los servicios para garantizar su existencia en el mercado nacional y extranjero. Estas compañías fueron 3M y Ford Motor Company de México. El proceso de selección de 3M consistió en la revisión de la solicitud, la entrevista preliminar, aplicación del examen FIRO B (aplicación de exámenes de habilidades (desarrollados por esa compañía exclusivamente para esos puestos), aplicación de dinámicas de grupo, y entrevistas grupales). El proceso de Ford consistió en la aplicación del formato de proposición de servicios, (muy parecido a una solicitud), aplicación de una entrevista estructurada, del inventario de situaciones de trabajo, aplicación de la situación de trabajo, entrevista con el gerente de área, y la decisión de contratación.

En estos dos últimos procesos se observaron varias cuestiones interesantes, una de ellas fue la aplicación de técnicas distintas a la de la mayoría de las empresas, adaptación de técnicas usuales como la solicitud a las necesidades del puesto y la compañía, estandarización del proceso de selección para todas las sucursales por ejemplo, Ford usó la creatividad en el diseño de algunas pruebas acordes a los puestos y el uso de un examen escrito y una evaluación de la conducta in vivo (como lo fue en el ejercicio de la situación de trabajo), que en lo particular pienso que es una excelente medida para verificar qué tanto las actitudes que dice tener el evaluado en la prueba escrita, son ciertas. Esto se mide por medio del ejercicio de la situación de trabajo, que permite observar y medir in vivo la conducta.

Lo anterior muestra que el proceso de selección no tiene por qué ser aburrido y rutinario, ni tampoco debe ser una copia fiel del proceso de selección de otras compañías que dicen que les "funciona muy bien", más bien deja ver que es indispensable realizar un estudio de cada puesto y a partir de ello elegir las técnicas más adecuadas para cada uno. Si por las características que es necesario medir del puesto no hay una técnica lo suficientemente capaz para hacerlo, es necesario actualizarse y/o investigar acerca de lo último en técnicas de selección y usar la más adecuada, sin antes realizar los debidos estudios para verificar que el instrumento es válido y confiable. Además, el personal que colabore dentro del proceso de selección debe estar lo suficientemente capacitado para realizar la parte que le corresponda. También, es importante considerar la posibilidad que dentro del proceso de selección exista una técnica adaptada a las necesidades del puesto como el *assessment center* porque permite observar in vivo la conducta real del candidato, la que muy difícilmente puede ser manipulada por éste durante la aplicación de esta técnica, dada su naturaleza. Por último, es importante que se considere que si se utiliza alguna prueba psicométrica, que se elija algún método que permita verificar la veracidad de los resultados obtenidos, de preferencia alguna técnica donde se pueda observar directamente el rasgo o característica que se está evaluando o bien verificando que la prueba posea la suficiente confiabilidad y validez para el puesto requerido.

Al hacer un análisis del presente capítulo se puede observar lo siguiente. México ha tenido desde 1982 una serie de problemas que con el TLC, la globalización, y la corrupción en los gobiernos han venido agudizando problemas como el desempleo, el subempleo, los bajos salarios, una política neoliberal que beneficia a las compañías transnacionales y/o la macroeconomía y perjudica a las compañías nacionales como la mediana y pequeña empresa.

Tal situación es muy desventajosa para México y ante el proceso de la globalización, la mejor opción para México es que se adapte al cambio y que realmente las organizaciones se preocupen por la inversión y desarrollo de sus recursos humanos iniciando desde el proceso de selección de personal, lo que permitirá que México pueda ser más competitivo a nivel internacional.

También se observó que la mayoría de las compañías utiliza casi las mismas técnicas de selección, lo que muestra el poco interés de las compañías en actualizar sus métodos de selección, es decir hay poca investigación al respecto. Además muchas compañías y seleccionadores que al darse cuenta que a una o a varias compañías, les funciona su proceso de selección, no dudan en adaptar o trasladar tal sistema para sí; pero los cambios que ya se señalaron están ejerciendo cierta presión en el país y en todas las organizaciones porque está de por medio la sobrevivencia de las compañías y la competitividad. Debido en buena parte a esto, en los últimos años se encontró que son pocas las compañías que han realizado importantes cambios en sus procesos de selección, que muestran una franca preocupación por realizar una selección más acorde a las necesidades de la compañía, de su filosofía y de los puestos. Esto muestra el valor que se está comenzando a dar a la selección y al recurso humano. Pero esto no es suficiente, si se recuerda que México se encuentra en una situación muy desventajosa.

Sin embargo para que México pueda enfrentar los retos que implica la globalización es necesario que en el ámbito industrial todas las organizaciones se preocupen por mejorar la forma en que seleccionan a su personal, que se actualicen, y sobre todo que tales procesos de selección sean congruentes con las necesidades del puesto y de la organización. Para ello es imprescindible que los dirigentes y empresarios de las organizaciones realmente valoren en toda su dimensión al recurso humano, y de este modo inicien los cambios necesarios en la administración de los recursos humanos, y esto a su vez modifique el proceso selección de personal para que sea más eficaz y más adecuado a sus necesidades, lo que redundará en beneficios para la organización. Pues como ya se indicó, aún cuando el país tiene problemas para poder ser competitivo dentro del proceso de globalización tales como: la poca inversión en tecnología, uso intensivo de la mano de obra, recursos humanos sin la suficiente capacitación, bajo sueldos, entre otros, tales problemas se pueden resolver si se inicia por la inversión en los recursos humanos porque es éste el que interviene en la producción de un servicio o producto, es quien puede modificar procesos y actitudes, es el que hace la calidad de un producto, etcétera. Es decir, el recurso humano es la base de cualquier organización ya que sin éste no es posible la existencia, desarrollo y éxito de cualquier organización o compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ¹ Estadísticas demográficas y socioeconómicas de México INEGI, (1998) Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática 1998 México Estadísticas Geografía e Informática, p 5
- ² Ibid
- ³ Calva J L (1994), "Empleo y Distribución del Ingreso " Fundación Konrad Adenaver Cooperación Internacional Modernización y Problemática social en México México Responsable de la publicación Dr Willibold Frehner Representante de la fundación Adenaver en México, p 138
- ⁴ Salas P.C (1994) "Seminario Internacional sobre formación de Recursos Humanos para el Trabajo " Memoria 26-28 Enero, Ciudad de México Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica Metepec Edo de México, Presidente Honorario Lic Fernando Soiana Secretario de Educación Pública de México Primera Edición 1994, p. 62
- ⁵ Gonzalez J M (1994) "Rostros de la pobreza en México " Fundación Konrad Adenaver Cooperación Internacional Modernización y Problemática social en México, Responsable de la publicación Dr Willibold Frehner Representante de la fundación Konrad Adenaver, p 143
- ⁶ Sarmiento S. (1995) "Crisis de Deuda", Expansión (México, D F), XXVII 1995, num 672, p. 310
- ⁷ Lavielle, B (1997). "Crecimiento Próxima Salida", Expansión (México, D F), XXIX 1997 num 720, pp.34-39.
- ⁸ Salinas L R (1997). "No al peso subvaluado" Expansión (México, D.F), XXIX 1997, num 720 p 88
- ⁹ Gomez, S S (1999) "Insiste la IP en abaratar la mano de obra para elevar su competitividad" El Financiero, jueves 4 de noviembre de 1999, p. 16
- ¹⁰ Guevara N G y García C N. (1994) "La Educación y la Cultura ante el Tratado de Libre Comercio" 2da Ed Ed. Nueva Imagen, México, 1994, p.79.
- ¹¹ Notumex (1999) "México, atractiva puerta de entrada a estados Unidos". El Financiero Jueves 28 de octubre de 1999, p. 32
- ¹² Notumex Reuters (1999). "Extenderán los beneficios del TLC al Caribe y Centroamérica" El Financiero. Jueves 4 de noviembre de 1999, p.22
- ¹³ Salinas L R Op Cit p 90.
- ¹⁴ Ibid
- ¹⁵ Chuavenato I (1994) Administración de Recursos Humanos, 2da Ed Mc Graw Hill, México, p 391
- ¹⁶ Ibarra A. A (1996). Competencia Laboral y Educación basada en normas de competencia Arguallies A. (Compilador). Ed Limusa S A de C.V Grupo Noriega, Editores, México, p 75
- ¹⁷ Watson Thomas Un negocio y sus necesidades Cit Por Brehm B.M Sashida K F y Sosa B.R. (1995) Los Nuevos Senderos de la Dirección de Personal IPADE. Mexico D F p 57
- ¹⁸ Guevara N.G. y Garcia C.N. Op Cit pp 83-84
- ¹⁹ Chuavenato I Op Cit pp 395-396
- ²⁰ Brehm B M Sashida K F y Sosa B R Op Cit p 57
- ²¹ Roberto M Tomasko Downsizing Restructuring the Corporation for the future (New York American Management Association, 1987) "The Age of Consolidation Business Week, October Age of Consolidation Business Week, October 14, 1991, pp 127-138 cit Por Fisher D C , Schoenfeldt F L y Shaw B J (1993) Human Resource Management Second Edition Houghton Mifflin Company, Boston MA United States of America, p 23
- ²² Chuavenato I Op Cit p 392
- ²³ Ibid p 393
- ²⁴ Gomez S A (1999) "Crean IP-Obrero un Código de procedimientos laborales El Financiero Jueves 28 de octubre de 1999, México, p 22
- ²⁵ Brehm B M, Sashida K F, y Sosa B R Op Cit pp 56, 58
- ²⁶ Frobel Floker, Jurgén Heinrichs, y Otto Kreye (1978) "La nueva división internacional del trabajo Sus orígenes, sus manifestaciones y consecuencias " Comercio Exterior, num 7, México, julio de 1978, pp 831 - 836 cit Por Ortiz W.A Op Cit p 75.
- ²⁷ Bautista R J (1995) "México ¿Liberalismo social o neoliberalismo" Problemas de Desarrollo, (México), 26 1995. num. 103, pp. 207-208

- ²⁸ Muñoz R E (1980) "Las Funciones de los Responsables de los Recursos Humanos en las Empresas del área metropolitana" Tesis de la carrera de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria, México, pp 21-22, 23, 34, 52
- ²⁹ Torre M S L y Vales B M E (1989) Investigación Exploratoria sobre la eficiencia del Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en un grupo de empresas en la ciudad de México Tesis de la carrera de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, México, pp 38, 39, 43-45, 48, 103
- ³⁰ Palacios G A R y Ramos G M L (1990) Estudio Exploratorio y Aportaciones al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Instituciones Bancarias del Distrito Federal Tesis de la carrera de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, México, pp 123, 129-130, 165, 167, 168-169, 173, 279
- ³¹ Villa S H M (1991) Reclutamiento y Selección en una industria Farmacéutica Reporte de Trabajo de la carrera de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, México, pp 76, 79, 81, 91
- ³² Ramos M C (1994) El Papel del Psicólogo en una empresa de Ensamble de Carrocería Eurocar México. Reporte de Trabajo de la carrera de Licenciatura en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, México, pp 27, 49
- ³³ Rodrigo M. M A (1994) El Proceso de Reclutamiento y Selección de personal en una empresa de Servicio. Tesis de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas Universidad La Salle Escuela de Ciencias Administrativas, México, pp. 31, 42-50, 52-56
- ³⁴ Pineda F L (1995) Actividades de un Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal " Reporte de Trabajo de la carrera de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala, México, pp 27-29, 30-32
- ³⁵ Paniagua T. S. (1997) " Proceso de Reclutamiento y Selección para el desarrollo de grupos autodirigidos " Tesis de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad La Salle, México, pp. 59-69, 72-73, 75, 77-80
- ³⁶ Díaz G. C. Y. (1998). Proyecto de Implementación de un Nuevo Proceso Corporativo de Selección de Personal para Ford Motor Company de México. Reporte de trabajo de la carrera de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, México, pp 8, 12, -13, 16, 20-22, 25, 27-28, 84-85

CAPITULO IV. OTRAS TECNICAS Y METODOS DE SELECCION DE PERSONAL.

En Estados Unidos actualmente existe una gran variedad de pruebas de selección, que van dirigidas a la valoración de la condición actual del solicitante en cuanto a estado de salud, detección de alguna condición que facilite la adquisición de alguna enfermedad, o bien detectar si existe consumo o dependencia al cigarro, alcohol, o drogas, tales tests reciben el nombre de tests químicos. También, hay innovaciones en el área de pruebas que evalúan el comportamiento o conducta del aspirante, las que utilizan formatos, pruebas escritas, inventarios, diversos tipos de entrevistas, etcétera.

A continuación se describirán algunas de las pruebas químicas más usadas en Estados Unidos.

4.1 Pruebas de Drogas.

El abuso de la droga es considerado un problema serio, que enfrentan los Estados Unidos actualmente, que se refleja en millones de dólares en pérdidas. El abuso de la droga en el lugar de trabajo, ha dado lugar a empleados que roban, que se accidentan, que se ausentan y otras conductas contraproducentes.

Es por lo anterior, que las pruebas de protección a las drogas que comenzaron en el ámbito militar, se extendieron a los deportes y ahora son frecuentemente usadas para cuestiones de selección.¹

La identificación de aquellos que abusan de las drogas, es generalmente realizada por medio del examen de los fluidos del cuerpo, como la prueba de sangre, el análisis de la orina y el análisis del cabello. Estos exámenes, son realizados en laboratorios químicos por individuos con entrenamiento técnico especial.

Tales fluidos son usados como evidencia del previo uso de la droga. La prueba de orina es la más comúnmente usada, porque es relativamente barata.² Otros autores que apoyan que la prueba de orina es de las más usadas son Sherman, Bohlander y Snell.³

Pero el análisis del cabello también está dentro de las técnicas que más se están usando pues en Video Blockbuster, requieren 3 pulgadas de muestra de cabello como pista del consumo de drogas de 3 semanas atrás.⁴

El papel que juega la psicología industrial organizacional en la detección del abuso de las sustancias en el lugar de trabajo, es proporcionar la suficiente información y herramientas para que el psicólogo industrial organizacional pueda evaluar correctamente que prueba debe usar, puesto que es él quien realiza el proceso de selección de personal, es el directamente responsable en la detección del abuso de las sustancias entre los solicitantes y empleados, además de que debe evaluar lo apropiado de la prueba dependiendo del puesto, considerando la confiabilidad, validez, legalidad y el costo de la

misma.⁵ Si desde el inicio no se cuida este aspecto, tanto el solicitante como el empleado pueden estar en peligro si cualquiera de los dos ejecuta un trabajo bajo el influjo de ciertas sustancias.

En lo que se refiere a la cuestión legal, los críticos señalan que tales pruebas son una violación a los derechos individuales de privacidad y que con frecuencia son imprecisas. Sin embargo, la suprema corte de Estados Unidos ha indicado que las pruebas de drogas son legales, cuando la seguridad pública está en juego (como el transporte).⁶ Por esto las compañías que entren dentro de este rubro, se les permite su aplicación.

Aún con lo anterior tales métodos continúan generando controversias, sin embargo, las pruebas continúan usándose en los Estados Unidos. Una encuesta reciente aplicada a las compañías de Fortune 500, mostró que el 88% de las empresas que contestaron actualmente realizan pruebas de drogas de los solicitantes como requisito para el empleo. Y las compañías que no realizan estas pruebas, el 80% señala que planea comenzar a usarlas.⁷

Cuando los aspirantes a algún puesto, han sido sometidos a una prueba de este tipo y obtienen resultados positivos son rechazados y no se les contrata, sin embargo, si se encuentra que el personal ya empleado consume drogas o sustancias son remitidos a tratamiento o consejo o reciben alguna clase de acción disciplinaria.⁸

En relación con la precisión de las pruebas de drogas para determinar la habilidad individual para realizar el trabajo bajo su influjo, hay muy pocas investigaciones, algunas dan poca o no dan información acerca de la cantidad de droga que fue consumida, cuándo fue usada, con qué frecuencia fue usada, y si el solicitante o candidato es más o menos efectivo en el trabajo.⁹

Además el índice de error en la detección de la droga en algunos estudios realizados muestran que es alto. Quizá se deba a que la confiabilidad de tales pruebas dependen de varios aspectos, ya que existen antibióticos, descongestionantes y hasta alimentos que reaccionan en las pruebas, y que pueden indicar el consumo de cocaína. Otro problema es el descuido que puede haber en los laboratorios, cuando los empleados no están adecuadamente entrenados, o cuando las muestras son analizadas con equipos o en instalaciones inadecuadas.¹⁰

Sin embargo, al respecto Muchinsky señala que "la confiabilidad de los Tests químicos es más alta, que la confiabilidad de las evaluaciones psicológicas tradicionales de papel y lápiz. Pero la confiabilidad no es perfecta."¹¹ Otro factor que influye en la detección del consumo de droga varía en función del tipo de droga implicada, porque algunas drogas permanecen en el organismo por días y otras por semanas. Aún con todo lo anterior, existen pruebas de drogas que reúnen los requisitos de confiabilidad y validez, pero su elevado costo hace muy difícil que los empleadores las usen en los solicitantes.¹²

4.2 Pruebas para detectar el consumo del cigarro.

La compañía Litho Industries, impresora de Carolina del Norte en 1989 dejó de contratar a fumadores, así como a aquellos que aceptaron no fumar en el trabajo. Se cree que sólo el

6% de las compañías, maneja este tipo de políticas, pero parece que están en aumento.¹¹ Los exámenes que se usan para detectar el consumo del cigarrillo, también son las muestras de orina. Tales políticas, se implementaron para disminuir los costos médicos o de seguros por enfermedad o cáncer de pulmón. También para tranquilizar a los empleados que se quejan de los efectos secundarios de fumar, o por compartir espacios de trabajo con fumadores.

4.3 Pruebas para detectar el SIDA.

El síndrome de inmunodeficiencia adquirida (SIDA) es uno de los problemas más importantes para la medicina de la década de 1990. La frecuencia con la que se aplican estos exámenes del SIDA en las empresas a los candidatos o empleados es baja. Se cree que los exámenes de sangre, entre otros, tienen ese objetivo.¹⁴

Se ha señalado que los exámenes de detección del SIDA no tienen ninguna justificación para propósitos de empleo, debido a que el SIDA es un impedimento protegido tanto por la Ley de Rehabilitación Vocacional, como por la Ley de Estadounidenses Discapacitados. Debido a que es imposible el contagio a través de los contactos del trabajo rutinario, y bajo circunstancias normales, los trabajadores cercanos al empleado enfermo no corren ningún riesgo de contagio. Es por esto, que un empleador no puede discriminar a las víctimas del SIDA basado en la posibilidad del ausentismo, ya que estos enfermos son capaces de realizar el trabajo. La negativa de emplear enfermos del SIDA debe estar fundamentada en la incapacidad real para ejecutar el trabajo.¹⁵ Sin embargo, sólo cuando la naturaleza del trabajo contenga un alto riesgo de que los empleados resulten contaminados por compañeros infectados con SIDA, como las instituciones dedicadas al cuidado de la salud; pueden demostrar que es indispensable para su instituto el empleo de tal prueba o examen.¹⁶

En lo relacionado con la validez y la confiabilidad de esta prueba, no se encontró ningún reporte.

4.4 Pruebas genéticas.

Este tipo de examen consiste en revisar la composición genética de un aspirante, y se usa para identificar a las personas con alto grado de susceptibilidad a las toxinas del lugar de trabajo y con predisposición a contraer diversas enfermedades.¹⁷ Los avances en conocimientos y teorías genéticas han aumentado la cantidad de rasgos y características que se pueden identificar con tales pruebas o procedimientos. Tales pruebas, se emplean con el objetivo de que los empleadores tengan información tangible como la ofrecida por ésta prueba, para no aceptar a los candidatos con predisposición a desarrollar reacciones adversas, enfermedades ocupacionales, cuando son expuestos en el lugar de trabajo a

químicos, sustancias o agentes contaminantes. Aunque tales pruebas en general no son muy usadas.

Las críticas que han recibido las pruebas genéticas se han enfocado a la posibilidad de que ciertos grupos raciales o étnicos puedan ser dejados fuera del empleo, debido a una discriminación causada por la posibilidad de que se compartan rasgos genéticos dentro del grupo o raza. Además hay incertidumbre con respecto a que las leyes de empleo actuales consideren tomar decisiones basadas en las pruebas genéticas. La madurez tecnológica sostiene que las decisiones de empleo deben estar basadas en estas pruebas, varios gobiernos y agencias reguladoras pueden definir mejor la relación entre las pruebas genéticas y la ley.¹⁸

Tampoco se encontró ningún reporte o estudio relacionado con la confiabilidad y/o validez de éste tipo de prueba.

Otro tipo de pruebas son las que están basadas en la evaluación del comportamiento del candidato, como el polígrafo, los inventarios de honestidad, la grafología, los inventarios de información biográfica, las entrevistas computarizadas, la entrevista situacional, y de la descripción de la conducta, etcétera, los que se describirán a continuación.

4.5 La solicitud ponderada.

La solicitud es uno de los recursos más comunes usado en la selección de personal. Una de sus principales funciones es que permite verificar datos en general y referencias. Con frecuencia es utilizada como un método que proporciona amplia información sobre el candidato, y además funciona como un primer filtro.

Sin embargo, la gente que usa la solicitud generalmente asigna un valor subjetivo a la información, la cual puede o no estar relacionada con un criterio importante; tal como la ejecución o desempeño del trabajo o la permanencia en el mismo. Pero la mejor manera de usar e interpretar la información de una solicitud es la derivada de un sistema objetivo de evaluación o calificación basado en una investigación empírica.¹⁹

Esto se refiere a la solicitud ponderada, que es un formulario con el que se recopila información acerca del candidato como, afiliación, estado civil, educación, experiencia laboral, datos familiares y profesionales, que funcionan como información para establecer diferencias entre el desempeño del aspirante y su posible éxito posterior en la empresa.²⁰

Los reactivos que actualmente se consideran en la aplicación del formulario o solicitud, cambian considerablemente de compañía a compañía. Muchas compañías tienen diferentes versiones para diferentes posiciones. Es común que haya diferencia de un formulario profesional y uno para empleados técnicos, tal forma puede ser muy útil para desarrollar cualquier grupo de empleos o trabajos que sean parecidos. La aplicación de los formularios o solicitud ponderada, también es muy usada para predecir el cambio de personal.²¹ Además ésta forma ha sido usada en una variedad de lugares o escenarios de trabajo como la industria de seguros, en la selección de agentes de ventas, para los clérigos, puestos de alto nivel como supervisores de producción e investigadores científicos.²² Se aplica un

determinado procedimiento para ponderar una solicitud, y una vez que esta ha sido ponderada, se recomienda realizar transvalidaciones periódicas sobre todo si hubo algún cambio importante dentro del puesto evaluado, como en las políticas de personal, o en el mercado de trabajo. En el aspecto legal de Estados Unidos hay considerables limitaciones en cuanto a la información que debe ser incluida en la solicitud ponderada, por ejemplo, los reactivos relacionados con la historia de arrestos, el nivel educacional, el número de hijos de las madres solteras, ya que ésta información puede ser interpretada como discriminación a menos que haya clara evidencia de que el puesto así lo requiere.

Una restricción legal son los datos relacionados con la raza, el sexo, nacionalidad, religión y la edad, los cuales pueden ser utilizados para discriminar a ciertos grupos. Por esto y para evitar cualquier sospecha en esta área, los empleadores han eliminado muchos reactivos de los formularios que previamente han sido estandarizados.²⁸

La solicitud ponderada es un procedimiento que aún cuando requiere de un considerable trabajo, permite obtener decisiones superiores porque están basadas en resultados más objetivos, lo que no sucede cuando tales decisiones están basadas en una interpretación subjetiva de la solicitud. Pero como el tamaño de la muestra que requiere esta técnica es grande, se recomienda usarla sólo para puestos tipo o con muchos titulares.²⁴

Hay ciertos reactivos en la historia personal del solicitante tales como la educación, estado civil, número de dependientes, experiencias previas de trabajo, entre otros, que pueden ser predictoras del futuro éxito del candidato en el trabajo. Las compañías de seguros han establecido que la prioridad del salario y el número de dependientes está relacionado con la producción de ventas de los agentes de seguros de vida.²⁵

En lo que se refiere a la precisión de este procedimiento, Goldstein señala que aún cuando la precisión de la información reportada en la aplicación de los formularios se ha estudiado con menos frecuencia que la precisión de la información de la entrevista, los resultados son los mismos. Con respecto a la predictibilidad de la solicitud ponderada, por un lado se señala que algunos estudios han producido un diseño predictivo de las respuestas muy significativo. Pero Brown indica que hay estudios hechos a la fecha que no producen un apoyo con respecto a que ciertas respuestas en la aplicación de los formularios sean universalmente predictivas del futuro éxito, como la irresponsabilidad en el trabajo, la compañía y la situación.²⁶

Con esta información no es posible concluir nada en cuanto a la confiabilidad y validez de tal técnica, más bien habría que buscar o realizar más estudios al respecto.

4.5 Los inventarios biográficos.

Los inventarios biográficos aún cuando se parecen a la solicitud, su principal diferencia es que el inventario biográfico típico contiene un gran número de reactivos, que usan un

formato exclusivo de elección múltiple, y trata temas que generalmente no se manejan en una soltería como las experiencias tempranas de la vida, los hobbies, salud, relaciones sociales, y son también un poco más profundos y específicos que las solicitudes además varían más allá de la aplicación de formularios.²⁷ Se consideró que el inventario biográfico se constituyó en un esfuerzo por lograr una mayor objetividad, que consiste en comprobar las informaciones biográficas comparándolas con el rendimiento y con el posterior comportamiento profesional. Esta técnica no es nada nuevo en Estados Unidos, el Carnegie Tech Bureau of Salesmanship creó un inventario biográfico ponderado para seleccionar vendedores de seguros de vida que después fue retomado y mejorado por LIAMA (Life Insurance Management Association) Tal asociación celebró su millonésimo inventario biográfico, sin dejar de continuar con los estudios de control y mejora del inventario.²⁸

El tipo de preguntas que se hacen en los inventarios biográficos además tienden a ser más personales y dirigidas a las experiencias (basadas en los antecedentes y las experiencias). Con frecuencia son presentadas en un formato de múltiple elección, algunas de tales preguntas son como las siguientes:

- ¿ Con qué frecuencia ha dado discursos ante un grupo de adultos?
- ¿Cuál es la frecuencia en que ha tenido objetivos a largo plazo u objetivos para sí mismo?
- ¿ Con qué frecuencia ha ido con otros estudiantes para que lo aconsejen o recomienden?
- ¿ Con qué frecuencia se ha sentido un miembro insignificante de un grupo?
- ¿ Con qué frecuencia ha estudiado con otros estudiantes?
- ¿ Con qué frecuencia ha tenido dificultades en mantener sus prioridades?²⁹

Se dice que Owens propuso un modelo teórico para justificar el empleo de informaciones biográficas. Para él era preciso ir más allá de la simple constatación de una correlación y comprender porque existen relaciones entre las informaciones biográficas y el comportamiento profesional posterior. Se cree que existe "una coherencia comportamental y que cada persona se va a seguir comportando como siempre lo ha hecho."³⁰ Owens teniendo presente esta idea señala que las informaciones biográficas, no son únicamente un grupo de datos aislados, sino que representan un banco de datos organizados que permiten definir al individuo por medio de los acontecimientos de su vida pasada, usando posteriormente esa definición para predecir su conducta futura. Tales muestras de comportamiento, si están bien elegidas y son correctamente evaluadas, serán más predictivas y mejor aceptadas como base de predicción del éxito profesional que los "signos" reveladores de aptitudes y de la personalidad, como son los tests y otras pruebas. Una investigación que da un ejemplo de lo anterior, es la realizada por Neimer y Owens, quienes trataron de mostrar que existía una continuidad inteligible entre la tipología trazada a partir de elementos biográficos característicos de una promoción de estudiantes y los elementos biográficos recogidos sobre ellos siete años más tarde. Comparando ambos informes se encontraron coherencias, sobre todo en lo que concierne a la orientación religiosa, los roles sociales, los intereses y las relaciones interpersonales, conforme la existencia del ser humano permite tener nuevas actividades, la biografía individual se desarrolla e integra esa nueva información. Por lo que podría hablarse más bien de la

estabilidad o de coherencia que de predicción, pues lo que se observa a través del tiempo no es una repetición, sino la continuación de unos mismos comportamientos y actitudes.

Una limitación y un peligro en el uso de los datos biográficos, es que con frecuencia no son precisamente muy claros en cuanto a qué es lo que miden y porqué un reactivo en particular predice el éxito.³¹

Otra de las desventajas que se dice que tienen los inventarios biográficos es que ponen en duda la sinceridad de los individuos. Es cierto que la mayoría de los candidatos tratarán de dar la mejor impresión, por lo que sus respuestas pueden mostrar tal deformación, buscando demostrar lo socialmente deseable. Al respecto varias investigaciones muestran que los candidatos tienden a prolongar la duración de sus anteriores empleos y a indicar unos salarios en el pasado más altos que en la realidad. Otra investigación midió la tasa de trampa por parte de los encuestados, al introducir una pregunta capciosa: en un inventario destinado a electricistas, se les preguntaba si conocían un cierto aparato.. que no existía. Una tercera parte respondió que sí. Tales preguntas pueden funcionar como un criterio de engaño.³²

Aún con lo anterior, los datos en crudo de la información biográfica, son una parte muy valiosa en cualquier proceso de selección, sobretodo al inicio, en la fase de filtro que proporciona información del trabajo empíricamente necesaria que tiene que ser evaluada. Otra de las ventajas de ésta técnica es que cuando los datos biográficos son interpretados de manera objetiva y tras un estudio de validez, proporcionan elementos serios para la predicción del éxito profesional y la toma de decisiones con respecto a la selección de personal. Además tal instrumento generalmente es bien aceptado por los evaluados, por ser fáciles de realizar, y no es difícil su interpretación una vez realizados los estudios previos.

Los estudios que se han hecho con los inventarios biográficos muestran que el mejor predictor para los datos biográficos (con un coeficiente en promedio de 0.58), fue obtenido con el salario como criterio de ejecución sobre todos los grupos de ocupaciones. Otra evidencia de los datos biográficos relacionados con el éxito en ventas fue hecho por McCartney, quien estableció que el vendedor industrial listo para una promoción inmediata fue distinguido de un grupo "no potencial" en base a:

- Experiencia en un gran número de departamentos.
- Más meses en el servicio militar.
- Un gran número de trabajos previos.
- Más servicio militar en el extranjero.
- Lectura de más diarios y revistas.

Tal estudio sugiere que los vendedores con potencial de promoción se han expuesto mas a experiencias de estilos de vida diferentes.³³

La validez de los inventarios biográficos se observa en la síntesis más reciente de Reilly y Chao, quienes resumen 58 investigaciones rigurosas desde el punto de vista metodológico y comprueban un coeficiente de correlación medio de 0,35, manejando de forma mezclada varios criterios y profesiones. Las correlaciones más altas se dan entre la antigüedad o permanencia en el empleo, en los puestos administrativos y mandos intermedios.³⁴

Otras investigaciones realizadas con los inventarios biográficos, han mostrado que tal método puede ser una herramienta efectiva en la predicción del cambio de trabajo, la elección de trabajo y la ejecución del trabajo. En un estudio conducido en la Academia Naval de Estados Unidos, la información biográfica derivada de la historia de vida y ensayo de los logros, fue escrito en un formato de elección múltiple de un inventario biográfico. Una investigación reciente sugiere que los inventarios biográficos pueden tener una validez que es generalizable a través de las ocupaciones y las compañías.³⁵

Por los estudios anteriores y considerando su validez se puede concluir que los inventarios biográficos aportan información importante del candidato. Pero por supuesto, aún cuando su validez alcanzó un puntaje importante, no es suficiente para considerarla como único elemento de selección.

4.7 Entrevista computarizada.

Una reciente innovación en la técnica de la entrevista, es la entrevista computarizada. Lo que se debe al gran crecimiento en el número de organizaciones que han comenzado a usar las computadoras como ayuda en el proceso de la entrevista. Esta aproximación es el resultado lógico de la proliferación de microcomputadoras baratas y del desarrollo de software adecuados y diseñados para reunir datos del autoreporte por computadoras interactivas. En un contexto apropiado, se dice que este tipo de entrevista puede probar su costo y efectividad y tiene la ventaja de introducir un alto grado de estructura.³⁶

Según Sawyers, Seguros Cigna, Seguridad Pinkerton y los servicios de investigación han desarrollado sistemas expertos para reunir información preliminar además, de comparar a los candidatos. El sistema de preguntas de acuerdo con Brooks, que se le hacen a los candidatos van de 75 a 125 preguntas de elección múltiple, que han sido diseñadas para él. Con base en esto, la computadora puede generar un reporte impreso que contenga las respuestas resumidas de los solicitantes, y una lista detallada de las respuestas contradictorias, un reporte de la latencia de la respuesta (tiempo de retraso en cada respuesta), un resumen de las respuestas potencialmente problemáticas, y una lista de las preguntas del entrevistador presentadas en forma de una entrevista estructurada. Martin y Nagao, señalan que hay pruebas que sugieren que los solicitantes se comprometen menos en una entrevista computarizada, que en una entrevista cara a cara.³⁷ Por esto las organizaciones han usado la computadora principalmente como un complemento, más que como un reemplazo de la entrevista convencional.

En lo que se refiere a la confiabilidad y validez no se encontró ningún reporte, solamente la falta de compromiso por parte de los entrevistados, y esto debido a la naturaleza de la computadora, al ser usada como instrumento de la entrevista.

4.8 Entrevista situacional.

Otro tipo de entrevista, es la entrevista situacional la cual fue desarrollada específicamente para encontrar las necesidades de un trabajo en particular. Así en este tipo de entrevista, las preguntas no están diseñadas para averiguar características generales, rasgos distintivos, o habilidades sino más bien para preguntar acerca de las conductas actuales del candidato y compararlas y calificarlas considerando las conductas requeridas por el puesto en cuestión o vacante. También se ha dicho que una variación de la entrevista estructurada es la entrevista situacional, pero en ésta entrevista se le da al solicitante un incidente hipotético y se le pregunta como él o ella pueden o suelen responder ante éste. Las respuestas de los solicitantes son evaluadas por los estándares preestablecidos por los registros de las conductas ante los incidentes críticos.³⁸ Una característica de este tipo de entrevista es que la respuesta que dé el candidato al incidente hipotético o determinada situación, es independiente de la experiencia.

Además este tipo de entrevista fue desarrollada específicamente para conocer las necesidades específicas en cuanto a conductas de un trabajo en particular, en donde las conductas de trabajo son determinadas por un análisis sistemático del trabajo, conducidos por la técnica de los incidentes críticos.

La forma en que se puede desarrollar este tipo de entrevista es que primero, se debe realizar una lista de incidentes críticos que marquen una diferencia entre el empleado actual, exitoso, y el fracasado. Tales incidentes son descritos por los supervisores, quienes tienen un íntimo conocimiento del trabajo. Los supervisores califican con 5 a las conductas mostradas por empleados exitosos, 3 a las conductas mostradas por empleados mediocres, y 1 a las conductas pobres de algunos empleados. Con tal información es más fácil plantear las preguntas relacionadas con los incidentes críticos necesarios para el puesto. Así el objetivo de la entrevista situacional es dar una calificación.

La entrevista situacional ha sido abordada para seleccionar trabajadores de aserradero, supervisores de línea, dependientes, y trabajadores no especializados, entre otros.

En lo que se refiere a su validez, según Maurer y Fay, en todos los casos la entrevista resultó estar altamente correlacionada con la ejecución más reciente del trabajo y tuvo una validez más alta que la entrevista estructurada. De acuerdo con Weekley y Gier, señalan que la investigación ha mostrado que la entrevista situacional también es más fácil de administrar y de interpretar, que la entrevista estructurada y no estructurada.³⁹ Entre sus ventajas se encuentra que este tipo de entrevista es rápida de aplicar una vez construida. Además ésta aumenta la motivación de los solicitantes, porque las preguntas están directamente relacionadas con el trabajo que desempeñaron o desempeñan.

Debido a que solamente se presenta un solo estudio relacionado con la validez de este tipo de entrevista, no es posible concluir nada al respecto.

4.9 Entrevista de la descripción conductual.

Este tipo de entrevista según Roth y McMillan, es una entrevista estructurada que usa preguntas dirigidas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas de trabajo. Evita hacer juicios relacionados con la personalidad del solicitante y también evita preguntas hipotéticas y autoevaluadoras. Las conductas que se evalúan se eligen cuidadosamente considerando su importancia para el éxito en el puesto. Se realizan las preguntas de la conducta interés al candidato, pidiéndole que describa cómo se desempeñó en la situación descrita. Por ejemplo; a un solicitante para un puesto de ingeniería se le puede pedir "Platíqueme de algún momento en que usted haya tenido que tomar una decisión importante, sin contar con toda la información que necesitaba." Se elaboran respuestas típicas derivadas del comportamiento de empleados exitosos, para usarlas en la clasificación de las respuestas del solicitante. Debido a que tanto las preguntas como las respuestas están vinculadas con un desempeño exitoso del puesto, son más precisas en la predicción del éxito de los aspirantes en el puesto para el que serán contratados.⁴⁰ También se dice que éste tipo de entrevista basa la decisión de contratación en habilidades conductuales, más que en la "personalidad".⁴¹

El enfoque básico de éste tipo de entrevista es identificar los aspectos conductuales importantes del trabajo, y después elaborar las preguntas para la entrevista que cubran estas dimensiones o aspectos, el procedimiento consiste en lo siguiente:

- a) Realice un análisis de aptitudes. Primero estudie la descripción del puesto y verifique las clases de habilidades que podría requerir el empleo como; mecanografía, planificación o negociación, etcétera.
- b) Seleccione dimensiones de habilidades. Se deben definir con exactitud las dimensiones específicas de habilidades, como la habilidad para enfrentar presiones de fechas límite, o tomar decisiones considerando la información disponible. Esto ayuda al entrevistador a saber qué cualidades debe buscar en un candidato al puesto.
- c) Prepare las preguntas para la entrevista. En esta etapa se deben elaborar las preguntas adecuadas al puesto, para aumentar las posibilidades de obtener información sobre las aptitudes elegidas. Un ejemplo: es pedir al entrevistado que proporcione experiencias específicas de trabajos anteriores que muestren la forma en que se usó alguna habilidad (como tomar decisiones bajo presión)
- d) Realice la entrevista. Como se hace generalmente en una entrevista, trate de calmar al aspirante. Después tome nota a lo largo de toda la entrevista y al mismo tiempo debe poner atención en la conducta no verbal
- e) Evalúe la conducta, para terminar, después de la entrevista, califique al candidato después de revisar las dimensiones o aspectos de habilidades que previamente decidió que eran importantes para el puesto.⁴²

Según Lowell y Gilmore las investigaciones han demostrado que los coeficientes de validez para las entrevistas de descripción conductual, son varias veces mayores que en las entrevistas tradicionales. Pero, se debe tener cierta precaución en la evaluación de la

respuesta correcta . quizá ésta pueda reflejar el comportamiento del tradicional empleado que pertenece a una determinada cultura o clase social . Con lo que se debe tener especial cuidado, porque las personas de otras culturas o las pertenecientes a grupos minoritarios, pueden no haber tenido durante su vida experiencias que les permitan dar respuestas similares, por lo que tales candidatos se pueden encontrar en desventaja o ser sometidos a una evaluación que de acuerdo a su grupo racial, no es representativa del éxito.⁴³

Cabe señalar que la entrevista de la descripción conductual es muy parecida a la entrevista situacional, en que ambas buscan evaluar la conducta con base en necesidades muy específicas del puesto y las conductas son comparadas con las conductas exitosas y calificadas con base en ellas. Pero la diferencia entre éstas es que la entrevista de la descripción conductual, busca evaluar la conducta pasada del candidato ante situaciones que guardan relación con el trabajo, por lo que la experiencia es un factor importante. Y la entrevista situacional busca evaluar la conducta actual del candidato ante situaciones hipotéticas donde la experiencia no es un factor relevante.

Con base en el resultado de un solo reporte de validez no es posible indicar que tan efectiva es la entrevista de la descripción conductual como método de selección, hacen falta más reportes al respecto.

4.10 Selección por competencias.

A finales de los años 70's investigadores del comportamiento en el trabajo como McClelland, Dayley, Flanagan, entre otros descubrieron que existen ciertas características diferentes en las personas relacionadas con el éxito, dándoles el nombre de competencias. Boyatzis define la competencia como "una característica subyacente en una persona que está casualmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo."⁴⁴

Pero, el uso del modelo de competencias responde a una serie de sucesos en el ámbito industrial como los que a continuación se señalan. Las fuentes de competitividad de las organizaciones han estado cambiando, generalmente se basaban en mercados protegidos y regulados , en economías de escala, en una fuerza de trabajo organizada en puestos y considerando los materiales físicos como los primeros activos de las organizaciones

Sin embargo, en este momento las fuentes de competitividad se encuentran en

- La globalización de mercados, en la capacidad de las organizaciones y de los individuos para insertarse en ese proceso.
- La producción orientada por los cambios de la demanda, y
- La administración de recursos humanos en redes y equipos de alto desempeño, donde se considera a las personas como el principal activo de las organizaciones.

El nuevo modelo de competitividad señala que las supuestas ventajas comparativas tradicionales ya indicadas no han hecho posible el crecimiento que se esperaba . por lo que

paulatinamente se ha cambiado el modelo hacia ventajas competitivas, que retoman la innovación tecnológica, la generación y difusión del conocimiento y el desarrollo del capital humano

Debido a este paulatino cambio, la competencia laboral se ha estado perfilando como parte fundamental de esta nueva estrategia de competitividad de las organizaciones.

Se entiende por competencias laborales “la combinación de habilidades, conocimientos y comportamientos observables y medibles y de los atributos personales que contribuyen a mejorar el desempeño del empleado y el éxito de la organización.” -5

Un aspecto que se debe tener presente en una competencia laboral, es que para que un comportamiento en una posición de trabajo sea una verdadera competencia, debe estar asociada con una intención, es decir, con el uso intencional del comportamiento para lograr un desempeño superior

Regresando al modelo de competencias, es importante tener presente que al ser modificado el modelo de competitividad de las organizaciones, también se requiere de una modificación en el área de recursos humanos, en donde su función ahora debe estar orientada hacia las soluciones, con una visión del negocio de la organización, y no limitarse a una visión únicamente departamental.

Sin embargo, se dice que el modelo de competencias funciona mejor en aquellas empresas en las que se depende en buena medida del trabajo en equipos del personal, de la creatividad, responsabilidad personal y vinculación a clientes y/o mercados los cuales juegan un papel fundamental en el éxito del negocio. Por supuesto tales compañías deben tener un objetivo estratégico en donde el negocio requiera de la transformación de las capacidades del personal, es decir, de las competencias

Cuando se piensa en desarrollar el modelo de competencias en una empresa, se debe identificar cuáles son los aspectos que determinan su ventaja sobre otras compañías con la misma actividad en el mercado. Una vez identificadas las variables de éxito, el modelo de competencias entra para crear la capacidad de vincular los atributos personales de quienes trabajan en ella, con los otros subsistemas que determinan el progreso de la empresa.

Al aplicar el modelo de competencias en una organización se identifican cuatro fases:

Fase I. Es muy importante para el éxito del proyecto en la organización, pues en ésta se establece el compromiso y la participación de sus niveles de dirección.

Fase II. Es en donde se vincula y valida la estrategia de la organización con el perfil esperado de competencias, ajustándose ambas.

Fase III. Puede ser considerada la fase central y particular al modelo de competencias, es donde se diseña y desarrollan las competencias

Fase IV. Es la aplicación del modelo de competencias y el desarrollo de los instrumentos que apoyan su operación.

El modelo de competencias laborales es una filosofía que surge en buena medida por las necesidades de las compañías ante la globalidad, y que para ponerla en marcha requiere de las fases ya señaladas anteriormente, además de la cooperación de otras áreas y sobre todo de recursos humanos porque es el área que posee la infraestructura para iniciar y hacer funcionar éste modelo, ya que éste cuenta con herramientas para desarrollar departamentos

como selección de personal, desarrollo de carrera, capacitación, sueldos y salarios, etcetera. Tales áreas son capacitadas no solo para funcionar de acuerdo con el modelo de competencias, sino con las necesidades particulares de cada organización o compañía. Por lo tanto, sin la colaboración de estos departamentos en el modelo de competencias no habría mayor impacto ni daría lugar a ningún cambio. Existe una metodología de desarrollo de cada uno de éstos departamentos que hace posible que el modelo de competencias laborales funcione como un todo, sin dejar ningún aspecto de lado.

Es necesario señalar que el entrenamiento en el manejo y aplicación de este modelo dentro de una organización actualmente se realiza con el apoyo de despachos especializados en este modelo, que capacitan al personal responsable de las áreas de recursos humanos.

Por lo tanto, la selección de personal por competencias es únicamente una parte del todo para que este modelo funcione de manera adecuada. A continuación se señalarán algunos aspectos importantes de la selección de personal por competencias y se describirá como es que generalmente se realiza.

La selección basada en normas de competencia laboral, como parte de las funciones de recursos humanos en las organizaciones, es un aspecto fundamental que se refleja en la productividad tanto a corto, como a mediano y largo plazos.

Desde el punto de vista del proceso, la selección está muy relacionada con la efectividad de la capacitación y desarrollo del personal. Si las competencias no son detectadas en los procesos de selección es muy difícil dar pronósticos adecuados, que puedan ser manejados en un desarrollo asertivo del personal en las áreas estratégicas para la organización.

Un aspecto importante de la selección por competencias es que trasciende la preparación profesional de las personas y sus títulos, no porque no los tome en cuenta, sino que va más allá de esto porque abre un panorama de oportunidades a todos aquellos que sepan demostrar sus conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a su desempeño laboral.⁴⁶

La selección de personal por competencias además ofrece una oportunidad para todas aquellas organizaciones que están conscientes de que tal proceso es muy costoso en tiempo y dinero, y que entre más alta es la tasa de rotación de personal, más altos son los costos. Por lo anterior, éste modelo de selección permite mejorar la efectividad del proceso, mejorar la calidad de los candidatos seleccionados y medir el valor de una buena selección frente a una mala selección.⁴⁷

Un aspecto importante al poner en marcha el proceso de selección de personal por competencia y cualquier otro proceso dentro de recursos humanos que tenga que ver con el manejo de competencias, es que se debe diseñar un plan de formación de instructores y evaluadores, que evalúen y certifiquen al personal por competencia laboral, con el objeto de que contribuyan efectivamente a la mejora común de la organización. Además, se debe de realizar un proceso de revisión y actualización de las normas de competencia laboral. Para lograr tal objetivo existen organismos como el Sistema Normalizado de Competencia Laboral que opera mediante Comités de Normalización, estos comités son grupos que a partir del análisis funcional del trabajo en el aparato productivo, determinan estándares nacionales y, en su caso internacionales. El Sistema de Certificación de Competencia Laboral que funciona por medio de organismos certificadores de tercera parte que, con una metodología de mejoramiento en la calidad en la evaluación de evidencias de desempeño,

han generado información sobre cómo aplica la competencia normalizada en la organización.

Por lo que al adoptar el modelo de competencias en una organización y por cualquier área, la organización y/o el área está consciente de que será evaluada y certificada por organismos, lo que le da cierto reconocimiento a la organización que maneja este modelo.⁴⁸

En lo que se refiere a la manera en que se pone en marcha el proceso de selección por competencias, se dice que para identificar el potencial de un individuo y pronosticar su desempeño en un puesto de trabajo, se basa en entrevistas con las que se pretende conocer ciertas situaciones de trabajo con las que el candidato se ha enfrentado en su experiencia de trabajo. Así mismo, la experiencia de trabajo se considera al evaluar las capacidades de un individuo para un puesto de trabajo, para lo que se utilizan criterios convencionales ya que son aspectos medibles y verificables directamente.

Los tipos de entrevistas que se usan para la selección por competencias son de dos tipos: a) Abiertas, Entrevistas de Evento Conductual (EEC) y b) Cerradas, Prueba de tipo Caliper.

La Entrevista de Evento Conductual (EEC) se usa de dos formas, primero, para definir un modelo de competencias y segundo para identificar si un candidato tiene las competencias necesarias para un puesto determinado. La entrevista para medir las competencias de un candidato no pretende comprender qué hace posible el éxito en un trabajo, sino evaluar algunas competencias de una persona para un trabajo determinado. El entrevistador determina las competencias necesarias para el puesto, y con base en ello pregunta por situaciones en las cuales habrá oportunidades para el entrevistado de demostrar sus actitudes y comportamiento específico.

Esquema de Entrevista por Competencias

- Identificación de las competencias y elaboración de preguntas situacionales.
- Establecimiento del rapport y encuadre
- Breve narración de la experiencia laboral.
- Preguntas situacionales.
- Auto-evaluación y expectativas.
- Cierre de entrevista.

En este esquema, la identificación de las competencias y la elaboración de las preguntas situacionales se deben realizar de manera conjunta con el área cliente de la organización, para garantizar que la entrevista EEC responda a las demandas reales del puesto.

Las pruebas tipo Caliper, en contraste con las EEC no son abiertas, ni se desarrollan en función de la interacción del entrevistado—entrevistado. Son pruebas escritas en un formato especial basadas en modelos específicamente diseñados para evaluar la personalidad de los individuos, vinculándola con el éxito en el desempeño de roles y

posiciones de trabajo determinadas, que han sido validados y refinados a partir de millones de experiencias en los más diversos contextos culturales y empresas.⁴⁹

Con este proceso de selección por competencias no se pretende decir que siempre se realiza del mismo modo, y que se aplica de manera indiscriminada en las organizaciones más bien, es una de las formas que se utilizan, por que existen varias técnicas que se utilizan para poner en marcha el modelo de competencias. Como señala Lois hay muchos modelos que se pueden considerar, muchas herramientas que se pueden manejar para tratar de identificar el talento, pero es imprescindible utilizar el que se adapta mejor a las características de cada organización.⁵⁰

Existen varios tipos de competencias: básica, genérica y específica

Competencia básica. Son los comportamientos elementales que deberán demostrar los trabajadores y que están relacionados con conocimientos de naturaleza formativa.

Competencia genérica. Son los comportamientos asociados con desempeños comunes a diversas ocupaciones y ramas de la actividad productiva.

Competencia específica. Son comportamientos asociados con conocimientos de índole técnica y vinculados a un cierto lenguaje o función productiva.

En cada una de estas clases de competencias también se pueden establecer niveles dependiendo de la variedad en la función, la complejidad en las actividades necesarias para su realización y de la autonomía de la persona en la realización de su trabajo.

Además existen otros tipos de clasificación de competencias como las técnicas y las socio administrativas, entre otras.⁵¹

En lo que se refiere a la aplicación del modelo de competencias en las organizaciones Grasa, señala los resultados de tres organizaciones, una de ellas es el ITESM-CEM (Campus Estado de México), en donde con el objetivo de desarrollar formas de selección y capacitación de alta calidad implementaron un proyecto relacionado con la selección y evaluación de necesidades de capacitación por medio de competencias. Tal sistema ha sido probado por varios años, demostrando resultados interesantes y alentadores. Estos estudios han tomado en cuenta conceptos manejados por el consejo de normalización y certificación de competencia laboral.

Otra compañía es Mabe la cual tiene el giro de fabricación y venta de refrigeradores, estufas y artículos electrodomésticos y de acuerdo con Lois debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años, se dio la necesidad de contar con un modelo de evaluación del personal para identificar y desarrollar las competencias de la gente y contar con el talento necesario para soportar la expansión de la empresa

Con este objetivo se desarrolló un modelo de competencias en el que se identificaron cuatro tipos de talento en la organización. The high potential: es gente que cumple con los requerimientos del puesto. Coaching: son las personas que cumplen en gran medida con los requerimientos de desempeño del puesto y muestra un alto potencial de desarrollo. Expertise: son las personas que cumplen con los requerimientos de desempeño del puesto y

están orientados a ser especialistas. Move placement son las personas que no cumplen con los requerimientos del puesto.

La metodología que se utilizó para evaluar el talento fue el Human Side y el Assessment Center, también por medio de estas herramientas se obtuvo información acerca de la experiencia de cada persona y una evaluación de alto desempeño.

Esta información sirvió para establecer programas de desarrollo y crecimiento para cada uno de ellos.

También por medio de este modelo se mostró la forma en que se deben integrar los equipos de trabajo, considerando los cuatro tipos de talento ya señalados.

A partir de toda la información obtenida se determinó que la compañía requiere de buscar talento en los niveles superiores y establecer planes de desarrollo para que cada área pueda desarrollarse.

Actualmente Mabe es más efectiva como organización. Los resultados han sido muy productivos, ahora los directores confían mucho en las herramientas y las usan para entrevistar al personal requerido.

El último reporte fue el del CEMTEC, compañía dedicada a ofrecer servicios de tecnología e información, (TI), sobre todo a CEMEX, CEMTEC. Según Velázquez esta compañía basa su fuerza precisamente en su capital intelectual. Uno de los problemas que tenía esta compañía era cómo seleccionar el talento de acuerdo con la visión estratégica del negocio, cómo administrar al personal para satisfacer sus motivaciones y promover su creatividad dirigida al desarrollo de proyectos que fuesen innovadores.

Tales problemas se solucionaron por medio de la administración de recursos humanos basados en competencias. Para lo cual, se identificó el modelo de negocio y el tipo de competencia que necesitaba la gente, se clasificaron cuatro grupos o matrices de competencias muy relacionadas con manejo en relaciones de negocios.

La herramienta que se utilizó fue la de los cinco factores (Five factors). Esta herramienta sirvió para medir conocimientos y habilidades, además permitía conocer los rasgos de personalidad, la motivación y sentido de aprendizaje, aspectos básicos en el desempeño efectivo de las personas en una organización. Además la metodología de esta herramienta funcionó en los procesos de selección y contratación, y también para establecer programas de desarrollo y detección de necesidades basadas en competencias.

Uno de los resultados de la implementación de la selección por competencias en esta compañía, es que ahora es más efectiva la conformación de equipos de trabajo en tiempos más cortos, debido a que se cuenta con la información necesaria para identificar a los candidatos. Además hubo una disminución de la rotación de un 12% en 1997, a un 4.2% en 1999. El desempeño del personal aumentó debido al desarrollo de nuevas capacidades.⁵²

4.11 El polígrafo.

El polígrafo o detector de mentiras, es un mecanismo que mide los cambios en la respiración, la presión sanguínea y el pulso de una persona que es sometida a un interrogatorio. El polígrafo es fijado al cuerpo con sensores eléctricos para detectar las

reacciones fisiológicas.⁵³ En teoría se dice que este aparato detecta las respuestas falsas y las registra en una máquina que las va graficando. De esta forma, este aparato se deshace de los solicitantes potencialmente deshonestos, intentando detectar sus mentiras.

En el pasado muchas firmas, sobre todo aquellas que tienen empleados que fácilmente tienen acceso al efectivo o a la mercancía (como las tiendas departamentales, los almacenistas, las cadenas de comida rápida, los negocios de almacenamiento, los bancos, etcétera), usan el polígrafo para calificar la honestidad de los candidatos. Una de las ventajas que tiene el uso del polígrafo, es que intimida a los empleados que pretenden robar dinero o mercancía. A los empleadores se les permitió usar el polígrafo internamente en casos de robo o pérdida, pero sólo si el empleado voluntariamente accede al procedimiento.⁵⁴

Una de sus desventajas, es que el polígrafo tiene fallas en lo que se refiere a diferenciar entre quien miente y quien no, y las evaluaciones acerca de su precisión van de un 70% a un 90%. El inconveniente es que algunas personas sensibles reaccionan con stress ante el polígrafo, aún cuando digan la verdad, en tanto que otros candidatos con dotes de actuación y bien experimentados pueden engañar al examinador y hacerlo creer que dicen la verdad, aunque estén mintiendo.⁵⁵

En lo relacionado a su precisión, Fry y Fry señalan que su precisión está sobre el 90%. Pero, para Schultz y Schultz, la precisión puede ser disminuida con la utilización de tranquilizantes, infligirse a sí mismo dolor, la concentración deliberada, excitando o perturbando pensamientos, y por supuesto por la habilidad de mentir sin experimentar ansiedad. Todo esto puede hacer parecer a una persona mentirosa, como sincera. Anderson y Shackleton reportan un gran estudio realizado por el gobierno de los Estados Unidos, que concluyó que el polígrafo no tiene valor predictivo en la selección del personal. La sociedad psicológica Británica llegó a la misma conclusión. Quizá debido a esto en 1988, el congreso de los Estados Unidos aprobó una declaración amenazando a las compañías privadas, pero no al gobierno federal de usar el polígrafo para descartar a los solicitantes de trabajo. La excepción a la ley son las compañías de drogas, laboratorios, las firmas privadas de seguridad y las organizaciones que trabajan con la salud pública, seguridad o la seguridad nacional.⁵⁶ Los equipos o aparatos que fueron prohibidos, fueron todos los que entraban dentro del término "detector de mentiras" que incluye el polígrafo, el deceptógrafo, el analizador de stress en la voz, el evaluador de stress psicológico, y cualquier aparato mecánico o eléctrico usado para interpretar un diagnóstico acerca de la honestidad o deshonestidad de un individuo.⁵⁷

Sin embargo, los profesionales del polígrafo afirman que sus pruebas son precisas, en más del 90% de los casos criminales y de empleo, si es interpretado por un examinador competente. Los críticos afirman que estas pruebas son precisas sólo dos terceras partes del tiempo, y no son de fiar generalmente para quien es expuesto a decir la verdad.⁵⁸

De acuerdo a la información reportada, el polígrafo tiene una confiabilidad muy baja porque es relativamente fácil manipularlo, lo que también afecta a la validez, que como se ha visto no hay nada concluyente con respecto a esto.

4.12 Pruebas de honestidad e integridad.

Con la prohibición de las pruebas poligráficas, el interés se dirigió a las pruebas escritas de integridad y honestidad, que están diseñadas para preguntar a los candidatos acerca de sus actitudes hacia el robo y la honestidad, acerca de aceptar el comportamiento ilegal, el robo o no aceptarlo, o aceptarlo ocasionalmente. Estas pruebas se han usado para que los empleadores se protejan de los candidatos con tendencias al robo, por ello son muchas las compañías que las usan.

Muchas de estas pruebas han sido desarrolladas por firmas de seguridad que se especializan en el uso del polígrafo, y en la poca información que ha sido publicada de confiabilidad y validez o las normas de estas pruebas. La ventaja es que tales pruebas son baratas y pueden ser usadas en situaciones en donde el polígrafo y otros aparatos han fallado.⁵⁹

Las preguntas que se hacen en estas pruebas buscan averiguar acerca del pasado de robos, también con esta prueba se busca medir actitudes hacia conductas honestas y deshonestas o la conducta mentirosa o verdadera. Por supuesto que los solicitantes que admiten haber robado, tienen menor o ninguna oportunidad de ser contratados. Los solicitantes que no son eliminados por preguntas directas, es por que son personas honestas sin historia de robos. Por lo tanto, se ha visto que la habilidad para eliminar a cualquier solicitante por deshonesto, es una razón más que suficiente para usar tales preguntas y pruebas.⁶⁰

Las pruebas de autoreporte contienen reactivos que han sido empíricamente apropiados para evaluar la conducta deshonestas. ejemplos de los reactivos son: ¿Debe ser dada de baja una persona si es capturada robando 5 dólares?, ¿Debería de decirle al jefe si ud. sabe de un empleado que le esté robando a la compañía? ¿Alguna vez ha robado el cambio de la bolsa de su madre? Sin embargo, tales preguntas al igual que el polígrafo se consideran como una invasión a la intimidad y en algunos estados ya se restringe su uso.⁶¹

Las razones por las que se usan tales pruebas según Ash son que, se crea o no, mucha gente admite que ha robado o que ha cometido algún acto ilegal. Por ejemplo de entre 225,000, el 61% admitió haber participado en un robo, en una investigación previa al empleo, el 4.4% admitió haber cometido un crimen calificado como crimen mayor, 6.4% admitió haber cometido un acto criminal menor y el 4.5% admitió el uso ilegal de droga con cierta frecuencia con el grupo local.⁶²

En lo que se refiere a la validez y confiabilidad, Sackett y Harris, señalan que una investigación preliminar provee de un apoyo limitado de confiabilidad de estas pruebas. Por lo que son necesarias más investigaciones antes de tener una visión clara con respecto a su constructo y criterio relacionado con la validez.⁶³ Para Lohman la validez de la prueba es sospechosa.⁶⁴ Otro autor que pone en duda la confiabilidad y validez de estas pruebas es Moorel, quien señala que algunos investigadores sugieren que ellos no pueden identificar con exactitud qué empleados han robado a sus empleadores.⁶⁵ También Ones, Chockalingam y Schmidt dudan de la validez de tales pruebas, quienes indican que mientras la evidencia de validez de tales pruebas es muy fuerte para predecir la ejecución en el trabajo, además de un amplio rango de conductas destructivas tales como robos, problemas disciplinarios y el ausentismo, pero por otro lado, se cuestionan las metodologías

de tales estudios ⁶⁶ Al parecer en cuanto a confiabilidad y validez se refiere, las pruebas de honestidad requieren de mayor investigación

4.13 La grafología.

La grafología es el análisis de la escritura manuscrita, se basa en la suposición de que los rasgos básicos de personalidad del individuo que escribe, se muestran en su escritura manual. Por lo tanto, el análisis de la escritura tiene cierta similitud con las pruebas proyectivas de personalidad.

Aún cuando muchos psicólogos creen que la grafología no es muy científica, sin embargo es usada ampliamente en Francia, Alemania, Suiza, Israel y el Reino Unido para tomar decisiones de empleo. En Israel la grafología es la herramienta más usada para evaluar la personalidad, antes que cualquier otra prueba psicológica. También en Estados Unidos menos de 3000 corporaciones americanas usan la grafología ⁶⁷ En Bretaña se ha comenzado a usar aunque de manera cautelosa, y con un 1%, dando prioridad a otras herramientas de selección antes que a la grafología.

El origen de esta técnica, comenzó en Italia en 1622, donde apareció un libro sobre la materia escrito por Camillo Baldi, titulado "The means of recognizing the habits and qualities of a writer from his handwritings" Este fue rescatado y estudiado en Francia dos siglos después por el abad Jean Hippolyte Michon, quien también publicó dos libros importantes sobre grafología y estableció en Francia la sociedad de grafólogos y una escuela. En Alemania hacia finales del siglo, fue el médico fisiólogo Wilhem Preyer, quien realizó algunas investigaciones en las que mostró que la escritura de una persona no cambia aunque pierda una mano. Por su parte, el doctor alemán Wilhelm Klages, comenzó a considerar a la escritura como la expresión humana de la personalidad y como un todo. Este movimiento de la grafología pasó de Alemania a Suiza, en donde Max Pulver hizo importantes contribuciones a esta técnica en la mitad de los 20's. Para él la grafología podía revelar a la persona total y no exactamente a la persona proyectada en la superficie ⁶⁸

Los aspectos que se miden según Muchinsky en la grafología, son la formación específica de letras, la inclinación y el tamaño de la escritura, y que tanta presión ejerce la persona con la pluma o lápiz sobre el papel, con base en esto se dice que el grafólogo hace una evaluación de la personalidad del candidato. Tal evaluación es entonces correlacionada con el criterio de éxito en el trabajo ⁶⁹

También se dice que hay un conjunto de reglas complejas, que utiliza el grafólogo para estudiar la firma del aspirante, con el objetivo de descubrir sus necesidades, deseos y estructura psicológica ⁷⁰

Por su parte, Vickerstaff señala que los grafólogos afirman que son capaces de describir la personalidad de una muestra de escritura, ellos describen el carácter en términos de características como la impulsividad, tenacidad, buena concentración, mente rápida, etcétera, y también pertenecer a una escuela del pensamiento que sostiene que la personalidad es fija y puede ser descrita. Ellos no están entre los situacionistas quienes creen que la personalidad puede ser sólo definida con relación a las experiencias. Pero ellos

sostienen que es improbable considerar a una persona solo como un momento en el tiempo, lo que podría ser siempre más verdadero.

La escritura puede cambiar y también la personalidad, por lo que el punto de vista de una compañía, es que sería prudente rechechar la escritura de la persona cada dos o tres años.

Algunos grafólogos no sólo hablan en términos de rasgos fijos de la personalidad, sino que sugieren que hay mecanismos inconscientes que motivan a la persona. Muchos grafólogos se apegan al modelo de Jungian de personalidad, y son capaces de describir a la gente en términos de cuatro funciones de personalidad. La mayoría de los grafólogos señala que hay una función primaria, que es la función que predomina y una función secundaria, que tiene una importancia secundaria. Es decir, es una función opuesta (la función opuesta es la función primaria en el trazo) y esta es el área en la cual los problemas aparecen. Es el área en la cual una persona deriva en la inferioridad y se fija en lo profundo del inconsciente.

Se ha dicho por ejemplo que una persona que es del tipo "pensamiento", se reconoce inmediatamente porque es una persona que trata fácilmente con hechos y figuras pero que puede tener él o ella problemas con el nivel de "sentimientos". Los grafólogos también son capaces de identificar la función secundaria, que en este caso sería el intuitivo o el sensorial.

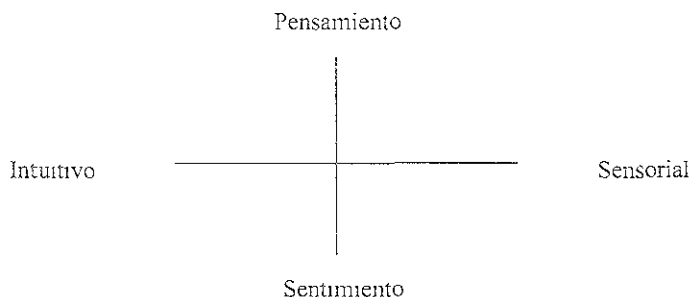


Figura 1 muestra las cuatro áreas hacia la cual puede tener tendencia la escritura de una persona y que indican una tendencia en su personalidad.

Otras características que se consideran en el análisis de la escritura según Vickerstaff son el espacio, las letras en su forma individual, la conectividad de las letras, las tres zonas, y la firma, de las que se hará una breve descripción.

Espacio: En lo que se refiere al espacio, se dice que es la manera en que la gente se expresa en el papel, distribuye y usa el espacio, significa algo que quieren decir de sí mismos. Si por ejemplo las palabras son grandes y bien espaciadas, esto indica a alguien a quien le gusta el espacio y tiene abundancia de confianza. Si las palabras son pequeñas y están muy juntas y amontonadas, entonces es una persona sin un ego dominante que ansia la compañía de otros. La misma clase de simbolismo se aplica al espacio, el lado izquierdo de la página es el que se deja atrás al escribir, representa el pasado, el lado derecho de la

página, significa el futuro. Un escrito que guarda cercanía hacia un lado, podría mostrar predisposición a favor ya sea del pasado, o del futuro en la manera en que la persona resuelve problemas y se aproxima a la vida.

Letras individuales. Cada signo tiene un significado que puede ser trabajado fuera de una manera lógica. En la “i” y el punto que se coloca exactamente arriba del tallo es una señal de una persona atenta o cuidadosa. Algunas personas podrían dejar totalmente sin el punto a la i, lo que puede ser una señal de una disposición disidente.

La conectividad: La persona que enlaza todas las letras juntandolas produce lo que se llama escritura “conectada”, y es probable que trate de hacer lo mismo con los hechos y busque conexiones y los agrupe o los junte. La escritura desconectada puede ser de alguien menos interesado en llevar cosas juntas y más interesado en mirar las cosas como una serie desconectada de hechos, quizá el que escribe puede tener un punto de vista ingenuo del mundo, en el que los eventos no se han visto como una serie lógica de patrones, y los consideran como eventos ajenos.

Las tres zonas. Otro amplio principio de la grafología son las tres zonas, en donde las letras pueden ocupar una o más de estas zonas.

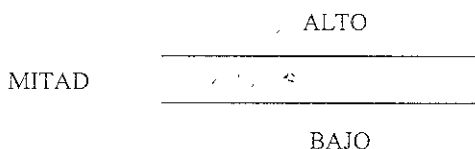


Figura 2. muestra las tres zonas. alta, mitad, y baja hacia las cuales puede haber mayor o menor tendencia a escribir, que al analizarlas indican una característica de personalidad del que escribe ya que la zona alta esta relacionada con el intelecto, la zona media con el sentimiento, y la zona baja con el nivel de energía y la sexualidad.

La zona superior, la zona que busca la parte de arriba podría decir algo acerca de cómo la persona usa él o ella su intelecto. Una longitud muy alta podría indicar alguien que disfruta de la aproximación racional del problema a resolver. Una zona corta no indica falta de inteligencia pero, si menos confianza en una aproximación al “pensamiento”.

La zona de en medio o de la mitad, guarda relación con la zona de en medio del cuerpo, lo que podría dar información de los sentimientos de una persona, generalmente se ha hablado de una gran zona media que indica una persona cálida y con sentimientos.

La zona baja corresponde a la parte baja del cuerpo, la que puede decir algo acerca de los niveles de energía de la persona y cómo conduce su sexualidad.

La Firma. La firma es una parte muy informativa de la escritura de la persona. Según muchos grafólogos, esto representa la persona ante el público, la persona en su firma se proyecta al mundo exterior.

Una recomendación que se hace con respecto a estas características de la escritura, es que no deben ser examinadas de manera aislada. Mas bien los grafólogos que examinan un gran número de rasgos y relacionan cada uno de éstos antes de hacer cualquier conclusión acerca del escritor.⁷¹

También se ha señalado que la grafología se ha basado en estados afectivos, como el stress, pero la capacidad para predecir la ejecución en el trabajo no ha sido empíricamente establecida. Con relación a esto se realizó un estudio con el objetivo de pronosticar la ejecución en el trabajo de vendedores por medio de la grafología, se buscó pronosticar la ejecución de cada vendedor y clasificarlos de acuerdo a su desempeño. Los resultados mostraron que el tipo de escritura no hacía la diferencia en la ejecución. Se reconocía la diferencia en la escritura, pero no hay evidencia de la validez de los grafólogos.⁷²

Algunos estudios relacionados con la fiabilidad y validez de la grafología son favorables y algunos no tanto. Por lo que la grafología como una medida de las habilidades de trabajo no ha sido probada por el momento. Por lo anterior se esperan futuros trabajos.⁷³

Estudios bien controlados muestran que los análisis de la escritura, no predicen la ejecución en el trabajo.⁷⁴

Pero, Sherman, Bohlander y Snell señalan que la evidencia disponible muestra que la grafología es un predictor fiable de la personalidad, cuando se compara con otros tests psicológicos.⁷⁵

Con lo anterior, parece que no es muy favorable usar el análisis de la escritura como predictor de la ejecución en el trabajo y que si se emplea, sólo debe ser como una técnica de apoyo.

4.14 Test de Aptitud de Ventas Proppleton-Alien (PASAT).

El test de aptitud de ventas Proppleton-Alien (PASAT) (Poppleton-Allen Sales Aptitude Test), inició su desarrollo a partir de una serie de estudios que condujeron a investigar la relación entre los factores de personalidad y la ejecución en ventas.

El principal descubrimiento fue que la garantía de permanencia del vendedor mostró un perfil singular de personalidad, pero este perfil no diferenciaba entre un vendedor exitoso y el no exitoso. Las medidas de personalidad tradicional no miden tales aspectos de la conducta crítica para el éxito en ventas, por esto, se decidió realizar la construcción de un test dirigido al análisis del trabajo.⁷⁵

Tales estudios fueron realizados con muestras de vendedores que cubrían con una duración larga en el trabajo como vendedores, y con otras personas que trabajaban cerca de ellos. El supuesto al realizar este estudio fue que los factores relevantes para el éxito en la garantía de permanencia de los vendedores realizando la actividad de ventas, podría tener pertinencia para otras clases de trabajo en ventas.

El análisis del trabajo fue realizado con la ayuda de Ms J Lubbock, psicólogo quien desarrolló el test, usó una variación de la técnica de los incidentes críticos, los que

mostraron casi 200 diferentes incidentes de conducta crítica para el éxito y el fracaso, los cuales fueron agrupados en 12 amplias categorías, como: planeación y organización, vencer objeciones, persuadir y enfrentarse con el rechazo mostrando un humor controlado.

Con base en estas 12 dimensiones de trabajo se hipotetizaron 12 habilidades las cuales parecen extenderse a estas dimensiones, las que corresponden a dimensiones del trabajo y que están relacionadas con la efectividad administrativa, habilidad en ventas o persuasión, y estabilidad emocional.

La siguiente etapa fue la creación de reactivos para medir cada una de las 12 habilidades en ventas hipotetizadas. Esto se hizo realizando varias suposiciones: primero, se supuso que el mejor indicador de la ejecución futura es la ejecución pasada (Wernimont and Campbell), lo que conduce a formular reactivos que requerían de juicios acerca de la conducta pasada. Con esta suposición la gente exhibe patrones de conducta consistente. Segundo, se buscó elaborar reactivos que puedan ser administrados a personas sin experiencia en ventas. Esto condujo a una segunda suposición, que los patrones consistentes de conducta exhibidos por cualquier tipo especial o exigente de vendedor, son también exhibidos en la conducta cotidiana, ambos el trabajo exterior y trabajo no propiamente de ventas. Tercero, se supuso que algunos de estos patrones de conducta consistente diferenciaban al vendedor efectivo del inefectivo.⁷⁸

Tres versiones piloto del PASAT se probaron con reactivos que sólo fueron incluidos en versiones posteriores siempre y cuando ellos mostraban un estricto criterio de confiabilidad y validez. Se introdujeron nuevos reactivos en el área de los reactivos de éxito.

El factor de análisis reveló que los reactivos se agruparon dentro de 15 factores, no en las 12 originalmente hipotetizadas. Sin embargo, más de estas habilidades originales son reconocidas en los 15 factores, aunque en algunos casos éstas fueron claramente multidimensionales, por ejemplo, la estabilidad emocional es representada por dos factores separados, la elasticidad emocional y la estabilidad emocional.

Los 15 factores medidos por el PASAT comprendían lo siguiente.⁷⁹

Factores PASAT

1 Efectividad administrativa

Este factor mide el grado en el cual:

- El trabajo es planeado por adelantado y las actividades son organizadas eficientemente
- Una rutina es desarrollada a causa de actividades de trabajo.
- Los planes son chequeados frecuentemente.
- El programa es llevado a cabo una vez que los demás realizan su parte.

Una calificación alta ha sido vista por otros como alguien bien organizado. Este factor se correlaciona positivamente con el factor G (conciencioso) del cuestionario de Cattell de 16 factores de personalidad (PFQ) (32), y con la dimensión de autocontrol de Holland (33) inventario de Preferencias Vocacionales (VPI), que muestra que está esencialmente

interesado en la autodisciplina. Este estudio fue realizado por H. Davenport bajo la supervisión del Dr. H. V. Swann en el Politécnico de la ciudad de Londres en 1985.

2. Sofisticación social

En la sofisticación social se mide:

- La habilidad para evaluar exactamente los sentimientos de otros.
- La habilidad para explicar las cosas simple y claramente.
- La habilidad para conseguir que otros hablen acerca de sí mismos.
- La habilidad para despertar, excitar, entusiasmar e interesar a otros.
- La habilidad para juzgar a otros con exactitud.
- La habilidad para persuadir e influenciar a otros.

La calificación alta ha sido vista como un buen juicio de los demás, influencia y persuasión. Los datos del PFQ sugieren que el evaluado está mostrando las características de extroversión asociada con la astucia. Los datos del VPI sugieren que éste factor es asociado con la sensibilidad hacia la gente, entendimiento y buenas habilidades interpersonales. Esto está negativamente asociado con la escala VPI de orientación social. Este último descubrimiento sugiere que una calificación alta en sofisticación social, tiende a ser independiente y le falta el idealismo en una religión o clase social. Ellos son probablemente activos y operan en el nivel de pensamiento más que en el de sentimiento.

3. La elasticidad emocional.

La elasticidad emocional mide la dimensión en la cual:

- El apoyo emocional es buscado después de que el rechazo es enfrentado.
- La depresión es sentida con respecto al trabajo.
- El riesgo es buscado en términos de una recompensa financiera.

Los datos del PFQ muestran que están correlacionados con la neurosis y la ansiedad. Esto se correlaciona positivamente con la escala VPI de realista, intelectual, convencional y la orientación hacia un status o posición, lo que está sugiriendo que se las han arreglado con una función, por medio de la racionalización y la adopción de valores convencionales de realización y trabajo duro o difícil.

4. El dinamismo

El dinamismo mide la animación, la energía y entusiasmo. La calificación alta se ha tomado como una persona exitosa y convincente cuando relata una historia. Los datos del PFQ sugieren que los aspectos entusiastas de extroversión aliados a la autoseguridad, se extienden a este factor. Los datos del VPI sugieren que está interesado o preocupado en la orientación hacia la gente y acompañado de sociabilidad por una baja necesidad de status.

5. La motivación económica

La motivación económica mide la importancia del dinero en las decisiones acerca de cambiar de trabajo. Los datos del PFQ sugieren que esto puede estar positivamente correlacionado con la asertividad. Es bastante sorprendente que los datos del VPI sugieren que pueden estar negativamente relacionados con la masculinidad, y de esta manera se va incorporando y clasificando en un determinado sexo.

6. La empatía.

La empatía mide la habilidad para establecer buenas relaciones con otros y particularmente con extranjeros. La calificación alta se considera como ser capaz de manejar las situaciones sociales difíciles. Los datos del PFQ sugieren que los aspectos de sociabilidad aliados a la extroversión, son aspectos que llevan fácilmente a una baja ansiedad y se extienden a este factor. Los datos del VPI sugieren que esto está asociado con la gente, más que con la orientación práctica o intelectual.

11. La autosuficiencia.

La autosuficiencia mide el grado en el que la gente:

- Realiza su mejor trabajo a pesar de la disposición o del humor
- No se desvía fácilmente de su fin.
- Prefiere resolver los problemas por sí mismo.

Una calificación alta se ha interpretado como personas que son responsables y con capacidad de realizar el trabajo lo más rápidamente posible. Esto se correlaciona positivamente con el factor PFQ G (conciencioso), pero esto no está relacionado con Q2 (autosuficiencia). Por consiguiente no está esencialmente relacionado con ser gregario. Los datos del VPI muestran que están preocupados o interesados en la orientación por el autocontrol o autodominio, y sugieren que una calificación alta está probablemente caracterizando al evaluado como responsable y persistente, interpretaciones consistentes con los datos del PFQ.

12. La fluidez verbal.

La fluidez verbal mide la dimensión en la cual la gente encuentra sencillo entender los argumentos de otros y dar o generar una respuesta apropiada. La calificación alta se ha visto como que han tenido buenas ideas y han sido capaces de desafiar las ideas de otros. Esto está correlacionado positivamente con el factor PFQ de asertividad y la audacia social, y que está fundamentado; también es asociado con la escala verbal del Test de habilidades mentales Thurstone, lo que sugiere que una combinación de características de extroversión y aptitudes verbales se extienden a este factor. La correlación negativa del VPI con la orientación realista y social señala que la calificación alta ha sido relacionada con la habilidad interpersonal y que los roles o papeles persuasivos se disfrutan.

13 La determinación

La determinación mide el grado en el cual la gente

- La gente es fácilmente excitada por un reto
- Como se comporta con otros quienes muestran entusiasmo.
- No detenerse a causa de una respuesta o razón.

Lo que se correlaciona con el factor PFQ de asertividad y audacia social. Este último descubrimiento sugiere que las habilidades interpersonales, la persuasión y la sociabilidad se extienden a este factor, una interpretación consistente con los datos del PFQ.

14 La autoconfianza.

La autoconfianza mide el grado en el cual la gente:

- Encuentra fácil contar con otros, mostrando desenvoltura al hablar con los extranjeros y trabajando con otros.
- No se desalienta cuando sus ideas son rechazadas

Esto se correlaciona con el factor PFQ de auto-seguridad y con el aspecto asertivo de extroversión. También este factor esta fundamentado en que está positivamente correlacionado con la habilidad intelectual

15. Entretenido o divertido.

En entretenido o divertido se mide el grado en el cual la gente es:

- Capaz de jugar un rol, en ocasiones a fin de influir en otros.
- Vivir con otros y sentirse fácilmente entusiasmado.
- Divertirse o entretenerse diciendo historias y guaseando.
- Ser capaz de retener la atención de otros.
- Ser capaz de seleccionar a otros quienes pueden ser receptivos a ellos.

Esto se correlaciona con el factor de extroversión del PFQ de empuje, asertividad y emprendedor. Lo que se correlaciona negativamente con VPI, la orientación social, intelectual y realista, sugiriendo que hay gente con una orientación de tipo asertivo.

Algunos de estos 15 factores del PASAT están intercorrelacionados, dando un aumento a cuatro factores de un mayor orden

En cuanto a la aplicación de este test, toma aproximadamente 25 minutos para responderlo, pero no tiene duración limitada. Las instrucciones acerca de su administración y calificación están contenidas en el manual técnico, son datos normalizados, que poseen confiabilidad y validez.

Los estudios de validez están descritos en el manual de guía para el vendedor, donde se habla de la aplicación a las áreas de vendedor de productos químicos, vendedor de campo, de espacios publicitarios, la vendedora por teléfono de espacios publicitarios y representantes de cervecería. Los estudios de validación han sido conducidos al equipo de oficina del vendedor y al personal de ventas al detalle. La principal conclusión que surge de estos estudios del PASAT, han mostrado que tienen validez sobre un amplio rango de trabajos de ventas. Sin embargo, los factores particulares de importancia difieren de trabajo en trabajo, por lo que su importancia es relativa.

El PASAT puede ser usado tanto como herramienta de protección, o filtro de selección y como parte de la información que contribuye a la decisión final en la selección. Como herramienta de selección, puede ser aplicado a grupos, por que el mecanismo es barato. El manual técnico tiene un ejemplo de tal uso.

4.15 Consideraciones acerca de la selección de gerentes.

Las decisiones más importantes que se toman en una compañía son las de seleccionar y contratar gerentes, ya que tienen un papel fundamental en el éxito de la empresa. Tal selección no es fácil debido a la dificultad del puesto del gerente, pues a éste se le exige usar de manera efectiva una gran variedad de destrezas y habilidades, esta selección depende de una evaluación acertada de las capacidades que posee o potenciales del candidato.⁸⁰

Hay muchas diferentes maneras de ser un gerente exitoso, pero si algo es cierto: los gerentes requieren de un amplio rango de habilidades, por lo que las pruebas de habilidades de un sólo factor son muy poco útiles en la selección de gerentes. Algunos estudios realizados por Robertson e Iles, han establecido correlaciones significativas entre los tests de habilidad mental y la ejecución gerencial y ocasionalmente las características de personalidad como la extroversión, la necesidad de poder, la necesidad de realización, o la actividad general, pueden hacer alguna predicción exitosa.

Stephan Motowildo y sus colegas recientemente han desarrollado pruebas de juicio de papel y lápiz para seleccionar el nivel de competencia de gerentes en la industria de la telecomunicación. Ellos recogieron más de 1200 incidentes críticos de tareas interpersonales y de problemas a resolver encontrados en el nivel de competencia del gerente: tales problemas fueron clasificados en 55 escenarios, los que presentaban un problema de supervisión con 5 ó 7 posibles soluciones y los candidatos tenían que elegir dos alternativas, una: que es la más probable a usar y otra que se considera la menos atractiva. La clave de la calificación fue desarrollada consultando gerentes de alto nivel. Se diseñó una validación concurrente, la calificación de esta prueba estableció que está significativamente correlacionada con la clasificación de la ejecución del supervisor.⁸

Otra opción de selección para el nivel gerencial, es cuando se evalúa por medio de la entrevista el desempeño anterior; con el objetivo de predecir el futuro. Por esta razón a los candidatos gerenciales con experiencia, se les evalúa hasta el último extremo posible sobre su desempeño anterior. En ocasiones es difícil obtener datos verificables de ese

desempeño, y en algunos casos aun cuando se cuente con los resultados, es difícil para los entrevistadores juzgar cuánto de ese desempeño se debe a la habilidad del gerente, o a sus subalternos musitadamente capaces o solamente tuvo suerte, por lo que el desempeño anterior de un gerente puede o no predecir su desempeño futuro en la organización. Es por esto, que los seleccionadores deben apoyar el proceso de selección con otras herramientas de selección.

Aún con lo anterior, Stoner considera que una de las herramientas más importantes en el proceso de selección son las entrevistas. Tales entrevistas generalmente son realizadas por gerentes de alto nivel de la organización. La manera en que los entrevistadores preguntan para conocer hasta donde el candidato se ajusta al puesto, y buscan que el candidato cubra con ciertas cualidades deseables, es de la siguiente forma; los entrevistadores buscan indicios sobre la estabilidad emocional, serenidad y capacidad de operar efectivamente bajo presión; confianza en sí mismo, seguridad en sí mismo, autoestima y la destreza interpersonal, es decir, la capacidad para llevarse bien con los otros y motivarlos. También los entrevistadores buscan saber si la personalidad del candidato, su experiencia anterior, sus valores personales y su estilo de operar o trabajar son afines con la organización.⁸²

Por su parte Koontz y Wehrich, señalan que es muy importante que el seleccionador tenga presente en el momento de estructurar las técnicas de selección para un gerente, aspectos como el clima de la empresa porque puede cambiar de uno que favorece la iniciativa a uno que la limita, debido quizá a que una nueva dirección introduce una filosofía gerencial diferente. Tales circunstancias pueden propiciar el cambio en los requisitos para un puesto gerencial, lo que afecta no sólo a este puesto sino a muchos más, dando lugar a una selección inadecuada si se pasa por alto estos factores que también afectan el perfil del puesto.⁸³ Esto se debe a que el área de selección se ve afectada porque es un subsistema dentro de un suprasistema de acuerdo con la teoría de sistemas.

Por otra parte, está la selección de personal para trabajar en el extranjero, este tipo de selección generalmente representa un problema para el área de recursos humanos en los E.U. pues no es fácil seleccionar personal que cubra características como la experiencia generalizada en todas las áreas de las actividades de una empresa, la capacidad de percibir y aprovechar las oportunidades y limitantes en el panorama general, el sentido de la realidad, la efectividad en la operación, la efectividad en las relaciones con la gente, el diseño, análisis, solución de problemas, poner en práctica las soluciones. Es por esto que los gerentes estadounidenses deben buscar la manera de educar o reeducar a una buena parte de la fuerza laboral estadounidense, con el objeto de dar a Estados Unidos una fuerza de trabajo competitiva, por lo que deben investigar a detalle la situación de los recursos humanos en los países anfitriones y con base en ello planear la manera de enfrentarse a las limitaciones de la situación laboral y beneficiarse de los puntos fuertes de la mano de obra en los países anfitriones.⁸⁴ Esta es una alternativa solamente teórica para solucionar el problema de cubrir vacantes gerenciales para el extranjero.

Al respecto Bernardin y Russell señalan que el 80% de las compañías multinacionales de los Estados Unidos, establecen que sobre el 50% de las compañías han tenido un índice de fracasos con los expatriados de un 20% o más. Al parecer los factores que han contribuido en esta situación tienen que ver con el criterio usado para seleccionar al personal, porque en

ocasiones se cree que el manejo de ciertas habilidades que genera una ejecutor exitosa en el país propio o de origen, son las mismas que se requieren para que un propio obtenga el éxito en el extranjero. Pero, la calificación dada a varios criterios pueden también ser diferentes para un puesto en el extranjero.⁸⁵

Para comenzar el manejo de una compañía multinacional presenta muchos problemas, además de los que debe manejar y resolver el director en una operación nacional. Lo que se agrava debido a la distancia geográfica y la ausencia de relaciones cercanas y cotidianas con las oficinas principales en el país de origen.

En este sentido, la fuente de reclutamiento que se use para seleccionar al candidato es un elemento de importancia que debe considerarse en el proceso de selección de un directivo de una multinacional. Sherman y Bohlander señalan que hay tres fuentes para proveer de personal administrativo a una compañía multinacional. a) La compañía multinacional puede enviar directores de su propio país. También se les llama nacionales del país de origen o expatriadas. b) Se contratan nacionales del país anfitrión para que ejecuten las labores de dirección. c) Se contratan nacionales de un tercer país, es decir que nacieron en un país que no es el de origen, ni tampoco el del país anfitrión. Por ejemplo se puede enviar a un nacional alemán como director de una subsidiaria estadounidense en Japón.

El uso de estas fuentes de personal en el extranjero tiene ventajas y desventajas como las siguientes⁸⁶ :

- a) Nacionales del país de origen o expatriados.
 - Talento disponible dentro de la empresa.
 - Experiencia con la empresa y sus productos.
 - Mayor control.
 - Experiencia proporcionada a ejecutivos corporativos.

Desventajas.

- Es posible que no estén familiarizados con el idioma o el ambiente del otro país.
 - Es costoso enviar a los gerentes o directivos y a sus familias a otro país.
 - Para la familia con frecuencia es difícil adaptarse al ambiente de otro país.
 - Los países anfitriones pueden presionar a la empresa matriz para que emplee administradores nacionales.
- b) Nacionales del país anfitrión.
 - Menor costo, porque se ahorra en la reubicación de ellos y sus familias.
 - Preferencia de los gobiernos del país anfitrión.
 - Conocimiento íntimo del ambiente y del idioma.
 - La dificultad es que quizá no conocen a fondo ni los productos, ni las operaciones de la empresa, lo que puede complicar el control.
- c) Nacionales de un tercer país
 - Amplia experiencia.
 - Visión internacional.
 - Multilingües.

- El país anfitrión puede prestar a la empresa matriz para que empleen administradores del país anfitrión
- El problema es que quizá no conocen a fondo el ambiente, ni el idioma del país anfitrión

La mayoría de las compañías multinacionales usan las tres fuentes de personal administrativo para sus operaciones multinacionales, aunque algunas empresas presentan una preferencia por alguna de las tres fuentes. Al decidir qué tipo de fuente de reclutamiento se usará se deben considerar varios factores como la capacidad técnica, área funcional en la que es experto, estado de salud, planes de desarrollo laboral, preferencias personales y atributos de la personalidad. Por ejemplo, si el aspirante está dispuesto a vivir y trabajar en un ambiente extranjero, se debe obtener un indicador de su tolerancia hacia las diferencias culturales. Si el personal propio del país tiene la capacidad técnica para desempeñar de manera eficaz el trabajo, Tung indica que tales factores se les debe tomar muy en cuenta para el trabajo antes de lanzarse a una búsqueda de una persona apropiada para el trabajo. Este mismo autor señala que la mayor parte de las corporaciones encuestadas parecían darse cuenta de las ventajas de tener personal nacional en las subsidiarias en el extranjero, siempre que sea posible.⁸⁷

Con respecto a la decisión de definir de cual de las tres fuentes de reclutamiento se usará personal para cubrir una dirección y/o gerencia, es una decisión que generalmente se toma en la dirección general, y depende en ocasiones de la importancia del puesto y de la necesidad de que tal puesto por sus requisitos sea primordial que un extranjero lo ocupe. En ocasiones son políticas de la compañía las que determinan si un puesto será ocupado por un extranjero, o por un propio; si es el último caso, él o los posibles aspirantes son evaluados para verificar que tanto cubren requisitos básicos del puesto y si existe personal disponible dentro de la compañía, con la suficiente antigüedad, conocimiento de las metas y políticas de la compañía, de sus productos, entre otros, con el fin de determinar si es un candidato viable para tal posición.

A continuación se analizará la selección de directores o gerentes del país de origen. Los métodos de selección más usados en las compañías multinacionales son las entrevistas, los centros de evaluación, y las pruebas. El problema que tienen las compañías multinacionales es encontrar directores que puedan cubrir los requerimientos que conlleva trabajar en un ambiente extranjero. Según una encuesta que se aplica a una muestra de empresas estadounidenses, señalaron las razones más importantes por las que un expatriado no consigue funcionar de manera efectiva en un ambiente extranjero. Las razones fueron en orden descendente de importancia las siguientes⁸⁸.

1. Incapacidad del cónyuge para adaptarse a un ambiente físico o cultural diferente.
2. Incapacidad del director para adaptarse a un ambiente físico o cultural distinto.
3. Otros problemas relacionados con la familia.
4. Personalidad o inmadurez emocional del director.
5. Incapacidad del director para manejar las responsabilidades que representa el trabajo en el extranjero.
6. Falta de capacidad técnica del director.

7 Falta de motivación del director para trabajar fuera del país

Por su parte, Bernardin y Russell señalan que en un trabajo o puesto, un expatriado efectivo debe adaptarse a una variedad de factores, aún cuando el puesto y el título de éste sea el mismo. tales factores son adaptarse a diferentes responsabilidades de trabajo como enfrentarse al lenguaje, y las barreras culturales que hacen que el entrenamiento del personal local sea difícil, los asuntos familiares tales como el empleo del cónyuge y el ajuste de la familia; y hasta la simple actividad rutinaria resulta frustrante en la nueva cultura y la falta de un apoyo en los sistemas tradicionales, tales como las instituciones religiosas, clubes sociales, debido a las diferencias culturales. Se dice, que algunos de estos problemas se han generado por el entrenamiento y a consecuencia de la carrera y la formación recibida.⁸⁹

Es por esta razón que aunque algunas de las compañías multinacionales entrevistan únicamente al candidato, un porcentaje más o menos alto entrevista al candidato y al cónyuge; con esto se demuestra el hecho de que las compañías multinacionales están siendo cada vez más conscientes de la importancia de la adaptación del cónyuge a un ambiente extranjero y su contribución al desempeño del director. En tal entrevista se hace hincapié en la cultura y las exigencias de adaptación que tendrán el candidato y su cónyuge.⁹⁰

En lo que se refiere a pruebas psicométricas hay una gran variedad de instrumentos psicométricos, y sobre todo inventarios de personalidad que se pueden usar para determinar la capacidad de una persona para adaptarse a un ambiente cultural diferente. Los inventarios como el Minnesota Multiphasic Personality Inventory, el Guilford-Zimmernan Temperament Survey y el California Test (el Indirect Scales for Ethnocentrism) están entre los recomendados. La última prueba es quizá la más prometedora de estas medidas, ya que los datos llevan a sugerir que un alto nivel de etnocentrismo se relaciona con el fracaso para el trabajo en el extranjero.

Una empresa consultora de Nueva York ha desarrollado una herramienta de evaluación conocida como Overseas Assignment Inventory (OAI Inventario de Asignaciones en el Extranjero). Basado en 12 años de investigaciones y la participación de más de 7000 casos, esta prueba ayuda a identificar las características y actitudes que deben poseer los candidatos internacionales potenciales

Son pocas las organizaciones que enfatizan las llamadas habilidades relacionadas con la selección de expatriados. De hecho en una reciente reseña se cita la "ecuación de la ejecución del extranjero debe ser igual que la del nacional o del país",⁹¹ como el principal problema en la selección de los expatriados. El resultado es un sobre énfasis en las habilidades técnicas y los logros previos en la escena nacional. El estudio concluyó que la selección de los expatriados debe enfocarse en cuatro dimensiones clave: 1) autoorientación. 2) otra dirección. 3) factores perceptuales 4) dureza cultural.

La dimensión de autoorientación está relacionada con actividades que sirven para realzar el amor propio a través de la substitución de los refuerzos, reducción de stress, y la competencia técnica. Los niveles de stress pueden ser medidos con instrumentos de personalidad. La dimensión de "otra dirección", se refiere a la habilidad de interactuar con los anfitriones del país o nacionales del país donde se trabaja. La dimensión perceptual refleja la habilidad para comprender cómo se comportan los extranjeros y puede también

ser medido con instrumentos estandarizados de personalidad. La dimensión de la dureza cultural tiene que ver con el grado en el cual la cultura y el medio ambiente del país del anfitrión son diferentes de aquellos en los Estados Unidos. El grado en que la diferencia es grande, más peso o calificación se le debe de dar a las otras tres dimensiones.

Otro factor que se considera para obtener un candidato ideal, es que debe ser flexible y tolerante a otros, y debe tener la capacidad para terminar el trabajo aún bajo condiciones adversas. Por lo que la entrevista es la herramienta que se considera apropiada para obtener los antecedentes de los candidatos y preferencias.

Otro experto en selección de expatriados sugiere enfocar el proceso en tres factores; en el medio ambiente, la tarea y factores individuales. Los factores medioambientales se preocupan o se interesan por una escena nacional específica en la cual el expatriado puede ser asignado. Los factores de la tarea tratan con el trabajo específico que es ejecutado o realizado. Los factores individuales se interesan por el carácter o formación y la situación de la persona que será considerada para el puesto. Los candidatos deben ser seleccionados con base en todas éstas dimensiones más que solamente a la *competencia en el trabajo*. El peso que le será dado a estos factores difiere como una función de la posición a ser cubierta, por lo que el análisis del puesto de trabajo es útil al respecto.⁹²

Este sistema es ejemplificado por Texas Instruments (TI), manufacturera de electrónicos y equipos de alta tecnología, la cual tiene una variedad de inversión extranjera y subsidiarias incluyendo en la cuenca de Asia y del Pacífico. En la búsqueda de expatriados para iniciar una empresa, la compañía se enfoca a la familiaridad que tenga el candidato con la región y la cultura (medio ambiente), al conocimiento específico del trabajo que se realizará en la empresa (elementos de trabajo), al conocimiento del lenguaje que se habla en la región, y las habilidades interpersonales. Para evaluar tales aspectos TI usa varios métodos, incluyendo pruebas de personalidad de papel y lápiz. Sin embargo, la habilidad de relacionarse o las habilidades interpersonales también han sido consideradas como el mejor predictor del éxito de un expatriado.

A lo largo de este capítulo se ha observado que existe una amplia variedad de técnicas de selección que utilizan diversas fuentes de información, que van desde las pruebas químicas que evalúan diversos líquidos y materiales del cuerpo, formatos de recopilación de información del candidato; el uso de medios computarizados para entrevistar; entrevistas enfocadas a evaluar ciertos aspectos; procedimientos completos para seleccionar personal utilizando técnicas muy específicas de acuerdo con las necesidades de la empresa como la selección por competencias, el uso de máquinas e inventarios para determinar si el candidato dice la verdad, la utilización de técnicas consideradas acientíficas como la grafología que permite conocer la personalidad del candidato; pruebas para determinar la aptitud en ventas; por último, se dan diversas opciones para seleccionar gerentes locales desde uso de pruebas y entrevistas, también se dan opciones para la contratación de personal de nivel directivo para trabajar en el extranjero.

Todas éstas técnicas tienen como común denominador que la mayoría son utilizadas en Estados Unidos, por lo que la pregunta obvia es qué tanto es posible que éstas se apliquen en México? Al respecto se investigó si existe alguna publicación que reporte las técnicas de selección de personal que usan las compañías mexicanas y los resultados que han obtenido mediante éstas, pero sólo se encontró una revista "Proyección Humana", publicada

biensualmente por AMÉRICA, que reportó el uso de la selección por competencias y los resultados obtenidos por tres organizaciones. Aunque el objetivo de este revista no es reportar lo que hacen las compañías en selección, pero si lo es reportar lo más nuevo o novedoso que hacen las compañías en diversos ámbitos, es por esto que se reportó el caso de selección por competencias, por considerarlo un procedimiento novedoso, pero otros de los temas que también se reportan son los relacionados con el área de recursos humanos, como los comedores industriales, soluciones en tecnología para el área, compensaciones, protección y vigilancia, nóminas, etcétera.

Sin embargo aún cuando no hay una publicación especializada que reporte las técnicas de selección que utilizan las compañías, de manera informal investigue por vía telefónica las compañías que ya han utilizado algunas de las técnicas ya señaladas, por ejemplo el centro de evaluación es usado por Productos de Maíz, y Valeo. En EDS de México, se toma una muestra de cabello de los candidatos para evaluar el consumo de alguna sustancia o droga y estado general de salud Consultoría en Capacitación, Reclutamiento y Proyectos utilizan el detector de mentiras en sus procesos de selección.

La aplicabilidad de estas técnicas depende de varios aspectos, como por supuesto deben pasar por un proceso de estandarización el que ha sido definido por Morales como un proceso que permite determinar el grado de errores de interpretación que han sido controlados a fin de evitar caer en ellos.⁹³ Uno de estos errores que se presenta cuando se usa una prueba extranjera en el país, es que como las calificaciones de un individuo no tienen significado, únicamente en función de la ejecución de un grupo contra el cual se compara el mismo individuo (estandarización), por lo que la comparación de la calificación de un individuo mexicano con un grupo extranjero va a dar una calificación errónea del evaluado porque el grupo y la prueba en sí misma fue elaborada para una cultura o población muy distinta a la del individuo.

Con base en lo anterior se puede decir que no todas las técnicas señaladas a lo largo de este capítulo requieren de un proceso de estandarización, pero las que lo requieren son la solicitud ponderada, el inventario biográfico, entrevista situacional y de la descripción conductual, pruebas de honestidad e integridad, y la prueba PASAT. Una vez que éstas técnicas se hayan estandarizado, la posibilidad de que éstas sean usadas en un proceso de selección va a depender de los requerimientos del puesto, es decir: de las características, aptitudes, de la condición física, y probables tendencias, experiencia, comportamiento profesional, etcétera, que sea necesario evaluar en el candidato. Para ello va a ser fundamental que el seleccionador conozca muy bien los requerimientos del puesto, para que esto le permita elegir de manera correcta las técnicas más adecuadas de selección para el puesto vacante y favorezca la obtención de buenos resultados.

Algunas técnicas no requieren de estandarización como las pruebas de drogas, prueba para detectar el consumo del cigarro, del SIDA, y pruebas genéticas; porque éstas ya han pasado por sus propios controles de validación y confiabilidad. Otra técnica que tampoco requiere de la estandarización es el polígrafo en todas sus presentaciones, porque mide las respuestas fisiológicas del candidato, que son universales.

Por otro lado, a lo largo de este capítulo se han señalado diversas técnicas de selección que utilizan diversas fuentes de información, distintos métodos de evaluación, distintos aspectos a evaluar como condiciones del organismo, información y datos, evaluación de conductas, aptitudes, personalidad ante diversas situaciones, el uso de equipos para medir

reacciones fisiológicas, etcétera. La razón por la que se señalaron en este capítulo técnicas de selección tan diversas, es porque el hombre es un organismo complejo y no existe un método sencillo para evaluarlo.⁹⁴ Esta situación se complica cuanto más complejo es el puesto, porque los requisitos pueden también aumentar en cantidad y complejidad. Así, al tener un amplio rango de técnicas para seleccionar permite conocer las características, aptitudes, conductas, etcétera del candidato de una forma más completa y de este modo, hasta cierto punto, se puede asegurar mayor éxito en la selección.

4.16 Aspectos culturales y su influencia en la selección.

Como se observó en el apartado anterior se señalaron diversos aspectos que deben considerarse en la selección de gerentes o directores para trabajar en el extranjero, como la experiencia generalizada en todas las áreas de las actividades de una empresa, la capacidad técnica, características de personalidad, la adaptación de la familia al ambiente o cultura de un país extranjero, y aspectos de tipo cultural. Con respecto a este último aspecto es que se hace una comparación entre los aspectos de la idiosincracia del mexicano y la del estadounidense con el fin de mostrar sus aspectos positivos y negativos, y las áreas de oportunidad vinculándolas con la selección de gerentes para trabajar en el extranjero. La comparación con la cultura estadounidense se hace porque debido al TLC se mantiene una relación de trabajo más frecuente, y por lo tanto proporciona una idea acerca de lo que los estadounidenses esperan de un gerente mexicano que trabaje en los Estados Unidos. También se hizo esta comparación porque dado que la mayoría de las técnicas de selección señaladas en este capítulo son norteamericanas, es necesario mostrar si las diferencias culturales entre México y Estados Unidos permiten, considerando sus limitaciones, la aplicación de éstas técnicas en México.

Y por último al hacer esta comparación se busca mostrar cómo es el mexicano, y de este modo proporcionar elementos que faciliten la administración de los recursos humanos aprovechando los aspectos positivos del mexicano en beneficio del país.

A continuación se hará una descripción y comparación de algunos de los rasgos del mexicano y el norteamericano en diferentes ámbitos y por supuesto de trabajo con el objetivo de señalar como se refleja esto en las organizaciones.

México es un país que podría ser rico y poderoso. Pero es un país subdesarrollado, tercermundista, porque no produce lo suficiente, no administra bien sus recursos, y existen muchos habitantes que se encuentran en la pobreza.⁹⁵ Tales condiciones se deben en gran parte a la idiosincracia del mexicano, la que responde a una historia y a la influencia del medio lo que ha llevado a caracterizar al mexicano de la siguiente forma según lo muestra S. de Kras,⁹⁶ y Rodríguez y Ramírez⁹⁷ en la tabla número 1 y 2.

TABLA NO. 1

TABLA COMPARATIVA: RASGOS CULTURALES.

RASGO	EN MÉXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Familia	Según S de Kras señala que es considerada máxima prioridad de la vida. Trabajo pasa a segundo término. Padre autoritario y cabeza indiscutible. Niños muy apreciados y protegidos. Crecen dependientes de la familia para apoyo moral y respetuoso de la autoridad, conformistas, aceptando el status quo. La movilidad ejecutiva se limita por arraigo familiar.	Familia secundaría con trabajo. Niños reciben poca atención, crecen auto-suficientes e independientes. Se admira el individualismo. Poca respeto por personas mayores de edad o figuras de autoridad. Crecen agresivo, no conformista, no tiene Vínculos fuertes con familia extendida.
Religión	Según S de Kras indica que casi 100% católicos. Se considera parte de la tradición del país. Símbolos religiosos con frecuencia en lugar de trabajo. Mayoría de empresas consideran esto como fuerza cohesiva. Fatalista.	Variedad de religiones. Se considera asunto muy personal, nunca traído del trabajo. No influye en tratos empresariales. Individuo se considera "arquitecto de su propio destino".
Pedagogía	Según S de Kras se recalca memorización de conceptos teóricos. Se da gran importancia a aspectos estéticos a veces a expensas del contenido. Se busca el conformismo. Mente cuestionante generalmente desalentada.	Enfoque analítico. Se recalca aspectos prácticos. Se fomenta la mente cuestionante. Menor énfasis en destrezas literarias y aspectos estéticos.
Nacionalismo	De acuerdo con este autor, el mexicano es muy racionalista y patriota. Orgullo en larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país, a excepción de períodos cortos, por presión económica. El nacionalismo a veces percibido como problema para el desarrollo del país.	Muy patriota. Arrogancia basada en imaginada superioridad de su país. Visión que todos comparten su punto de vista sobre lo maternal.
Sensibilidad	Muy sensible. Siempre preocupado por el prestigio. Evita conflicto y situaciones de "ganar o perder". Toma la crítica al trabajo como personal.	No se involucra emocionalmente en los tratos de negocios. La "rudeza" es admirada como actitud. Se considera debilidad el mostrar emociones o sensibilidad.
Etiqueta	Se consideran de gran importancia los modales. La falta de estos se considera descortes, irrespetuosa y "de mala educación". Cualquier jactancia se considera de mal gusto.	La cortesía no tiene mucha importancia y a menudo se descarta. En el trato empresarial el modo es directo, a menudo sin diplomacia y con arrogancia en la opinión.
Arreglo personal	La buena vestimenta y el arreglo general se consideran muy importantes para primeras impresiones y esenciales para conservar respeto y status. Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo.	Las primeras impresiones se basan en el rápido establecimiento de logros probados. Vestimenta es secundaria en cuanto haya arreglo razonable. Tendencia a preferir vestimenta personal informal.
Status	Status y poder (titular) muy importante. Lleva mucho respeto y reconocimiento en la sociedad. El status es prioridad sobre el logro personal.	Status se basa en logros probados (resultados). El logro se reconoce en el reinterese, que a su vez da status y poder. Las posesiones personales denotan el status.
Estética	Romanceo, artístico, artístico, artístico. En situaciones de trabajo ciertas presentaciones artísticas, escenas, despliegues decorativos, abundancia de detalles.	Poca atención dedicada a detalles. En el trabajo, lo esencial no recibe consideración de importancia. Generalmente, consagrada conservación de tiempo que más valdría dedicar al trabajo fructífero.
Ética	Declarar verdad e integridad. Uso honesto de poder y recursos. Necesidad de disciplina para evitar pérdida de prestigio e honorabilidad. Corruptión en general existe en forma pero generalmente no es problema en organizaciones empresariales.	Enorme énfasis en honestidad y veracidad. Considerada norma social. Casos de deshonestidad y corrupción infrecuentes y severamente sancionados.

TABLA NO. 2.

TABLA COMPARATIVA : ESTILO GERENCIAL.

ASPECTO	EN MÉXICO	EN ESTADOS UNIDOS
Sistema de valores Trabajo/Placer	Placer considerado tan importante como el trabajo en la vida equilibrada. Trabajo visto como una necesidad más sobrevivir. Esencial tener tiempo por familiares y amistades. Valora dinero adicional porque puede aumentar placer con familiares y amistades. Disfruta combinación trabajo-placer en ámbito social. Incluye en empresas a familiares y amistades. Ambiente familiar muy basado en el trabajo.	Trabajo percibido como valioso en sí mismo. Placer considerado aceptable solo después de terminar trabajo. Familia frecuentemente sacrificada por el trabajo. Prefiere no mezclar trabajo y placer. Desconfía de participación de familiares y amigos en empresa. Dinero a menudo percibido como "in en sí mismo" y no como un medio hacia un fin.
Enfoque teórico contra práctico	Gran capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica. Dificultad para trasladar la teoría a la práctica.	Capacidades analíticas muy desarrolladas. Disfruta estímulos de situaciones de solución de problemas. Muy orientado hacia la acción.
Dirección /supervisión	Tradicionalista. Gran respeto y aceptación de autoridad. Actitud de servir aún en los desacuerdos. Nunca cuestiona decisión del superior. No hay tradición de delegar responsabilidades o autoridad. Nuevo enfoque. Generación de ejecutivos jóvenes desean responsabilidad y autoridad y obligación de rendir cuentas. Ocasionales conflictos entre enfoque tradicional y nuevo.	Desagrado por la autoridad. Trata trabajar lo más posible sin referirse al superior. Se siente justificado en cuestionar decisiones del superior consideradas erróneas. Largo historial de delegar responsabilidades y autoridad claramente definidas. Firme disposición de rendir cuentas.
Control	No es tradicional: el seguimiento ni los sistemas de control y verificación. Se están introduciendo paulatinamente, principalmente en empresas grandes. Hay intentos de evaluación y revisión de sistemas. Concepto de rendición de cuentas más bien rudimentario.	Procedimiento de control y verificación altamente desarrollados. Clara orientación hacia resultados. Evaluaciones y revisiones importantes.
Contratación de personal	Según S de Kras se favorece parientes y amistades y se les da preferencia en la contratación. Empresas grandes ahora contratan personal de afuera, pero "referencias de amistades y familiares siguen considerándose eficaces". Al respecto Ramírez y Rodríguez señalan que los directivos se apoyan en las amistades pues contratan al amigo, y no a quienes tienen conocimientos y experiencia, porque se desconfía del desconocido. Solo ocasionalmente se recruta al personal entre los conocidos del personal de la empresa.	Contratación externa universal. Parientes generalmente excluidos se consideran riesgosos como posible fuente de problemas.
Lealtad	De acuerdo con S de Kras en general, la lealtad es al superior inmediato "tendencia grecua hacia autolealtad", en sustitución del superior o empresa. Según Rodríguez y Ramírez el concepto de lealtad al grupo, se limita a la protección mutua en caso de cometerse indiscretiones, errores o incumplimiento del trabajo y en ocasiones se ha considerado una norma explícita en la que ningún trabajador puede alegar estar en contra de otro que actúe cometido un grave falta. Si lo hace el trabajador puede ser rechazado y hasta expulsado por el grupo.	Alto nivel precomún, ya que obligación a empresa o superior a largo plazo no tiene sentido. Movilidad ejecutiva considerable entre empresas.
Desarrollo ejecutivo	Para S de Kras el joven egresado generalmente es contratado para puestos ya existentes. Ascenso generalmente basado en servicios prestados al superior. Frecuencia. En empresas grandes, muchos de programas de desarrollo ejecutivo y ascenso basados en logros.	Joven egresado se integra al programa rotativo de rotación de capacidades gerenciales, incluyendo evaluaciones de desempeño y aptitudes. Durante carrera ejecutiva, mayoría de empresas operan programas de desarrollo para sus ejecutivos.
Competencia	Según S de Kras no distinta competencia entre individuos. Prefiere ambiente amistoso, relajado si conflicto. Esto prioritario sobre dinero. Rodríguez y Ramírez señalan que si hay	Extremadamente competitivo. Disfruta estímulos de conflicto. No teme "pasar callos" para avanzar.

	compensación interna excesiva en México organizadas en México a su vez, el comportamiento de labores, actividades y actos costumbres de empresa. El quehacer cotidiano es un arreglo que se usa, y que funciona para obtener el salario o aumento de sueldo.	
Tiempo	Si de las señalan que el tiempo es como relativo, visto como giro para actividades diarias. No hay sentido de urgencia. Compromisos a plazos consiste en los aproximados, no son estrictos absolutos.	Tiempo es de máxima importancia y control, todos los aspectos de la vida. Compromisos a plazo exigen apego absoluto "tiempo es dinero".
Planificación	Basicamente a corto plazo. En empresas pequeñas, muy corto plazo. En las grandes, intentos por planificar a mayor plazo se ven afectados por cambios en condiciones económicas y políticas, requiere de frecuentes revisiones.	Basicamente planificación a mayor plazo por relativa estabilidad del ambiente económico. EXCEPCION: Ejecutivos enviados al extranjero planifican a corto plazo por tratar de mostrar "éxito" durante su corta estancia.
Liderazgo	Según Rodríguez y Ramírez el mexicano busca el liderazgo formal porque da status y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento. Cuando una persona de nivel bajo asciende, se muestra autoritario surge el deseo de poder más que de logro. El liderazgo del directivo es de tipo autoritario o paternalista mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad. El directivo abusa del poder económico en la obediencia del mexicano, del respeto a la autoridad y del sometimiento. El directivo piensa que para que la gente trabaje bien, debe manipularla y hacerles creer en promesas falsas. En las empresas privadas el liderazgo es autoritario, por eso la productividad es más elevada pero también hay más insatisfacción personal por la presión que ejerce el líder autoritario, y a la larga disminuye el rendimiento y aumenta el resentimiento y la oposición.	Rodríguez y Ramírez señalan que las organizaciones norteamericanas se rigen por valores como la eficiencia, los resultados tangibles y la especialización, dentro de un marco de sistemas de reglas y normas bien definidas con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos con una orientación hacia la tarea.
Motivación Laboral.	Según Rodríguez y Ramírez, el mexicano piensa que la posibilidad de obtener logros, reconocimiento y autoestima son pocas y su sentimiento de autoevaluación le hace sentir que difícilmente puede lograr algo y menos por sí solo. El camino seguro es buscar una mejora económica que le lleve a subir en la escala social y poder ser importante por medio de sus bienes materiales o de sus conquistas a morosas de lo que deriva su actitud fanfarrona.	
Premios y recompensas.	Rodríguez y Ramírez señalan que las compensaciones se otorgan como premios y recompensas de manera irracional considerando a los amigos y al personal muy deferente y con peso en consideraciones muy subjetivas que pertenecen a los buenos trabajadores.	

La información que se desprende de este cuadro muestra que al comparar ambas culturas se observa que los rasgos del mexicano en comparación con el norteamericano, son en muchos sentidos opuestos pues el mexicano es muy apegado a la familia, la religión, a su país y tradiciones, en donde la familia tiene un lugar privilegiado y de mayor importancia con respecto al trabajo, y para el norteamericano es casi lo opuesto.

Los rasgos de personalidad más sobresalientes del mexicano de acuerdo con este cuadro son que es muy sensible al grado de tener problemas para aceptar la crítica en el trabajo, y cuando se las hacen las toma como algo personal, le da mucho valor a los modales al grado de que si una persona no los tiene, se le considera con falta de educación; el arreglo personal es un aspecto al que se le da mucho valor, y tiene una connotación relacionada

con el respeto y el status. El status o clase social es más importante que el logro personal. Además, según Rodríguez y Ramírez el concepto que tiene de sí mismo lo caracteriza en que se siente incapaz, tiene una baja autoestima, se autodevalúa, se engaña a sí mismo, es dependiente, e individualista tiene mucho respeto por la autoridad, es muy servicial. Esto se refleja en todos los ámbitos de su vida y por supuesto en el trabajo, pues el mexicano falta y llega tarde a éste porque no se siente valioso, ni útil, se siente incapaz de resolver sus problemas, en su autoengaño maneja ante otros una imagen falsa y aparenta lo que no es y no tiene.⁹⁸ Debido al individualismo de la mayoría se limita y se impide el trabajo en equipo.

Los directivos o gerentes buscan el liderazgo más por el status y el poder que por el logro en sí mismo, además no le dan el suficiente reconocimiento al trabajo de sus empleados, y abusa de la obediencia y respeto a la autoridad de éstos, manipulándolos y engañándolos. La baja autoestima del mexicano promedio se refleja también en que se siente incapaz de obtener logros, aunado a esto, están las compensaciones que se otorgan a los amigos y al personal muy dependiente lo que desalienta a los que si trabajan y obtienen logros.

En lo que se refiere a la competencia en el trabajo, en algunos casos puede ser inexistente y cuando la hay se muestra en entorpecimiento de las labores, envidias y actos desleales de trabajo. La lealtad es sólo al superior inmediato y en los grupos se limita a la protección mutua en caso de cometer alguna indisciplina o error.

Por último, en lo que se refiere a la contratación de personal esto se maneja considerando las relaciones, las amistades, las recomendaciones, sobre todo cuando es un puesto de alto nivel, sólo en puestos de mandos medios u operativos se realiza una selección técnica.

Por su parte para el norteamericano de acuerdo con este cuadro, lo primero es su trabajo, la familia tiene un lugar secundario, la religión es un asunto personal y no es tan importante como para el mexicano, el norteamericano piensa que él es el "arquitecto de su propio destino", es más analítico, muy patriota, no se presenta muy sensible en el trabajo, porque se considera una debilidad y la rudeza es admirada como actitud, la cortesía no es importante, los logros probados son más importantes que el arreglo personal, el status esta basado en logros personales, el cual proporciona también status y poder. Para el norteamericano la honradez y la veracidad es una norma social, le desagrada la autoridad es independiente, busca trabajar lo más posible sin tanta supervisión, no le son leales a nadie más que a sí mismos, es muy competitivo, tiene una alta autoestima que manifiesta en su arrogancia.

En lo que se refiere a la contratación de personal, se realiza de manera externa y universal, en donde los parientes son excluidos porque son considerados como posibles fuentes de problemas.

Ahora bien, en lo que se refiere a las diferencias culturales entre el mexicano y el estadounidense aplicadas en la selección de gerentes para trabajar en el extranjero, de acuerdo con el cuadro anterior se encontró que el mexicano tiene diversas características que le pueden dificultar la permanencia en un trabajo en el extranjero; como su nacionalismo que lo hace sentirse muy apegado a sus tradiciones y costumbres, lo que hace difícil que acepte permanecer por mucho tiempo en el extranjero. Además el mexicano

tiene según S. de Kras algunas otras características que pueden afectar el desempeño y resultados de un gerente pues el hecho de competir al extranjero le incomoda por el conflicto que le causa, por ello prefiere no competir, y si lo hace puede hacerlo de manera deshonestas, cualquier observación que se le hace lo toma como algo personal, además fomenta los ascensos entre sus subordinados no con base en logros reales sino que premia a los empleados que "quedan bien" con sus jefes. Otra característica que puede ser muy limitante de un gerente mexicano en el extranjero es su estilo de liderazgo, que según Rodríguez y Ramírez es muy autoritario y con el tiempo produce insatisfacción en el personal. Pero dentro de las características positivas que tiene el gerente mexicano están que es muy sensible, cuida su arreglo personal, busca tener buenas relaciones con su personal, delega actividades, son leales al superior inmediato, y es diplomático.

Estos aspectos de la personalidad del típico gerente mexicano tienen posibilidades de no dar los resultados esperados en el extranjero, lo que va a depender de exactamente que tipo de personalidad tenga éste y de las características del país a donde sea enviado. Ya que hay que recordar que este cuadro pretende describir al grueso de la población. Pero, hay que reconocer que si un gerente presenta algunas de las características negativas ya señaladas; representan áreas de oportunidad, donde es necesario preparar y formar a éste tipo de personal para que modifique tales rasgos, dependiendo del perfil que se requiera para la vacante.

Al observar las diferencias entre la cultura mexicana y la estadounidense con respecto a las técnicas de selección ya señaladas en este capítulo, las que en su mayoría son aplicadas en los Estados Unidos, se debe señalar que éstas pueden ser aplicadas en México, siempre y cuando sean estandarizadas o adaptadas a las características de la población, como ya se indicó, pero además la aplicabilidad de éstas va a depender también del perfil y los requisitos del puesto vacante.

En lo relacionado en cómo estas diferencias culturales pueden aportar algo en cuanto a mejorar la administración de los recursos humanos en México, es importante primero reconocer que las diferencias en los estilos de trabajo e idiosincrasia de la cultura mexicana y la estadounidense, explican hasta cierto punto porqué una aún está en proceso de desarrollo económico y tiene aún muchos problemas a superar, y la otra se encuentra en la cúspide del desarrollo económico y tecnológico. Además la forma en que el empresario mexicano dirige motiva, compensa, trata y selecciona a su personal, dejan ver porque muchas compañías han tenido problemas económicos, baja competitividad, bajos salarios, y poco desarrollo e innovación e interés en los procesos de selección de personal.

También es importante subrayar que el perfil de los líderes de las compañías mexicanas que ya se describió, muestra claramente que éste no valora ni ha sabido sacar el mejor partido del empleado o trabajador mexicano, es decir, del recurso humano. En este sentido es necesario que los empresarios, dirigentes, directivos, gerentes, jefes y supervisores se les concentre acerca del valor que tiene el recurso humano, desde el proceso de selección, desarrollo y carrera, compensaciones, capacitación, estilo de mando o liderazgo, etcétera, porque son ellos quienes tienen el poder para iniciar cualquier cambio o modificación en las compañías, son quienes autorizan presupuestos, presionan para que los cambios se pongan en marcha y den resultados, y por supuesto se benefician a sí mismos y a toda la compañía con tales cambios.

Es importante considerar que al hablar de cambios no se busca que el mexicano cambie radicalmente e imite a los norteamericanos o cualquier otro país, más bien lo que se debe hacer es rescatar los aspectos valiosos del mexicano y cambiar el concepto que tiene de sí mismo, respetando sus costumbres, y modificar aquellos aspectos que limiten su desarrollo en el trabajo.

Además de que hay que considerar que la cultura mexicana tiene como rasgo la automodificación y la imitación de los extranjeros, por lo que tal cambio ya se está dando y se observa en los cambios de costumbres, hábitos de consumo, de comportamiento, etcétera. Los cambios dentro de las organizaciones e industrias se han orientado al cambio de su personal buscando el logro y cumplimiento de objetivos, por medio de la modificación de estilos de trabajo, de liderazgo, y por supuesto seleccionando personal con las características que permitan el desarrollo y crecimiento de las organizaciones e industrias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ¹ Cascio F. W. (1992) Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits. Ed. Mc Graw Hill, New York, p 183
- ² O'Keefe Anne Marie "Letters- The Debate on Drug testing" Psychology Today (October 1987) p 34 Citado por Leap L.T. and Crino D.M. (1990) Personnel/Human Resource Management Macmillan Publishing Company New York, p 256
- ³ Sherman A., Bohlander G. and Snell S. (1996) Managing Human Resources, 10 tenth edition, South Western College Publishing Cincinnati Ohio, p 202
- ⁴ Bernardin J. H. y Russell J. E. A. (1993) Human Resource Management An Experimental Approach. Mc Graw Hill Inc New York Unite States, p 222
- ⁵ Muchinsky M. P. (1997). Psychology Applied to Work 5th Edition, Brooks/ Cole Publishing Company United States of America, p 125
- ⁶ Bernardin J.H. y Russell J.E.A. Op Cit. p.223.
- ⁷ George R. Gray and Darrel R. Brown "Issues in Drug Testing for the Private Sector", HR Focus 69 (November 1992) 15 Citado Por Mondy R.W. y Noe M.R. (1997). Administración de Recursos Humanos 6 ta Ed Prentice Hall México, p.199
- ⁸ Zwerling and Ryan "Preemployment Drug Screening", 595. Greeberg, Workplace Testing, 39-45 cit por Sherman A. Bohlander G. y Snell S. Op Cit p 202
- ⁹ Bernardin J. H. y Russell J. E. A. Op Cit. p. 222.
- ¹⁰ Leap L. T. and Crino D.M. Op. Cit., p 256
- ¹¹ Muchinsky M.P. Op. Cit p. 126
- ¹² Leap L.T. and Crino D.M. Op Cit p 256
- ¹³ Milkovich T.G. y Boudreau W.J. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. 6ta. Ed Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, p.265
- ¹⁴ ib
- ¹⁵ Leap L.T. and Crino D.M. Op. Cit. p 258
- ¹⁶ Mondy R.W. y Noe M.R. Op Cit p. 200
- ¹⁷ Milkovich T. G. y Boudreau W. J. Op Cit p. 266.
- ¹⁸ Leap L.T. and Crino D.M. Op Cit p 258.
- ¹⁹ Bernardin J.H. and Russell J. E. A. Op Cit p 220
- ²⁰ Del Pozo, A. M. L. y Quintero, Godínez N. (1995) "Propuesta de Evaluación Conductual en la Selección de Personal" Reporte de Investigación, Carrera de psicología Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, México. p. 157.
- ²¹ Miner B.J. (1992) Industrial-Organizational Psychology. Mc Graw Hill Inc New York. pp 483-484
- ²² Bernardin J.H. and Russell J. E. A. Op Cit p 221
- ²³ Miner B. J. Op Cit p 484-485
- ²⁴ Bernardin J.H. and Russell J. E. A. Op Cit p 221
- ²⁵ Tanofsky Robert R., Shepps Ronald, and O'Neill Paul J. "Pattern Analysis of Biographic Predictors of Success as an Insurance Salesman," Journal of Applied Psychology, 53(April 1969), pp 136-139 citado Por Crane P. D. (1974) Personnel Management A Situational Approach Wadsworth Publishing Company, New York, p 110
- ²⁶ Goldstein, Irwin I. (1971) The application bianck How honest are the responses? Journal of Applied Psychology, 55, 491-492 Brown, Steven H. (1981) Validity generalization and situational moderation in three life insurance industry Journal of Applied Psychology, 66, 664-670 cit Por Miner B.J. Op Cit p 485, 486
- ²⁷ Miner B. J. Op Cit p 486
- ²⁸ Levy-Leboyer C. (1992) Evaluación de Personal. Los métodos a elegir Ediciones Diaz de Santos, Madrid España, 1992, p. 88 -89
- ²⁹ Source C.J. Russell, J. Matson, S. E. Devlin and D. Atwater, Predictive validity of biodata items generated from retrospective life experience essays. Journal of Applied Psychology, 75, 569-580, 199 cit Por Bernardin J.H. and Russell J. E. A. Op Cit 222

- ³⁰ Owens (1976) A G. Neimer, y W A. Owens. Relationships between two sets of biodata with 7 years separation. *Jal of applied Psychology*, 1982 67. 146-150 citados Por Levy-Leboyer C. Op Cit p 90-91
- ³¹ Schoenfeldt, L. L. Intra-individual Variation and Human Performance and Productivity Vol 1, Human Capability Assessment, New Jersey Laurence Erlbaum, 1982 citado Por Sidney E (1988) Managing Recruitment. Fourth edition, Gower Publishing Company Limited, England 1988 p 303
- ³² Levy-Leboyer C. Op Cit p 92
- ³³ Schmitt, N., Gooding R Z., Noe R A., and Kirsch, M. "Meta-Analysis of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics" *Personel Psychology*, 37, 407-422, Schoenfeldt, 1984 McCartney, J J "Validity Information Exchange, No. 10-17", *Personnel Psychology*, 10, 207, 1957 cit Por Sidney E. Op Cit pp 302, 303
- ³⁴ Reilly y Chao, 1982. cit Por Levy-Leboyer C. Op Cit p. 92
- ³⁵ Schmidt, F L., Ones, D.S and Hunter J.E (1992) *Personnel Selection* In L Porter and M Rosensweig (eds), *Annual Review of Psychology*, 43, 627-670. cit Por Bernardin J and Russell J Op Cit p 221
- ³⁶ Miner B. J Op Cit p 482
- ³⁷ Sawyers C Peter "Structured Interviewing : Your Key to the best hires", *Personnel Journal*, Special Supplement (December 1992) Brooks Mitchell, "Interviewing Face-to- Interface", *Personnel* (January 1990). 23-25 C L. Martin and D H. Nagao, "Some effects of computerized, interviewing an job applicant responses" *Journal of Applied Psychology* 74 (1989); 72-80. cit Por Sherman A., Bohlander G and Snell S Op Cit pp. 208-209.
- ³⁸ Sherman A. Bohlander G and Snell S. Op Cit p. 207
- ³⁹ Maurer, S.D., & Fay C. (1988) Effect of situational interviews. conventional structured interviews, and training on interview rating agreement An experimental analysis *Personnel Psychology*. 41,329-344. Weekley, J.A & Gier J.A. (1987) Reliability and validity of the situational interview for sales position. *Journal of Applied Psychology* 72, 484-487 cit Por Schultz D.P. and Schultz S.E (1990). Psychology and Industry Today. Fifth edition, Macmillan Publishing Company, New York, 1990, p 115.
- ⁴⁰ Philip L. Roth and Jeffrey J. McMillan, "The Behavior Description Interview", *The CPA Journal* 63 (December 1993). 76. cit Por Mondy R. W. y Noe M. R. Op Cit p. 204. 205.
- ⁴¹ Dessler G. (1991). Administración de Personal 4ta Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México. p 245.
- ⁴² De un discurso pronunciado por el psicólogo industrial Paul Green y contenido en BNA Bulletin to management. 20 de junio de 1985, pp 2-3. cit Por Dessler G. Op Cit pp. 245-246
- ⁴³ Tom Janz Lowell Hellervik, and David C. Gilmore. *Behavior Description Interviewing* (Boston, MA Allyn & Bacon, Inc., 1986).15. Citado Por Mondy R. W y Noe M. R. Op Cit pp 204-205
- ⁴⁴ Mc Clelland, Dayley, Flanagan y Boyatzis cit Por Proveccion Humana " Las competencias en la selección de talento." *Proyección Humana*. 2000, Año 10, (122), Marzo/Abril p. 3.
- ⁴⁵ AMERI (2000). *Curso: Gestión de Recursos Humanos a través de competencias laborales avanza ITESM-CEM*. Marzo del 2000 Material elaborado por AMERI. pp 9, 12, 14, 15, 18, 19
- ⁴⁶ Grasa Soler P.L (2000) "Experiencias académicas de la selección por competencias" Provección Humana. 2000. Año 10, (122) Marzo/Abril p 8.
- ⁴⁷ AMERI Op Cit. p. 21
- ⁴⁸ Ibarra Almada A E (2000) "Hacia una gestión de recursos humanos por competencias laborales" Provección Humana 2000, Año 10 (122) Marzo/abril p 6.
- ⁴⁹ AMERI Op Cit pp 21-23.
- ⁵⁰ Lois A. (2000) "La Importancia de Evaluar el talento" Proveccion Humana. 2000. Año 10 (122), Marzo/Abril p 20
- ⁵¹ AMERI Op cit pag.13
- ⁵² Grasa Soler P.L. Pag.9. Lois A. pp 17,19 y 20 Velazquez JL "Administracion de RH por competencias en una empresa de servicios de T i." pp. 12-13.16 citados Por Proyeccion humana. 2000. año 10 (122) Marzo/Abril pp. 12-13.16.
- ⁵³ Muchinsky M P Op Cit p 127.
- ⁵⁴ Morgan B. R. and Smith E. J (1996) Staffing the New Workplace. Selecting and Promoting for quality improvement. ASQC Quality Press, Milwaukee. Wisconsin CCH Incorporated Chicago Illinois, p. 328.
- ⁵⁵ Dessler G (1991). Administración de Personal. 4ta Ed Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. p. 217.

- ⁵⁶ Fryl H. & Fry N I. (1988) Information vs privacy: The polygraph debate. *Personnel* 65 (2) 57-60
- Anderson N. & Shackleton, V. (1986) Recruitment and Selection: A review of developments in the 1980s. *Personnel Review* 15 (84), 19-26. Citados Por Schultz D.P. and Schultz S.I. Op Cit p 122
- ⁵⁷ Sherman A., Bohlander G., and Snell S. Op Cit pp 198-199
- ⁵⁸ Klemmütz B. (1985 July- August) Lie detectors fail the truth test. *Harvard Business Review*, 63 36-42
- Patrick, C.J. & Iacono, W.G. (1989) Psychopathy threat and polygraph test accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 74, 347-355. Saxe, L., Dougherty, D. & Cross, T. (1985) The validity of polygraph testing. *American Psychologist*, 40, 355-356. Citados Por Cascio F.W. Op Cit p 185.
- ⁵⁹ Schultz D.P. and Schultz S.E. Op Cit p. 122
- ⁶⁰ Michael A. Mc Daniel and John W. Jones. "A meta-analysis of the employee attitude Inventory theft scales". *Journal of Business and Psychology* (Fall 1986), p. 33. Cit Por Leap L.T. and Crino D.M. Op Cit pp 252- 253
- ⁶¹ Scott O. Lilienfeld, George Alliger, and Krystin Mitchell, "Why Integrity Testing Remains Controversial," *American Psychologist* (June 1995) 257-258. Cit Por Morgan B.R. and Smith E.J. Op Cit p 328
- ⁶² Ash P. (1987, March). Honesty tests scores, biographical data and delinquency, indicator. Paper presented at the annual meeting of Criminal Justice Sciences. 57. Louis. MO. Cit Por Cascio F.W. Op Cit p 186.
- ⁶³ Paul Sackett and Michael M. Harris, "Honesty Testing for Personnel Selection: A review and Critique" *Personnel Psychology* Vol. 37 No. 2 (1984). pp. 221-245. Cit Por Leap L.T. and Crino D.M. Op Cit p. 253.
- ⁶⁴ Lohman, B. (1986, June 29) "Honesty Test" is lying in wait for jobseekers. *Honolulu Star Bulletin* p 34. Cit Por Cascio F.W. Op Cit p. 186.
- ⁶⁵ Moorel, 1987, Office of Technology Assessment 1987. Cit Por Schultztz D.P. and Schultz S.E. Op Cit pp 122-123
- ⁶⁶ Deniz S. Ones, Viswesvaran Chockalingam, and Frank L., Schmidt, "Comprehensive Meta Analysis of Integrity Test Validities: Finding and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance," *Journal of Applied Psychology* 78 (1993) 679-703. Cit Por Morgan B.R. and Smith E.J. Op Cit p 328.
- ⁶⁷ Fischman 1987 b. Nevo. 1987 Taylor & Sackheim, 1988. Citados Por Schultz D.P. and Schultz S.E. Op Cit p 123
- ⁶⁸ Vickerstaff S. (1992) Human Resource Management in Europe Text and Cases. Chapman & Hall London, pp. 101-102
- ⁶⁹ Muchinsky M. P. Op Cit p 127.
- ⁷⁰ Ulrich Sonnenmann. handwriting Analysis as a Psychodiagnostic Tool (New York, Grune & Straton. 1950), pp 144-145. Cit Por Dessler G. Op Cit P 217
- ⁷¹ Vickerstaff S. Op Cit pp. 104 - 106. 113. 115, 116 - 117
- ⁷² Keenan, G.M. & EILAT-Greenberg, S. (1993) Can stress be measured by handwriting analysis? The effectiveness of the analytic method. *Applied Psychology An International Review*, 42, 153-170. Rafaeh. A., Klimoski, R. J. (1983) Predicting sales success through handwriting analysis. An evaluation of the effects training and handwritings sample content. *Journal of Applied Psychology*, 68, 212- 217. Cit Por Muchinsky M.P. Op Cit p 127
- ⁷³ Dixon M. (1991) An egerreny miscarriage of justice *Financial Times* (6 March). Citado por Vickerstaff S. Op Cit p 108
- ⁷⁴ G. Ben-Shakar. M. Bar Hillel, y Bilu. E. Ben-Abba. and A. Flug. "Can Graphology Predict Occupational Success? Two Empirical Studies and Some Methodological Ruminations." *Journal of Applied Psychology* 71 (1986) 645-653. Citado Por Morgan B.R. Smith E.J. Op Cit p 329
- ⁷⁵ Sherman A., Bohlander G., and Snell S. Op Cit p 199
- ⁷⁶ Poppleton, S.E... Biographical and personality characteristics associated with success in life assurance salesman. M. Phil thesis, Birbeck College, University of London. 1975. Cit Por Sidney E. Op Cit pp 306-307
- ⁷⁷ Flanagan, J. C., "The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358. 1954. Cit Por Sidney E. Op Cit pp. 306-307.
- ⁷⁸ Wernimont, P.F. and Campbell J.P., "Signs, Samples and Criteria" *Journal of Applied Psychology* 52, 372-376, 1968. Cit Por Sidney E. Op Cit p 307

- ³ Sidney L. Op Cit pp. 307-311
- ⁸⁰ Stoner A.F.J. (1984) Administración, 2da Ed., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, p. 505
- ⁸¹ Robertson and P. A. Iles, "Approaches to Managerial Selection" in International Review of Industrial and Organizational Psychology, ed. C.L. Stephan J. Motowidlo, Marvin D. Dunnette, and Gary W. Carter "An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation." Journal of applied psychology, December 1990, pp. 640-647 citados Por Fisher D. C., Schoenfeldt F.L., Shaw B. J. (1993) Human Resource Management, Second Edition, Houghton Mifflin Company Boston Toronto E.U.A. pp. 334, 336-337
- ⁸² Stoner A.F.J. Op Cit p. 506.
- ⁸³ Koontz H. y Wehrich H. (1991). Elementos de Administración 5ta. Ed., Mc Graw Hill, México, p. 259
- ⁸⁴ Mondy R.W. y Noe M.R. Op Cit p. 217
- ⁸⁵ Tung, R.L. (May 1987). Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure. The Academy of management executive pp. 118-125 cit Por Bernardin J.H. y Russell J.E.A. Op Cit p. 228.
- ⁸⁶ Sherman W. A. Jr y Bohlander W.G. (1994) Administración de Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, México, pp. 552- 553.
- ⁸⁷ Tung R. L. "Selection and training of personnel for overseas assignments". Columbia Journal of world business 16. no. 1 (primavera de 1981). 68-78) cit Por Sherman W. A. Jr y Bohlander W.G. Op Cit pp. 554-555.
- ⁸⁸ Ibid
- ⁸⁹ Bernardin J.H. y Russell J.E.A. Op Cit p. 229
- ⁹⁰ Sherman W. A. Jr y Bohlander W. G. Op Cit p. 555
- ⁹¹ Mendelhall M., and Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. Academy of Management Review, 19, 39-47 cit Por Bernardin J.H. y Russell J.E.A. Op Cit p. 229
- ⁹² Hays, R.D. (1971) Ascribed behavioral determinants of success- failure among U.S. expatriate managers. Journal of International Business Studies, 2-40-46. citado Por Bernardin J.H. y Russell J.E.A. Op Cit p. 229.
- ⁹³ Morales M.L. (1986) Psicometría Aplicada Ed. Trillas, México, p. 22
- ⁹⁴ De Ansoarena C.A. (1996) 15 pasos para la selección de personal con éxito Método e Instrumentos. Ed. Paidós España, p. 15
- ⁹⁵ Rodríguez E. M. y Ramírez B. P. (1996). Psicología del Mexicano en el trabajo. Mc Graw Hill México, pp. 11-12
- ⁹⁶ S. de Kras E. (1990). "Cultura Gerencial. México- Estados Unidos" Grupo Editorial Iberoamerica, S.A. de C.V., México, p. 50 - 55
- ⁹⁷ Rodríguez. E. M. y Ramírez B. P. Op Cit pp. 95, 87. 94-95, 102 88-89.
- ⁹⁸ Ibid pp. 44, 62-66

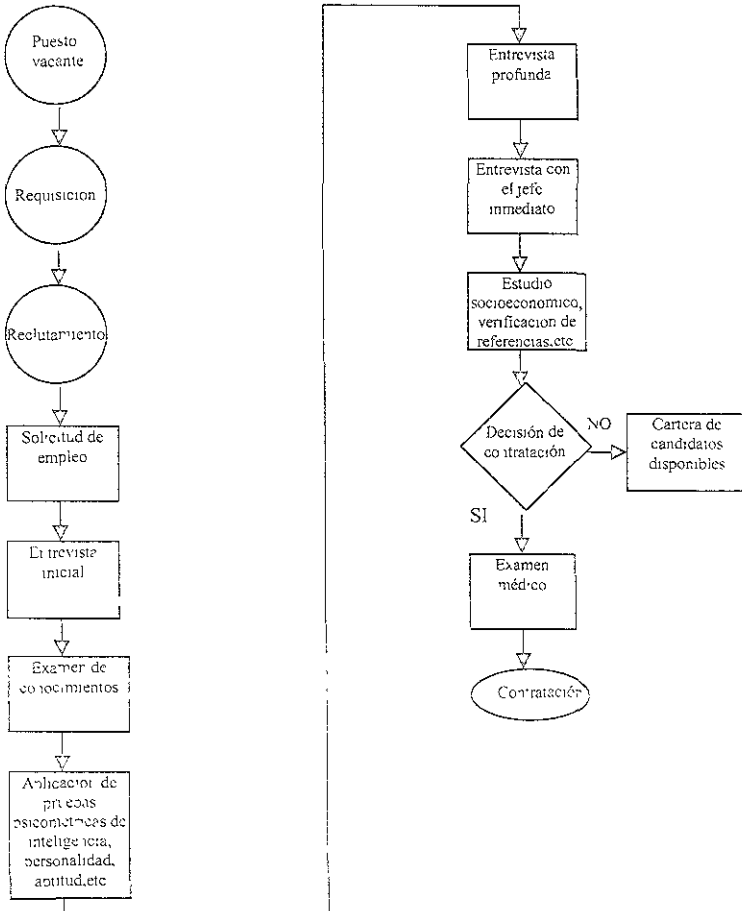
CAPITULO V. PROPUESTA ALTERNATIVA DE SELECCION.

5.1 Análisis crítico sobre el proceso usual de selección de personal.

Antes de iniciar con la descripción de la propuesta del proceso de selección, es necesario hacer un análisis del proceso de selección que actualmente usan la mayoría de las organizaciones en México, con la finalidad de mostrar sus ventajas y carencias y a partir de éstas hacer el planteamiento de la propuesta de selección.

La mayor parte de las empresas reportadas en el capítulo 3 utilizan el modelo de selección que se describe en el diagrama de flujo no. 1 .

Diagrama de flujo No. 1.



Este proceso de selección se ha utilizado por un periodo de 15 años y quizás hasta más, por aproximadamente 125 compañías de diversos giros, lo que deja ver varios aspectos como que la administración de recursos humanos considera al empleado o trabajador como un medio, un instrumento, del proceso productivo y/o administrativo.¹ Las concepciones productivistas señala Lemoine que deberían ser parte del pasado, aún no han sido completamente erradicadas, lo que se refleja en la idea de que las cantidades producidas son más importantes que los actores sociales, quienes a pesar de todo son el origen de los resultados económicos.² Estas concepciones se muestran en la forma de seleccionar de estas empresas, que dejan ver un concepto erróneo del recurso humano al limitarse a un mismo procedimiento, al no valorar al recurso humano en toda su extensión, porque no se muestra un interés en actualizar los métodos de selección de acuerdo a sus necesidades y a las nuevas tendencias, lo que sólo se observa en dos casos.

Por otra parte, el hecho de que la mayoría de las empresas no hayan hecho alguna innovación importante en sus procesos de selección limitándose a seleccionar usando casi las mismas técnicas, se debe en buena parte a aspectos socioeconómicos como que en el periodo en que se llevaban a cabo estos procesos de selección 1980 a 1995, sobre todo en los primeros 13 años aún no entraba el país al TLC sino hasta inicios de 1994, y por supuesto aún no entraba al proceso de globalización, por lo que las empresas no tenían aún una fuerte necesidad de competir más que a nivel nacional. Pero es necesario reconocer que es muy probable que si las técnicas que se han usado han sido casi las mismas para aproximadamente 125 compañías, es porque dentro de lo que cabe les han dado resultados aceptables.

Por otro lado las dos únicas empresas que reportan modificaciones importantes, en sus procesos de selección se dan en el 97 y 98, que de fondo tienen como objetivo resolver las necesidades del cliente y poder ser competitivos a nivel internacional. Cabe señalar que para entonces el país aún padecía los estragos de la crisis del 94 y ya estaba dentro del TLC. Estos procesos mostraron que estas empresas ya comenzaron a reconocer el valor real de los recursos humanos, y han iniciado con el desarrollo de procesos de selección muy sofisticados, adecuados al puesto y necesidades de la organización. Tales cambios respondieron a las modificaciones en los aspectos económicos del país que presionaron a mejorar la selección.

También se observó que la mayoría de las empresas no usan uno de los primeros pasos dentro del proceso de selección, como la descripción y análisis de puesto, sin el cual no es posible realizar una selección adecuada de un puesto, lo que se agrava entre más complejo es el puesto. Esto se puede observar en la afirmación de Arias, que señala que la descripción y análisis de puestos es una herramienta básica en la administración de recursos humanos que tiene entre otras funciones el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, etcétera.³ Por su parte, Chivamoto señala que algunas de las funciones de la descripción y análisis de puesto son servir de base en el reclutamiento como la elaboración de los anuncios, elegir dónde debe reclutarse, etcétera. También sirve para determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas como fundamento para la selección de personal.⁴

En lo que se refiere a las empresas, en algunos casos la inexistencia de la descripción y análisis de puestos se debía a la falta de tiempo para elaborarlas y a la ignorancia de su importancia y trascendencia en la selección. En otros casos es probable que por ser un procedimiento usual se haya omitido del proceso de selección. También se observó que en el proceso común de selección no se realiza alguna evaluación o seguimiento del mismo.

aunque algunas compañías si consideran la evaluación del proceso de selección como un aspecto valioso, y lo reportan considerando el porcentaje de rotación. otras pocas tienen al personal bajo observación en el periodo de prueba, que también hasta cierto punto funciona como un índice de la efectividad del proceso de selección.

Por último, es importante señalar que debido a la idiosincrasia del mexicano hay muchos aspectos culturales que se reflejan en el proceso de selección e inclusive en la planificación del mismo, por ejemplo S. de Kras señala que en México generalmente se planifica a corto plazo, porque los intentos de planificar a mayor plazo se ven afectados por cambios en las condiciones económicas y políticas. Además en lo que se refiere propiamente al proceso de selección es común que en puestos de diversos niveles y usualmente de altos mandos se use que el personal entre por "recomendación" de un alto directivo, y tal personal generalmente es amigo o pariente del recomendado, lo que se hace por la creencia de que así se evita la posibilidad de robo o fraude. Así como también aún sigue sucediendo que la selección de puestos que no lo requieren, o que no debiera ser tan importante, se da prioridad a la presentación del candidato, ⁵ y pasan a segundo término sus calificaciones en determinadas habilidades. Esto sucede usualmente en puestos a nivel secretarial o en aquellas que reportan a un jefe del sexo masculino

Es necesario que estos aspectos se modifiquen en alguna medida, porque en estos momentos si una organización no reacciona rápidamente ante las demandas del país como el TLC y la globalización, y no se preocupa por mejorar su competitividad iniciando por cuidar la calidad del personal que ingresa y cómo ingresa, difícilmente puede asegurar su existencia y éxito en el mercado.

En lo que se refiere al uso de técnicas como la solicitud de empleo, la entrevista inicial o preentrevista, el examen de conocimientos, la entrevista profunda, el estudio socioeconómico, y el examen médico son técnicas que considero fueron y sigue siendo acertado su uso siempre y cuando sean aplicadas correctamente por personal con experiencia, que tenga una idea bien clara de qué se busca al aplicar cada una de éstas técnicas. Aunque de éstas sólo hay una técnica que cuenta con la validez necesaria para seguirla utilizando como la entrevista inicial (entrevista estructurada), y las restantes requieren de más estudios, no obstante, la experiencia es un factor que también es digno de ser tomado en cuenta, y considero que es útil y necesario el uso de estas técnicas porque proporcionan información que ninguna otra técnica lo puede hacer.

En lo que respecta al uso de las pruebas psicométricas, considero que el hecho de que se sigan utilizando como técnicas que aportan elementos generalmente decisivos en cuanto a la personalidad, inteligencia, aptitudes, etcétera, del candidato es erróneo, por todos los problemas que implican como que él o los candidatos evaluados comúnmente las manipulan, porque se las han aplicado en varias ocasiones y ya las conocen, porque los evaluadores se apoyan casi al 100% en ellas para determinar rasgos de personalidad e inteligencia. entre otros, sin utilizar ningún otro instrumento de apoyo más fiable, y por todos los problemas ya señalados en el capítulo 2.

5.2 Propuesta alternativa de selección de personal.

Para poder plantear un modelo alternativo de selección es importante retomar la teoría de sistemas, porque este modelo permite explicar como es que aspectos socioeconómicos y políticos, la administración de recursos humanos, la idiosincrasia del mexicano, son aspectos que confluyen y se reflejan en esta propuesta.

Se reconoce que las organizaciones no se pueden sustraer a los eventos socioeconómicos y políticos entre otros, porque las organizaciones se encuentran insertadas en un sistema que guarda estrecha relación con el "suprasistema", el cual está representado por todos los eventos que se dan en el país, el que a su vez está influenciado hasta cierto punto por los cambios que se van dando en el mundo. Si en algún momento el sistema o la organización interrumpe la comunicación con su suprasistema tiene asegurada la muerte.⁶ Es por esta razón que las organizaciones son consideradas sistemas abiertos; porque "está en continua interacción con el ambiente y establece un equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo."

Por lo tanto para que la propuesta de selección de personal pueda responder a las necesidades de las organizaciones actuales, debe modificarse con base en los aspectos socioeconómicos y políticos vigentes y garantizar la existencia y éxito de las organizaciones.

En lo que se refiere a los aspectos socioeconómicos y políticos, se señaló en el punto 3.1 que México actualmente tiene un serio atraso en mano de obra calificada, tecnología, desarrollo científico, productividad, educación, etcétera, lo que se refleja en un nivel bajísimo de competitividad a nivel internacional. Ante este estado de cosas, actualmente México ya está insertado en el TLC, en la Cuenca del Caribe y próximamente tendrá apertura económica con Europa, ante este proceso de globalización se han venido dando una serie de cambios que no buscan otra cosa que ofrecer condiciones favorables para las transnacionales, tales como la reducción de días de descanso, puestos sin opción a permanencia, entre otros.

Aquí cabría señalar que la globalización, además de ser un proceso en donde las economías de los países se ven más vinculadas debido a procesos tecnológicos, a la difusión de nuevos conocimientos, las facilidades de comunicación, el transporte y los fenómenos políticos, es también un proceso en donde los países desarrollados buscan el dominio económico mundial imponiendo condiciones de explotación a los países subdesarrollados valiéndose de su poder económico y político para lograrlo. En el caso de México la globalización inició por el TLC, que estableció las condiciones necesarias para facilitar la entrada de transnacionales y el libre comercio.

Además la globalización busca gobernar por medio de megamonopolios de fuerza e ingerencia mundial, que pugna por la no intervención de los gobiernos nacionales para garantizar el predominio de estos oligopolios a nivel mundial. Así el dominio pleno de los oligopolios consiste en adueñarse de los mercados con manos libres en cualquier país, por lo que el poder de estas empresas es mayor, frente a los gobiernos nacionales. Y su objetivo es lograr el control total de los mercados, lo que se busca alcanzar mediante el uso de tecnologías de punta, la reducción mayor de sus costos en mano de obra, materia prima e insumos. En lo que afecta a México es que con la globalización se busca que la mano de obra sea más barata y aumentar la jornada de trabajo e incrementar los ritmos de

productividad. Lo más serio de esto es que la globalización mantiene el control político e ideológico en casi todo el mundo, a través de cadenas monopolistas especializadas en radio, televisión y prensa que favorecen el consumo de sus mercancías.⁸ Para que estos oligopolios logren sus fines, los países de Europa Occidental han desplazado sus inversiones privadas hacia los países subdesarrollados produciendo un fuerte desempleo en sus propios países, tal desplazamiento se debe a que los salarios de los países subdesarrollados representan entre un 10 y 20% de los vigentes en los países industrializados, además las jornadas y semanas laborales y los días que se trabajan al año en los países subdesarrollados son más largos, y su productividad es la misma que la de los países desarrollados. Además de que en los países subdesarrollados se puede contratar y despedir a los trabajadores sin limitaciones, se puede obligar al personal a un agotamiento más rápido y se les puede reemplazar a los agotados, por otros sin restricciones.⁹

Entonces la globalización realmente es una nueva fase de acumulación del capital, a la que le estorba la intervención del Estado en la búsqueda de su ganancia y ahora opta para que se facilite la especulación y la explotación por medio de lo que le llaman las "libres fuerzas del mercado." Esto deja ver que los menos beneficiados son los países subdesarrollados, en donde los gobiernos corruptos inclinados a los intereses del gran capital han permitido el endeudamiento del país, también han permitido la entrada del TLC, la iniciativa de la Cuenca del Caribe, etcétera, es decir; de la globalización.

Esta aseveración es confirmada, si se señalan las características del neoliberalismo que se da actualmente en México, el cual según Bautista se caracteriza porque el Estado interviene activamente para contener y deprimir el proceso de ciertas mercancías, sobre todo el de la fuerza de trabajo, para subsidiar a las grandes empresas exportadoras, para ofrecer un ambiente atractivo para la inversión extranjera, para acelerar la desaparición de las empresas de la nación, aunque éstas tengan finanzas sanas. Así el Estado decide qué empresas deben fortalecerse e interviene para forzar una alta concentración de capital en unas cuantas manos; además, el neoliberalismo actual limita y combate el nacionalismo y la soberanía, si éstos limitan o se oponen al libre comercio. Esta tendencia apoya y favorece el predominio financiero que se encuentra concentrado en pequeños grupos. Por último, el neoliberalismo aplicado a México también se debe a las presiones internacionales provenientes de los centros de poder financiero y por tanto antinacional. Sus efectos sociales son procesos de desnacionalización, endurecimiento del poder político y por tanto la restricción de libertades democráticas.¹⁰

Ante tales condiciones político económicas en México sólo hay una opción que es considerar esta situación como un enorme reto, donde es necesario entre otras cosas que el gobierno modifique su política y proteja al trabajador, eleven los costos de operación y con ello disminuyan la competitividad internacional de los oligopolios supranacionales.¹¹ Sin embargo, se debe reconocer que ésta solución escapa del alcance de todos, dada la corrupción que impera en el país y las presiones que ejercen los países desarrollados y de mayor poder sobre el gobierno mexicano.

Por otro lado, se debe de reconocer que en estos momentos ya no es posible retraerse ante la globalización y el neoliberalismo, porque México ya está inmerso en él. parte de la solución se encuentra en los planteamientos hechos en el apartado 3.1 que a groso modo consisten en superar el desempleo, dejar atrás una competitividad basada en la sobreexplotación del trabajador o empleado, en los bajos sueldos, la dependencia tecnológica, la carencia de recursos humanos lo suficientemente preparados para competir. Por que como indicó Chiavenato la modernización de un país, su desarrollo económico y

tecnológico se basa sobre todo en sus recursos humanos, como lo ha demostrado Japón.¹² En este punto de vista está de acuerdo Ibarra para quien la verdadera riqueza de la nación son sus hombres y mujeres trabajadores, en donde para alcanzar el desarrollo de ese capital humano se debe tomar en cuenta la vinculación de la fuerza de trabajo en la nueva cultura laboral.¹³ Y por su parte Velásquez señala que para poder sostener el crecimiento constante de la compañía la solución se encuentra en el personal y su adecuado reclutamiento y selección.¹⁴

Por supuesto que para poder formar al personal en las compañías y organizaciones se debe inicialmente invertir también en la formación de los recursos humanos, comenzando con la universidad, la que debe cuidar de formar profesionales con competencia técnica, responsabilidad social y política.¹⁵

Volviendo a las organizaciones, es el área de administración de recursos humanos la que está en posibilidad de cambiar al recurso humano por medio del adecuado uso del reclutamiento, selección, y capacitación.¹⁶ Aún cuando parece manejarse como un slogan que el recurso humano es la base de una organización y sin el cual no hay desarrollo. En la realidad la mayoría de las empresas nacionales aún tratan a su personal con una filosofía opuesta, como se pudo observar en el apartado 3.1, donde se señalaron las condiciones de sobreexplotación y bajos sueldos. Por su parte las tendencias globalizadoras y neoliberales también consideran al recurso humano sólo como un medio, un objeto.

Tal estilo de administrar los recursos humanos en el caso de México desafortunadamente es apoyada hasta cierto punto por la idiosincrasia del mexicano, que se refleja en su estilo de liderazgo, porque como señala Rodríguez y Ramírez, para los patrones, empresarios o directivos, es difícil que valoren a quienes dedican sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa, indicando que “para eso se les paga” dejando ver que lo único que necesitan según ellos es dinero por su trabajo. También su tipo de liderazgo se caracteriza por ser de tipo autoritario o paternalista, que mantiene al personal en actitud de dependencia, de inferioridad y se menosprecian sus habilidades. Además el directivo abusa del poder económico, de la obediencia del mexicano. El directivo piensa que para que la gente trabaje bien debe manipularlas, y hacerle creer en promesas falsas.¹⁷ Por supuesto que con este tipo de liderazgo un directivo difícilmente, valoraría alguna propuesta de cambio y/o modificación del proceso de selección.

Como se ha visto la tendencia a tener un concepto de los recursos humanos como objeto o medio se encuentra implícito en la globalización, en el neoliberalismo y en el estilo de liderazgo del mexicano. Esto último es un aspecto muy importante ya que la transformación de una compañía sólo es posible si el dirigente empresarial está decidido a realizarlas, por esto es el dirigente empresarial el que debe transformarse antes de transformar a su empresa.¹⁸

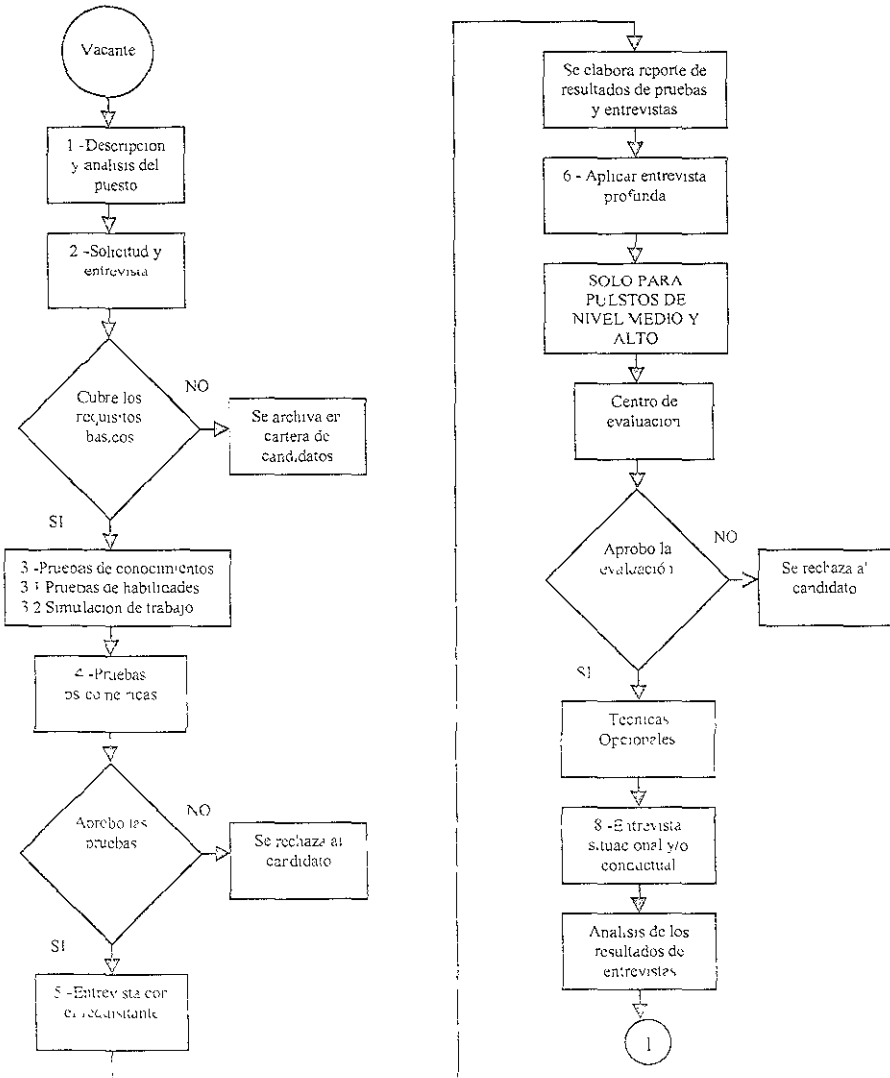
Como ya se señaló, para realizar tal cambio es precisamente el área de recursos humanos la que está en posibilidad de cambiar la cabeza de dirigentes, jefes, empleados, etcétera, ya sea por medio de la capacitación, o modificando el perfil del personal de acuerdo a las nuevas necesidades de la compañía. Esto se hace por medio del área de selección, por que es ahí donde comienza la labor del área de recursos humanos, ya que si se realiza una selección acorde a las características de la empresa, a sus metas, a su cultura organizacional, con personal técnico y profesionalmente adecuado y la experiencia necesaria, además de ciertos rasgos de personalidad adecuados al puesto vacante y que tengan las características necesarias para el buen funcionamiento de una organización, se

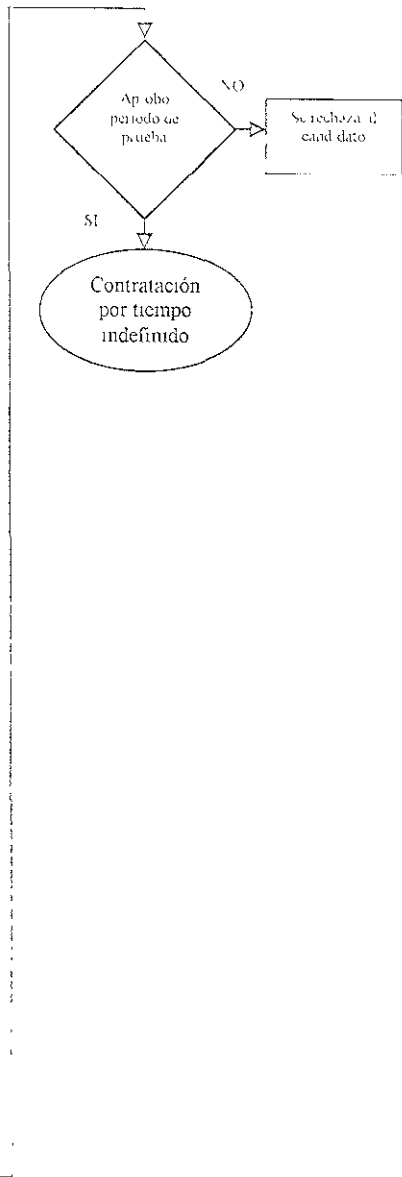
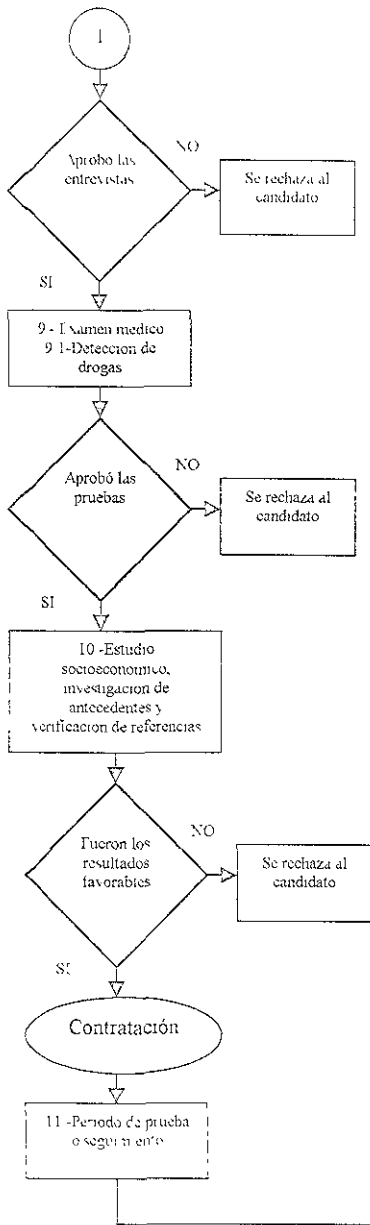
están llevando a cabo medidas que son las bases del crecimiento y éxito de una compañía. Esto unido a tecnología de punta, altos niveles de productividad y calidad y una retribución salarial y condiciones de trabajo justas, pueden asegurar el desarrollo y éxito de las organizaciones.

Como se ha hecho notar el proceso de selección de personal es un aspecto básico para cualquier organización, por lo que es imprescindible que esté apoyado en técnicas que posean la confiabilidad y validez suficientes, que además estén debidamente estandarizadas a la población mexicana y que además permitan evaluar la complejidad que representa el ser humano.

Por lo que mi propuesta de selección de personal se puede observar en el diagrama de flujo no. 2 y consta de las siguientes técnicas:

Diagrama de flujo no. 2.





Con esta propuesta se pretende dar solución a la fuerte necesidad que existe en México de que las organizaciones sean más competitivas por medio de una propuesta de selección de personal que permita evaluar de manera más precisa y eficaz a los recursos humanos, que son la base del crecimiento y éxito de las organizaciones. Además con esta propuesta se pretende garantizar en la medida de lo posible que se obtenga personal, lo suficientemente preparado profesionalmente, y que posean las habilidades tanto técnicas como de personalidad que requiere una vacante determinada y la organización. Para que de este modo, las organizaciones inicien por mejorar el tipo de selección que se hace y el tipo de recursos humanos que se selecciona.

Es por esto, que en el esquema anterior se presenta una serie de técnicas de selección en forma de proceso que busca cubrir dos aspectos:

- El primero; es señalar desde el inicio cuáles son las técnicas más adecuadas en términos de confiabilidad y validez, y que de acuerdo con mi experiencia pueden proporcionar información en diferentes áreas del candidato de acuerdo con las necesidades y requerimientos del puesto a cubrir.
- El segundo es presentar las técnicas de selección, en un orden que favorezca la aplicación de una técnica en un momento adecuado o preciso y obtener de éstas el mayor provecho posible, que permitan verificar habilidades, características de personalidad, conocimientos, etcétera, del candidato y de ser necesario que se corrobore la existencia de tales conocimientos, habilidades o características. Esto se puede observar en que después de la aplicación de las pruebas psicométricas y técnicas, hay una entrevista con el requisitante que además de conocer al candidato, le servirá para evaluar el nivel de conocimientos y experiencia que tiene este. Lo cual de algún modo permite corroborar parte de la información que se obtuvo mediante la aplicación de las pruebas psicométricas.

La secuencia que aquí se está planteando busca obtener el mayor beneficio de las técnicas de selección. Pero, es importante aclarar que la secuencia que deberá seguir cada técnica dependerá del puesto en cuestión y de la organización.

A continuación se describe la propuesta de selección y se señalan aspectos que la justifican.

1. *Descripción y análisis de puesto.* Se inicia con este método que quizá para muchos es una técnica obvia, pero que aún así en ocasiones como ya se hizo notar, se omite. Y es precisamente de la correcta definición, estructuración y análisis de la información de este método que se derivan una variedad de funciones que debe realizar el área de recursos humanos entre ellas la selección.¹⁹

Además la principal razón para usar este método es que es muy difícil realizar un adecuado proceso de selección sin éste, puesto que contiene información como la descripción del puesto, de las actividades, la frecuencia con la que éstas se realizan, qué tanta supervisión requiere el puesto, el nivel del cargo. El análisis propiamente considera los requisitos de tipo físico e intelectual, para desempeñar el puesto con el esfuerzo requerido, concentración necesaria, nivel mínimo de estudios, tipo y tiempo de experiencia, actitudes, responsabilidades, como el manejo de personal o equipos, etcétera.²⁰

Por lo tanto, la correcta realización de la descripción y análisis del puesto es fundamental porque de ella depende que se haga un correcto reclutamiento y selección, ya que por medio de este se pueden determinar cuales son las técnicas de selección más apropiadas y en que momento deben aplicarse. Un problema que puede darse si una descripción y análisis del puesto no es correctamente estructurada, es que se puede seleccionar a un candidato sobre calificado, lo que tiene muchas posibilidades de suceder dadas las condiciones de desempleo que aún existen en el país y la oferta de mano de obra sobre calificada. También puede suceder que debido a la mala o errónea estructuración de la descripción y análisis de puesto, se puede seleccionar a un candidato con habilidades menos desarrolladas que las que requiere el puesto, o seleccionar a un candidato completamente descalificado para el puesto, o con un perfil completamente distinto.

2. *La solicitud y preentrevista o entrevista inicial* Son técnicas que son indispensables en el inicio de cualquier proceso de selección, porque a través de las dos se establece un primer contacto real con el candidato y sobre todo en parte a la solicitud que contiene una serie de datos que facilitan detectar qué tanto el candidato cubre o no los requisitos básicos del puesto. Por esto es que en muchas ocasiones antes de la aplicación de la preentrevista, y debido a una breve revisión de la solicitud ya se sabe quién es un candidato viable, y quien no y con la aplicación de la preentrevista se corroboran aspectos secundarios del puesto, como qué tanto el sueldo ofrecido es lo que el candidato espera, el horario, lugar de trabajo, la estabilidad laboral, motivos de salida, tiempo y tipo de experiencia, manejo de algún idioma, entre otras. Además, por medio de la preentrevista el candidato obtiene un panorama general de la empresa, sueldo y prestaciones, posibilidad de desarrollo, etcétera, lo que lo ayuda para que él decida si el puesto vacante le interesa o no.²¹

Por esto último, tanto la solicitud como la preentrevista van de la mano y la una sin la otra no pueden funcionar como un mecanismo eficaz para filtrar al personal. El hecho de que se considere a este proceso y sobre todo a la preentrevista como un primer filtro, es porque se parte del supuesto de que el comportamiento pasado es un predictor del futuro éxito o fracaso en el puesto.²² Con lo que se pretende justificar el uso de esta técnica.

En lo que se refiere a la justificación del uso de la solicitud considerando mi experiencia, puedo señalar que aún cuando se piensa que ésta puede ser substituida por el currículum, pienso que no es así porque éste generalmente carece de cierta información, que sí es considerada por la solicitud, puesto que ésta, está diseñada en muchas compañías específicamente de acuerdo al nivel que pertenece el puesto, como el nivel operativo (obrero), el nivel administrativo (puestos administrativos en general y mandos medios) y altos mandos (puestos gerenciales y/o directivos). Es por esto que el formato considera todos los datos que se requieren del solicitante, como los requisitos básicos del puesto como edad, nivel de estudios, manejo de algún idioma extranjero, o algún equipo. Además proporciona información que se utiliza para realizar la investigación de antecedentes y la contratación, parte de ésta información es común que en el currículum no aparezca o aparezca incompleta o intencionalmente no es incluida, como el motivo de salida del trabajo, el nombre del jefe inmediato, sueldo percibido, etcétera.

Si no se detecta a tiempo la información faltante del curriculum, esto es en la entrevista, puede dificultar la investigación de los antecedentes del candidato

- 3 *La prueba de conocimientos o de capacidad* Se propone el uso de esta prueba porque una vez que en la preentrevista se encontro que el candidato tiene experiencia en el ámbito que requiere la vacante, es necesario corroborar si esto es cierto, y además verificar que tiene los conocimientos necesarios para el puesto. De este modo la prueba de conocimientos o de capacidad, permite evaluar la existencia de tales conocimientos. Para ello existen dos formas de hacerlo, una, es la prueba oral que consiste en hacer preguntas y obtener respuestas verbales. Otra es la prueba escrita en la que se debe elaborar las preguntas por escrito y las respuestas deben ser de la misma naturaleza. Además en el rubro de la evaluación de conocimientos, las pruebas pueden ser generales o específicas. Las de tipo general pretenden evaluar conocimientos a grandes rasgos, y en las específicas se requiere evaluar conocimientos técnicos relacionados con la vacante.

Claro está que para que tales pruebas realmente funcionen y midan los conocimientos que requiere un puesto determinado, tales pruebas deben cumplir con varios requisitos como la orientación de especialistas en la materia a evaluar, definir el nivel de conocimientos requeridos, si es muy específico o general, determinar las áreas que deben examinarse con la ayuda del requisitante ²³. La aplicación de esta prueba es importante porque los candidatos que recurren a solicitar el puesto en ocasiones dicen que tienen el conocimiento requerido, pero cuando se les evalúa sus resultados son negativos o apenas alcanza a aprobar el examen. Por su puesto que un candidato con estos resultados, no está calificado en el rubro que se evalúa para el puesto, que son conocimientos básicos para el desempeño del puesto. Además otra cuestión que justifica el uso de esta prueba es que si ésta no es aplicada, se corre el riesgo de realizar un proceso incompleto de selección, por lo que se puede contratar alguien incapaz técnicamente para el desempeño del puesto, que poco después de la contratación tendrá que ser dado de baja al detectarse su deficiencia, lo que implica una pérdida en tiempo y dinero.

- 3.1 *Prueba de habilidades* En lo que se refiere a evaluar propiamente una habilidad como el manejo de un equipo o maquinaria, estas pruebas son indispensables cuando la vacante en cuestión tiene como principal función el manejo de un equipo o máquina determinado con cierta eficiencia, ejemplos de ello son, la prueba de captura de datos en determinado tiempo por computadora, el manejo de un paquete en especial como autocad o corel draw, el torneado de una pieza, etcétera.

Los requisitos cuando el puesto o equipo a evaluar es muy sofisticado son determinados por el jefe requisitante, quien considera generalmente como muestra los tiempos y ejecución de los trabajadores y/o empleados mejor calificados en el manejo de esos equipos.

- 3.2 *Muestra de trabajo*. Este tipo de prueba se recomienda su uso porque puede proporcionar información más completa con respecto a si el candidato posee o no las habilidades que requiere el puesto vacante. Además esta técnica permite la observación de la conducta en el escenario creado para evaluarla. Tal método tiene como fundamento las aportaciones de las ciencias de la conducta de los años 50, 60 y

70²⁵ Tal técnica ha demostrado ser muy efectiva.²⁵ Un ejemplo de la aplicación de ésta técnica, es que para evaluar la capacidad técnica de un electricista se debe hacer una copia en miniatura de las fallas eléctricas a las que se enfrentará en el trabajo, y a partir de la observación de la conducta, de las habilidades que manifieste el candidato en la muestra de trabajo, se determina si es viable para el puesto.

4 *Pruebas psicométricas* En el caso de estas pruebas de preferencia se recomienda que su uso sea poco frecuente y si se llegan a usar, éstas sólo deben ser consideradas como fuentes complementarias de información y como ocasionales fuentes de hipótesis para la exploración conductual.²⁶ Como señala Chiavenato las pruebas psicométricas como las pruebas de personalidad se circunscriben a diagnósticos y pronósticos estimativos.²⁷ Dado que las pruebas psicométricas se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometién dose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud para intentar generalizar y preveer como se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo. Esto deja ver que las pruebas psicométricas sólo intentan aproximarse a un pronóstico de la conducta de un candidato, pero no es un pronóstico certero, proporcionando una baja validez y seguridad acerca de la característica evaluada. Una muestra de esto son los innumerables problemas que las pruebas psicométricas presentan, tales como que la validez de cualquier prueba puede sufrir modificaciones importantes con las situaciones; como los tipos de puestos, las medidas de criterio y con las personas.

Debido a esto cualquier situación influye en la validez de un test, lo que da lugar a que ésta puede estar arriba o debajo de la validez general o promedio que haya demostrado en múltiples situaciones.²⁸ Ejemplos de tales situaciones son las siguientes; hay tests como el Wonderlic, que fueron diseñados para evaluar al individuo medio y por lo mismo tiene escaso valor de selección en personas extremadamente altas o bajas en aptitudes, lo que dificulta la diferenciación entre los aspirantes y la predicción.²⁹ Otro problema es la ansiedad que se presenta en las pruebas de inteligencia y aptitudes, porque el nerviosismo que produce el examen en los evaluados invalida los resultados, debido a su misma ansiedad, éstos rinden por debajo de sus posibilidades.

Otro problema es la manipulación de las respuestas en las pruebas de personalidad, que es cuando los sujetos detectan lo que se pretende medir y buscan presentarse mejor de lo que son. Tal problema se presenta mucho en los cuestionarios y los inventarios.

No obstante, en los pocos casos en que se recomienda el uso de pruebas psicométricas es cuando se requiera evaluar rasgos como el comportamiento social, emocional, perturbaciones patológicas, etcétera. sólo en estos casos es necesario utilizar pruebas psicométricas con enfoque clínico o instrumentos clínicos, porque suelen ser los más perfeccionados y los que cuentan con una mayor confiabilidad, pero no son tan útiles en la clasificación de casos normales.³⁰

Estos son sólo algunos de los múltiples problemas que conlleva el uso de las pruebas psicométricas, por esta razón es que se recomienda usarlas sólo ocasionalmente. Pero si debido al tipo de características o rasgos que se requiere evaluar es necesario aplicar una prueba psicométrica, es importante tener en consideración las siguientes recomendaciones:

- La prueba debe poseer la confiabilidad y validez necesarias para poder ser utilizada
- La prueba debe estar debidamente estandarizada. Es decir, si la prueba es extranjera, debe ser adaptada y estandarizada a las características de la población a medir
- El evaluador debe estar seguro de que la prueba psicométrica utilizada realmente está midiendo los rasgos requeridos para la vacante
- Se debe determinar un tiempo de uso de la prueba y cambiarla por otra preferentemente nueva o más actual que mida el mismo rasgo de interés. Tal cambio se hace con el objetivo de evitar que el evaluado manipule sus respuestas, debido a exposiciones anteriores a la prueba, al ser sometido a diversos procesos de selección en otras compañías.
- Se recomienda de preferencia utilizar o adaptar algún instrumento como el assessment center, que permite corroborar los resultados que la prueba psicométrica está mostrando y de este modo obtener mayor confiabilidad.

5. *Entrevista con el requisitante.* Es un paso dentro del procedimiento de selección que también es muy valioso y necesario, porque el supervisor o jefe inmediato es el responsable del puesto vacante, y es necesaria su participación en la selección del candidato ya que es a él a quien le va a reportar y tendrá que dar resultados a partir del desempeño del candidato. Por lo anterior es necesario que el requisitante tenga una entrevista con el candidato que le permita explorar sus conocimientos, experiencia y personalidad. Esto debe darse de tal modo que la entrevista que tenga el requisitante con el candidato, aunado a todo el proceso de selección y sus resultados le proporcionen información que le permita decidir cuál es el mejor candidato a contratar.

También es necesario que el supervisor o requisitante entreviste al candidato porque él puede evaluar mejor las aptitudes técnicas, el potencial, y preparación en general del candidato. Además el supervisor o requisitante está en mejor posibilidad de responder con más exactitud a las preguntas del candidato relacionadas con el empleo. Como resultado de ello, un estudio señaló que en más de las tres cuartas partes de las organizaciones estudiadas, el supervisor posee autoridad para tomar la decisión final de contratación.³¹

Otra razón importante por la que el supervisor o jefe inmediato debe entrevistar al candidato es para verificar qué tipo de comunicación interpersonal se da entre los dos, si la relación es positiva o negativa, en otras palabras si se da "buena química" o no entre el supervisor y el candidato.³² Este aspecto es muy importante porque en buena medida el desempeño que tenga el candidato en el trabajo dependerá de su relación con el supervisor o jefe inmediato y por supuesto la permanencia del candidato dependerá también de su buen desempeño, de la buena relación de trabajo que lleve con su jefe inmediato

Por lo tanto, la decisión acerca de un candidato también debe considerar los aspectos "subjetivos" de la organización, por lo que se debe comparar a los candidatos con la cultura interna y permitir al supervisor o jefe inmediato y a los futuros colaboradores de quien resulte elegido, expresen sus preferencias afectivas. De esta manera es posible que un mismo equipo trabaje de manera interactiva siempre y cuando se consideren las afinidades entre las personas.³³

Por lo anterior, es importante que el seleccionador durante el proceso de selección considere al requisitante o jefe inmediato de la vacante en los siguientes aspectos: el

estilo de trabajo, de liderazgo, afinidades personales, personalidad en el trabajo, es decir considerar las características subjetivas del puesto. Esto se hace con el objetivo de que de alguna forma el candidato cumpla con algunas de éstas características del puesto, que favorezcan que se dé una relación positiva y eficaz de trabajo, entre el requisitante y el candidato

6. *Entrevista profunda.* Se recomienda usar este tipo de entrevista porque se obtiene una amplia información sobre el candidato como su desarrollo escolar, laboral, estilo de trabajo, relación familiar, valores, relación con jefes y/o subordinados o compañeros de trabajo, características de personalidad en el trabajo, habilidades para el trabajo, motivaciones e intereses, etcétera. La información que se obtiene en esta entrevista busca cumplir con varios objetivos, uno de ellos es complementarla con la información obtenida en las pruebas psicométricas y la información de la entrevista con el requisitante

También se busca verificar de acuerdo a las posibilidades de la entrevista profunda, si los resultados obtenidos por el candidato en las pruebas psicométricas y en la entrevista con el requisitante, son o no confiables o verdaderos, es decir; se busca verificar si el candidato es un "simulador" o está siendo evaluado como un "falso negativo". El primer concepto se refiere a que debido a que en un proceso de selección los candidatos se sienten enfrentados a una competitividad real o imaginaria con otros candidatos y enfrentados con su valía personal y profesional, esto estimula que el candidato "trate de expresar habilidades que en realidad no se poseen; de responder por referencia a lo esperado socialmente, o a lo que el candidato cree (a veces muy equivocadamente) que el seleccionador espera oír."

En lo que se refiere a los "falsos negativos" son algunos candidatos idóneos que pueden quedar crónicamente eliminados del proceso cuando, en realidad deberían haber sido considerados en él. Algunos de los factores que intervienen en este tipo de errores están relacionados con situaciones personales del candidato (acontecimientos que están teniendo lugar en su vida personal, familiar, académica, emocional, etcétera), o del propio seleccionador o entrevistador, que no da la debida atención al candidato en la entrevista, o que ha diseñado inadecuadamente el proceso de selección, o bien se deja llevar demasiado rápidamente por impresiones iniciales o por procesos de etiquetado.³⁴

Por lo tanto las preguntas de este tipo de entrevista, deben estar diseñadas para facilitar al solicitante que diga todo lo relacionado con ellas, se le anima a que responda cada pregunta con la profundidad necesaria³⁵. Después de realizada la entrevista y considerando los resultados obtenidos por ésta, entonces se deben contrastar con los resultados de las pruebas psicométricas, y la entrevista con el requisitante y con todo esto se realiza una evaluación, que permitirá tener una visión más completa del candidato, y con base en ello se determinan los puntos fuertes y débiles, comparándolos con el perfil del puesto buscado, y si hay congruencia en toda la información se determina si es un candidato viable o no.

7. *Centros de evaluación (Assessment Center)* Esta técnica resulta realmente indispensable para la evaluación de personal de mandos medios y altos, porque proporciona información que ninguna otra técnica ofrece como la observación y evaluación de conductas reales, ante diversas situaciones diseñadas para evaluar las

conductas o comportamientos relacionados con los requerimientos del puesto. Otra razón de su uso es que ésta técnica es una aportación teórica experimental de las ciencias de la conducta que pasó a ser parte del mundo empresarial con gran éxito porque cuenta con muchos estudios de validez, y que ha constituido la consagración definitiva de una tecnología en donde las aportaciones más tradicionales como las pruebas psicométricas y las proyectivas sólo son fuentes complementarias de información³⁶. Tal afirmación se fundamenta en el hecho de que cuando el candidato está siendo evaluado en el centro de evaluación, representa los papeles más característicos o que se le están requiriendo en forma de comportamiento ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas, establece vínculos que le son usuales o trata de establecer nuevos vínculos. Manifiesta su conducta o comportamiento aquí y ahora como lo hace cotidianamente y permite que se diagnostique el esquema propio de comportamientos.

Además en el centro de evaluación cuando el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, suministra una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. De esta forma, la posibilidad de error en el proceso de selección se reduce en buena medida.³⁷ Porque esta técnica cuenta con estudios favorables de validez como los señalados por Robbins, Koontz y Wehrlich, Thornton y Byham, Cascio y Ramos.³⁸

Esta técnica tiene entre otras ventajas que el personal que observa y evalúa a los candidatos es entrenado, las conductas que se evalúan se seleccionan a partir de las conductas que requiere el puesto. Otra ventaja es que en el momento en que se toma una decisión de cuáles son los candidatos más viables, participan todos los evaluadores, llevando a cabo una comparación y discusión, lo que favorece tomar una decisión acertada y objetiva, puesto que la decisión se toma considerando la opinión e información obtenida por cada uno de los evaluadores. Esto permite tener una visión más completa del candidato, porque lo que quizá un evaluador no vio, el otro o los demás sí lo captaron.

Por último esta técnica es indispensable en cualquier proceso de selección porque elimina a los simuladores, es decir a todos aquellos candidatos que tratan de hacer creer que tienen habilidades que realmente no poseen, o de actuar conforme lo que ellos creen que espera el evaluador o seleccionador. Esta técnica como ya se señaló, permite la observación real del candidato ante diversas situaciones que guardan relación con el puesto, y que por lo mismo permite que los observadores verifiquen si el candidato está o no presentando la conducta o conductas deseadas para el puesto, si está actuando, o si sus habilidades no están lo suficientemente desarrolladas para el puesto vacante.

- 8 *Entrevista situacional.* Dentro del esquema este tipo de entrevista como la entrevista de la descripción conductual, se les colocó con el título de técnicas opcionales porque pueden funcionar para verificar ciertos comportamientos en los que se tenga duda, o donde el candidato haya mostrado comportamientos favorables y después haya mostrado alguna contradicción. También esta técnica puede servir para evaluar conductas o comportamientos que por diversas circunstancias no hayan sido evaluados.

La entrevista situacional es útil usarla cuando el entrevistador o evaluador desea conocer el comportamiento actual del candidato ante ciertos incidentes hipotéticos: o

situaciones en donde la experiencia no es un factor relevante, y las respuestas de los candidatos son evaluadas por estándares preestablecidos por medio de incidentes críticos.³⁹ Otra razón por la que se recomienda usar este tipo de entrevista es porque es rápida de aplicar una vez construida.⁴⁰

Este tipo de entrevista entonces puede ser muy útil en casos de puestos en que se requiera conocer la conducta actual del candidato ante ciertas situaciones muy propias o particulares del puesto. Es decir, en este tipo de entrevista se busca conocer las reacciones o conductas del candidato ante determinadas situaciones hipotéticas y donde la experiencia no es relevante, y tales conductas son comparadas y calificadas con base en el comportamiento de empleados exitosos. lo que da como resultado es una calificación, que es el principal objetivo de la entrevista situacional.

En lo relacionado a su validez, en todos los casos la entrevista resultó estar altamente correlacionada con la ejecución más reciente del trabajo, y tuvo una validez más alta que la entrevista estructurada.⁴¹

- 8.1. *Entrevista de la descripción conductual.* Es útil usar este tipo de entrevista en casos donde se desee saber la conducta o comportamiento pasado en situaciones específicas de trabajo que son reales, y que están directamente relacionadas con conductas importantes para el éxito en el puesto. Por sus características este tipo de entrevista permite decidir acerca de un candidato, basándose sobre todo en habilidades conductuales más que en la personalidad.

Las respuestas del candidato también son clasificadas y comparadas con base en las respuestas típicas derivadas del comportamiento de empleados exitosos.

Una ventaja de este tipo de entrevista es que por sus características permite la selección de conductas muy específicas que en ocasiones varían dependiendo del puesto, del giro de la compañía, de la cultura o sociedad en la que se encuentre insertada la compañía, etcétera. Por esta razón la entrevista de la descripción conductual adecuadamente desarrollada, permite seleccionar al candidato o candidatos que posean una conducta muy específica dependiendo del puesto, tales condiciones se pueden dar en puestos de nueva creación o en puestos únicos, es decir aquellos donde solamente hay un puesto de ese tipo en una compañía.

En lo que se refiere a la validez, las investigaciones han demostrado que los coeficientes de validez para las entrevistas de descripción conductual, son varias veces mayores que en las entrevistas tradicionales.⁴²

9. *Examen médico* Esta técnica es indispensable en cualquier proceso de selección, ya que es la única que proporciona información acerca del estado general de salud del candidato, esta información es importante porque con ella es posible determinar si el candidato está físicamente apto para desempeñar el puesto con todas sus exigencias. Si este examen no se realizará habría muchas probabilidades de que el candidato tuviera problemas de ausentismo, y hasta incapacidades constantes debidas a alguna enfermedad que no se detectó antes de que fuera contratado. Por supuesto, estos problemas, representan una mala selección, que se refleja en rotación y los gastos que esto implica. Para evitar estos problemas y otros, es necesario aplicar el examen médico porque permite al patrón reducir las tarifas de seguros médicos o de vida para pólizas pagadas por la empresa. Es un requisito exigido por funcionarios sanitarios estatales o locales, sobretodo en operaciones en las que se manejan alimentos y donde

las enfermedades infecciosas constituyen un peligro. Son útiles para evaluar si el candidato puede soportar las tensiones físicas y mentales de un empleo.⁴³ Otra de las razones por la que es importante la aplicación del examen médico es que al conocer la condición física del solicitante se puede evitar que la compañía dé una compensación por lesiones que ya existían.

Por otro lado, este examen debe ser realizado por un médico titulado, que debe seguir una serie de lineamientos o pasos previamente determinados y definidos para realizar el examen médico, de tal modo que le permita evaluar las condiciones generales de salud del candidato con certeza. Con el objeto de que el examen médico colabore en el proceso de selección de los puestos, el médico debe tener especificaciones de cada puesto en cuanto a exposiciones a sustancias, trabajo en condiciones especiales físicas, o psicológicas, etcétera. En caso de ser necesario deberán aplicarse algunos exámenes más específicos para confirmar la posibilidad de alguna enfermedad, de tal forma que el médico debe realizar en el candidato un examen médico que vaya a lo específico de acuerdo a las necesidades del puesto, con el objetivo de garantizar que el candidato cubra con los requisitos de salud que el puesto requiere.

- 9.1. *Examen de detección de drogas.* El problema de la drogadicción desafortunadamente se ha ido agudizando en los últimos años en México, y se ha convertido en un problema social muy grave que ha afectado a todas las clases sociales. Por esto es imprescindible que dentro del examen médico se aplique el examen de detección de drogas, para determinar si el candidato tiene alguna adicción a alguna sustancia. Este es un problema que el seleccionador debe tener bien presente en el momento de elegir las técnicas de selección que va a utilizar. Es importante evitar la contratación de personal adicto por varias razones, una de ellas es, porque si el puesto vacante es de tipo operativo y si la persona que se seleccionó presenta alguna adicción a alguna droga o sustancia, puede lesionarse a sí mismo y atentar contra la seguridad de quienes le rodean o laboran con él, además puede dañar o destruir equipo o maquinaria. Y si el puesto es de tipo administrativo y el tipo de droga consumida por el candidato le permite realizar alguna actividad, la calidad y precisión del trabajo que desempeñe dejará mucho que desear. Todo esto trae pérdidas económicas que se reflejan en el ausentismo, los accidentes, el robo, y lo más grave como son las pérdidas humanas. Por todas estas razones es necesario realizar algún tipo de detección de drogas durante el examen médico que se maneje de tal forma que evite posibles sospechas por parte del candidato y trate de contrarrestar de algún modo los efectos de la droga. Para tal efecto se puede utilizar la prueba de sangre, el análisis de la orina, y el análisis del cabello.

Tales exámenes, son realizados en laboratorios químicos por individuos con entrenamiento técnico especial. Entre estos destaca la prueba de orina por ser la más comúnmente usada, por ser relativamente barata.⁴⁴

Al respecto EDS de México realiza como único examen médico la toma de una muestra de cabello que envía a los Estados Unidos, con el análisis de esta muestra obtienen una de las pruebas más completas acerca de la salud del candidato, y por supuesto detectan si existe alguna adicción.

En lo relacionado con la confiabilidad de las pruebas químicas, se dice que es más alta que la confiabilidad obtenida por las pruebas tradicionales de lápiz y papel.⁴⁵ No

se recomienda usar el polígrafo para detectar el consumo de drogas porque, como reportaron Anderson y Staekleton, el polígrafo no tiene valor predictivo en la selección de personal.⁶ Por esta razón es más recomendable el uso de las pruebas químicas para detectar el consumo de drogas.

10. *Estudio socioeconómico, investigación de los antecedentes y verificación de las referencias.* A esta etapa del proceso de selección solamente llega aquel o aquellos candidatos que cubren los requisitos del puesto, como la experiencia, conocimientos técnicos, aptitudes psicológicas, características de personalidad, etcétera. Sin embargo, es necesario saber qué clase de persona es el candidato, si es o no una persona digna de confianza, si la información que proporcionó en la solicitud es verdadera, si los empleos que dice haber tenido son reales, motivos de salida, etcétera. Esta información y otros datos son fundamentales cuando se considera a un candidato para el desempeño de un puesto determinado, como un puesto a nivel directivo o gerencial porque pueden poner en juego la estabilidad económica de una compañía, debido a malos manejos, quebrar a una compañía por malas decisiones. Esto refleja problemas con la experiencia del candidato, quien quizá mintió en cuanto al tiempo real que tenía de experiencia o quizá tenga antecedentes de malos manejos en otras compañías en las que trabajó. Tales situaciones pueden ser detectadas a tiempo mediante la realización del estudio socioeconómico, investigación de los antecedentes y la verificación de las referencias.

Las consecuencias de no realizar estos estudios no solamente se dan a nivel gerencial y/o directivo, sino a todos los niveles, ya que si se trata de un puesto operativo se corre el riesgo de contratar un candidato no muy eficiente en el manejo de un equipo y éste pudiera accidentarse o quizá dañar el equipo o maquinaria. Si se trata de un puesto a nivel medio, y el candidato mintió con respecto a los estudios que debe tener, puede afectar la calidad del trabajo que desempeñe.

Hay un sin número de problemas que puede haber si no se realizan tales estudios, puesto que cada uno de estos estudios cubren varios aspectos importantes de la investigación del candidato, que en su momento pueden ser muy importantes como por ejemplo: el estudio socioeconómico busca verificar las condiciones socioeconómicas en las que se desarrolla el candidato, comparando la información proporcionada por él en la entrevista inicial y en la solicitud, para lo cual se verifica si éste pertenece a la clase social que indicó, si vive acorde a ese nivel, si tiene deudas o no que le impidan el desempeño honesto de su puesto, si tiene algún ingreso extra o negocio propio que pueda impedir su permanencia en el trabajo, etcétera.

En la investigación de los antecedentes se busca verificar dónde trabajó, y para ello se investigan los 3 últimos empleos, los puestos que desempeñó, duración, actividades realizadas, nombres de los jefes inmediatos, sueldos percibidos, desempeño, puntualidad, motivos de salida, relación con subordinados y/o compañeros de trabajo, etcétera. Algunos de los datos que se verifican en este apartado guardan relación con el puesto vacante, que son valiosos porque permiten verificar qué clase de empleado era, qué tan bien se desempeñaba, qué tipo y tiempo tenía de experiencia, su honestidad, entre otros.

La verificación de referencias consiste en comunicarse con empleados y/o jefes anteriores, para conocer características del candidato como comportamiento, carácter, estilo de trabajo, habilidades, etcétera. Tal información es importante porque

permite corroborar o rechazar las características que se evaluaron a lo largo del proceso de selección y con base en ello toma una decisión.

En lo que se refiere a los aspectos que fundamentan el uso de la investigación de los antecedentes y la verificación de las referencias, está basado en el hecho de que los datos obtenidos del pasado son útiles para predecir el desempeño satisfactorio. Hay bastante validez muy evidente en esta suposición, puesto que el desempeño previo o pasado generalmente es un predictor bastante certero del desempeño futuro.⁴⁷

Por otra parte diversos estudios muestran que la investigación de los datos de la solicitud o antecedentes, es provechoso porque se encontró que muchos candidatos manipulan información en la solicitud, por lo que la confirmación de la información básica de la solicitud con los empleadores anteriores, es imprescindible.⁴⁸

En suma éstos tres estudios permiten corroborar o rechazar la información que se obtuvo del candidato a lo largo del proceso de selección, y con base en ella decidir si se le acepta o se le rechaza.

Estas 3 técnicas en conjunto se les suele llamar estudio socioeconómico y otra razón por la que es necesario utilizarla, es el alto índice de delincuencia, fraudes, drogadicción, etcétera, que existe en el país, por lo que resulta fundamental investigar al personal que se contrata, para evitar pérdidas futuras y la posibilidad de accidentes.

11. *Periodo de prueba* Una vez que se ha seleccionado a un candidato para contratación, es necesario que sea observado durante un determinado periodo para verificar su desempeño, su comportamiento de trabajo ante las situaciones propias del puesto, como resuelve los problemas de trabajo, su relación con su jefe y/o subordinados o compañeros, etcétera. Su comportamiento y respuestas ante esas situaciones serán reales y observar tales actuaciones es fundamental en la selección final del candidato.⁴⁹ Por lo tanto tal periodo de prueba tiene dos objetivos primero: es la selección final del candidato y segundo verificar si el proceso de selección utilizado fue adecuado para el puesto vacante, y de ser necesario corregir los aspectos que fueron pasados por alto relacionados con los requisitos del puesto, en futuras selecciones del mismo.⁵⁰

Para realizar tal periodo de observación se sugiere que se realice responsabilizando a dos o tres personas de observar las actuaciones del recién ingresado, y de evaluarlo conforme a los requerimientos del puesto, y desempeño de actividades, utilizando los formatos y/o técnicas de evaluación del desempeño que suelen manejar las compañías. Estos observadores deben proporcionar una calificación al desempeño del candidato antes de una fecha determinada. Y una persona de recursos humanos se debe encargar de recordar al jefe del recién ingresado, de la necesidad de evaluar periódicamente el rendimiento y posibilidades de éste. Además, la persona de recursos humanos durante el periodo de prueba o seguimiento, debe también de entrevistar periódicamente al seleccionado, para detectar problemas, situaciones, o necesidades que ayuden a evaluar correctamente sus actuaciones. Se dice que la participación de varias personas en la observación de la conducta en el trabajo, y la evaluación del desempeño de un recién ingresado, ha dado muy buenos resultados.⁵¹

Un aspecto importante en el periodo de prueba es que si éste tiene una duración de

noventa días, el jefe del recién ingresado debe informar del desempeño de éste en los primeros treinta días.⁵² Con el objeto de retroalimentar al candidato en sus actitudes y desempeño en el puesto, se le informa acerca de sus aciertos y sus errores con la finalidad de que se corrija y se le da orientación para que se adapte a la organización, procedimientos y al puesto. de este modo se ayuda al candidato a conocer mejor a la compañía. Además, hasta cierto punto con la orientación se puede evitar que el recién ingresado deserte o renuncie porque no haya logrado adaptarse, o que se le dé término a su contrato por no saber que su desempeño era erróneo.

Como se ha visto existe una amplia variedad de técnicas de selección de personal, pero se debe tener muy presente que por muy válida, confiable, novedosa, que sea una técnica de selección, si no hay un conocimiento y actualización constante tanto de la descripción como del análisis del puesto, es difícil que se pueda realizar una selección acertada del candidato. Además, no únicamente se debe tener presente estos factores en el momento de diseñar un proceso de selección para determinado puesto, sino también se deben considerar las metas y filosofía de la compañía, porque forman un todo que rodea e influye al personal que trabaja dentro de una organización.

Por lo tanto, para que un seleccionador sea más eficaz en la selección de personal debe considerar los factores antes señalados, y además en la medida de sus posibilidades y las de la organización donde labora, debe actualizarse constantemente en las nuevas técnicas de selección más confiable y válidas, usar su creatividad en casos donde por las características del puesto se vea imposibilitado a evaluar cierto rasgo, característica o habilidad. También es fundamental que el seleccionador realice una evaluación para verificar qué tanto realmente las técnicas que está usando en la selección le están funcionando, y a partir de los resultados realizar las correcciones necesarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- ¹ Brehm Brehm M Sashida Key F. y Sosa Becerra R (1995). Los Nuevos Senderos de la dirección de personal. IPADEF México. D.F. p 56
- ² Lemome C (1993) "The Importance of the human factor " *European Review of Applied Psychology* (England), 43 1993, num 1, p 3
- ³ Arias G.F (1994) Administración de Recursos Humanos. 3era reimposición, Ed. Trillas México, p 174
- ⁴ Chiavenato I (1995) Administración de Recursos Humanos 2da. Ed. Mc Graw Hill. México p 252.
- ⁵ S De Kras E. (1990). Cultura Gerencial. México-Estados Unidos. Grupo Editorial Iberoamerica. S A. de C V México, p. 51
- ⁶ Arias G.F. Op Cit pp 15, 18
- ⁷ Guevara N G. y García C N (1994) La Educación y la cultura ante el Tratado de Libre Comercio. 2da Ed. Ed. Nueva Imagen, México. p 79
- ⁸ Ortiz W. A. (1995). "El capitalismo neoliberal en los albores del siglo XXI. La nueva economía mundial." *Problemas de Desarrollo* (México), 26:1995 num. 103, pp. 71-72, 74.
- ⁹ Frobel Ffoker, Jurgen Heinrichs, y Otto Kreye. (1978) "La nueva división internacional del trabajo Sus orígenes, sus manifestaciones y consecuencias " *Comercio Exterior*, num. 7, México, julio de 1978, pp. 981-836. cit Por Ortiz W.A. Op Cit p 75.
- ¹⁰ Bautista R J (1995) "México: ¿Liberalismo social o neoliberalismo?". *Problemas de Desarrollo*, (México), 26: 1995. num. 103, pp. 207- 208.
- ¹¹ Ortiz W.A. Op Cit. p. 89.
- ¹² Chiavenato I. Op Cit p. 391.
- ¹³ Ibarra A.A (1996). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. Argüelles A. (Compilador). Ed Limusa S.A. de C V., Grupo Noriega, Editores, México, p. 75.
- ¹⁴ Velazquez J L. (2000). "Administración de recursos humanos por competencias en una empresa de servicios T I." *Proyección Humana* Año 10, 2000, No 122. Marzo/Abril p. 16.
- ¹⁵ Guevara N.G. y García C.N (1994). "La educación y la cultura ante el Tratado de Libre Comercio." 2da. Ed. Ed. Nueva Imagen, México, 1994, pp. 83-84.
- ¹⁶ Chiavenato I. Op Cit pp 395-396.
- ¹⁷ Rodríguez E. M. y Ramírez B. P. (1996). Psicología del Mexicano en el Trabajo. Mc Graw Hill, México, pp 93-95.
- ¹⁸ Brehm B M Sashida K F y Sosa B R Op Cit p 57
- ¹⁹ Arias G F Op Cit p 174
- ²⁰ Chiavenato I. Op Cit p 240.
- ²¹ Arias G.F Op Cit p. 264
- ²² Heneman S. y Fossum D. (1980) Administración de los recursos humanos y personal CECSA, México. p 264.
- ²³ Chiavenato I. Op Cit pp. 200-203.
- ²⁴ de Ansorena C. A. (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito Método e instrumentos Ed Paidós, España, 1996, p 29
- ²⁵ Yoder D. (1983) Mancio de Personal y Relaciones Industriales 9na impresión, Ed CECSA. México. p. 331
- ²⁶ De Ansorena C A Op Cit p 29
- ²⁷ Chiavenato I. Op Cit pp 210, 205
- ²⁸ Ghiselle E E "Aptitude Tests" *Guion" Recruitment and Placement R el"* Lent E A Aurbach y L S Levin, "Predictors, Criteria, and Significant Results", *Personnel Psychology*, 1971. 24. pp. 519-534 cit Por Heneman S y Fossum D Op Cit pp 261-262.
- ²⁹ Korman A K (1978) Psicología de la Industria y de las Organizaciones. Ed. Marova. España. p 232
- ³⁰ Olea I. (1974) La Formación y Selección de personal en la empresa Ed Deusto España p 133
- ³¹ Werther. W B Jr y Davis K. (1985). Dirección de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill. Mexico, p 192
- ³² De Ansorena C A Op Cit p 35
- ³³ Louari P. (1996) Gestión de Recursos Humanos Ediciones Gestión 2000, S.A. España, p. 156
- ³⁴ De Ansorena C. A Op Cit pp. 29-30.

- ³⁵ Heneman S. y Fossum D. Op Cit p. 264
- ³⁶ De Ansoarena C. A. Op Cit p. 29
- ³⁷ Chavenato I. Op Cit p. 210
- ³⁸ Robbins S. (1987). Administración, Teoría y Práctica. Ed Prentice Hall México. p. 241
- Koontz H. y Wehrlich H. Elementos de Administración. 5ta. Ed. Mc Graw Hill, Mexico, 1991. p. 259
- Thornton III, G. C. y Byham W. C. (1982) Assessment Centers and Managerial Performance. Academic Press, New York and London. cit. Por Salaman G., Cameron S., Hamblin H., Hes P., Mabey Ch., Thompson K. (1992). Human Resources Strategies. First published, Sage Publications, London. p. 284
- Cascio, W. F. and Ramos R. A. (1984). "Development and application of a new method for assessing job performance in behavioral/economic terms." Journal of Applied Psychology. cit. Por Salaman G. M., Cameron S., Hamblin H., Hes P., Mabey Ch., Thompson H. Op Cit p. 285
- ³⁹ Sherman A., Bohlander G. and Snell S. (1996). Managing Human Resources. 10th edition., South Western College Publishing, Cincinnati Ohio. p. 207
- ⁴⁰ Weckley J. A. & Gier J. A. (1987). Reliability and validity of the situational interview for sales position. Journal of Applied Psychology 72, 484-487. cit. Por Schultz D. P. and Schultz S. E. (1990). Psychology and Industry Today. Fifth edition, Macmillan Publishing Company, New York. p. 115
- ⁴¹ Maurer, S. D. & Fay C. (1988). Effect of situational interviews, conventional structured interviews, and training on interview rating agreement: An experimental analysis. personnel psychology, 41, 329-344. cit. Por Schultz D. P.
- ⁴² Tom Janz Lowell Hellervik, and David C. Gilmore, Behavior Description Interviewing (Boston, M.A.: Allyn & Bacon, Inc., 1986). 15. cit. Por Mondy R. W. y Noe M. R. (1997). Administración de Recursos Humanos. 5ta. Ed. Prentice Hall, México, pp. 204-205.
- ⁴³ Werther W. B. Jr., y Davis K. (1986). Dirección de Personal y Recursos Humanos. Mc Graw Hill México, p. 191.
- ⁴⁴ O'Keefe Anne Marie. "Letters-The Debate on Drug testing." Psychology Today (October 1987) p. 54. cit. Por Leap L. T. and Crno D. M. Personnel/Human Resource Management. Macmillan Publishing Company, New York, 1990. p. 256
- ⁴⁵ Muchinsky M. P. (1997). Psychology Applied to Work. 5th Edition. Brooks/Cole Publishing Company, United States of America. p. 125.
- ⁴⁶ Anderson N. & Shackleton V. (1986). Recruitment and Selection a review of developments in the 1980s. Personnel Review, 15, 843, 19-26. cit. Por Schultz D. P. and Schultz S. E. Op Cit. p. 122
- ⁴⁷ Beason George M. y Belt a. John. Verifying Applicant's Backgrounds. Personnel Journal, Jan / 1976, p. 346. cit. Por Werther W. B. y Davis K. Op Cit p. 191.
- ⁴⁸ Robbins S. Op Cit p. 242
- ⁴⁹ Olca I. (1974). La formación y selección de personal en la empresa. Ediciones Decato. España. p. 140
- ⁵⁰ De Ansoarena C. A. Op Cit p. 44.
- ⁵¹ Ibid. p. 141
- ⁵² Cohen B. C. (1993). Como seleccionar nuestro personal. Técnicas modernas de selección. 6ta. reimpresión, Ed. Lumenusa. Grupo Noriega Editores S.A. México. p. 52.

CONCLUSIONES.

A continuación se volverá a señalar el objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon al iniciar esta tesina, con el objeto de analizar los resultados que se obtuvieron

Objetivo general.

Hacer un análisis crítico de la aplicación de métodos y técnicas de selección de personal que generalmente son utilizados en las organizaciones mexicanas.

Objetivos específicos.

- 1 Identificar y describir las técnicas y métodos de selección de personal más utilizadas por las organizaciones mexicanas.
2. Comparar la efectividad de éstas técnicas y métodos de selección de personal por medio de índices de rotación, tiempo y costo en capacitación y desempeño laboral.
- 3 Proponer alternativas de selección de personal que mejoren el proceso y se obtengan mejores resultados.

En lo que se refiere a la identificación y descripción de las técnicas y métodos de selección de personal más utilizados por organizaciones mexicanas. Se observó lo siguiente: Se encontraron 7 estudios de un total de 9, que corresponden al periodo de 1980 a 1995, y que representaban aproximadamente a 125 compañías de diversos giros y tamaños, la mayoría eran mexicanas y unas cuantas transnacionales; las cuales mostraban en su mayoría un proceso de selección muy parecido es decir, usaban con más frecuencia ciertas técnicas de selección como: la solicitud de empleo, la entrevista inicial, exámenes de conocimientos, pruebas psicométricas que consideraban las de inteligencia, personalidad y aptitudes, la entrevista profunda, entrevista con el jefe inmediato, estudios socioeconómicos y el examen médico.

Al realizar este análisis se encontraron varios aspectos importantes que de algún modo influyen en el resultado de cualquier proceso de selección, en los estudios revisados se encontró que en sus procesos de selección, en su mayoría no señalaron tener algún objetivo que determinará o justificará tales procesos de selección y mucho menos señalaban tomar en cuenta en tales procesos las características, filosofía, cultura y metas de la organización. En algunos casos porque el tipo de estudio no lo permitía y en otros casos no se mencionó

Esto muestra una concepción de administración de los recursos humanos y del proceso de selección desvinculado del resto de las operaciones de la compañía, por ello es que no hay objetivos en tales procesos de selección, ni se habla de algún interés en las metas y filosofía organizacionales. Esto deja ver la tendencia o concepción productivista, que considera al recurso humano como una pieza en el proceso, una pieza del mecanismo de una máquina, donde es más importante la producción que sus actores. Esta tendencia se

observa también en el hecho de que aproximadamente 125 compañías seleccionan a su personal más o menos de la misma manera, independientemente del tipo de compañía lo que se dio en el periodo de 1980 a 1995 es probable que por no darle la importancia debida al recurso humano en estas organizaciones durante 15 años se haya realizado un mismo proceso de selección sólo con pequeñas variantes. Pero esto también muestra que algunas de las técnicas utilizadas han sido de utilidad para las organizaciones y a pesar de su desvinculación con el contexto, han obtenido resultados favorables ya que se han usado a lo largo de 15 años y quizá más.

La desvinculación del proceso de selección con respecto a las metas y filosofía de la organización, también muestra que muchos líderes ignoraban o pasaban por alto la importancia y trascendencia que tiene para una organización el saber aprovechar las aptitudes y características del recurso humano, lo que se ve reflejado en el desarrollo y éxito de la misma.

Por otro lado, el hecho de que en un periodo de 15 años las compañías no hayan hecho modificaciones importantes en sus procesos de selección, aún cuando hubo cambios importantes en el país como la crisis de 1982, la entrada del país al TLC y la devaluación de 1994, se debe a que la mayoría de las compañías son reacias ante los cambios y reaccionan de una manera tardía y cuando ya no hay otra solución y por que ya se están viendo afectadas entre otras, su competitividad y la venta de sus productos.

Sin embargo, se encontraron estudios que mostraron que sólo 2 compañías, ambas transnacionales reaccionaron ante el proceso de globalización del país. Tal reacción se observó en el diseño y modificación de procesos de selección que respondían a las necesidades particulares de cada compañía, además ambas compañías tenían objetivos bien definidos que consideraban las metas, cultura y filosofías de cada compañía.

En el caso de 3M, en 1997 se diseñó un proceso de selección para los grupos autodirigidos que buscaba la más alta calidad en sus operaciones y productos tomando en cuenta las necesidades del cliente; además tal modificación consideró la filosofía de la compañía para quien los recursos humanos son lo más valioso por lo que se les motiva, dándoles oportunidades de desarrollo. Su proceso de selección consistió en la revisión de la solicitud, la entrevista preliminar o inicial, aplicación del examen FIRO B, aplicación de exámenes de habilidades (desarrollados por esta compañía exclusivamente para ciertos puestos), aplicación de dinámicas de grupo, y entrevistas grupales (éstas dos últimas técnicas guardan relación con partes del procedimiento del centro de evaluaciones en cuanto al método para evaluar al personal).

En lo que respecta Ford, en 1998 esta empresa modificó su proceso de selección debido a los cambios que se han dado a nivel mundial en la última década, y por la necesidad de la compañía de estandarizar sus procesos y tener una forma de trabajo homogénea para todas las corporaciones de la compañía, y así facilitar el logro de los objetivos corporativos. El proceso de selección quedó así: aplicación del formato de proposición de servicios (muy parecido a una solicitud), aplicación de una entrevista estructurada, del inventario de situaciones (que es un formato confidencial de la compañía que busca medir la respuesta del candidato ante diversas situaciones que guardan relación con el trabajo), los candidatos con las mejores calificaciones se les aplica la simulación de trabajo o assessment center para determinar si el candidato cubre o no con las necesidades del puesto y de la compañía.

Con tales procesos de selección, éstas organizaciones están dejando ver muchos aspectos importantes, uno de ellos es que manifiestan claramente darle su debida importancia y valor al recurso humano, lo que se observó cuando señalan que éste ayudará a que la

empresa alcance sus metas, y sobre todo en la modificación de sus procesos de selección de acuerdo a sus objetivos, metas y filosofía. Otro aspecto es que aparentemente tuvieron una reacción tardía ante la entrada del TLC al país en 1994, y las modificaciones en la selección se hicieron en 1997 y 1998. Aunque quizá esta reacción se deba a que como ambas compañías son estadounidenses, la entrada del TLC a México no representaba un problema fuerte de competencia, ya que la competencia real iba a ser con los canadienses. Sin embargo, como ya se dijo esta reacción aparentemente tardía les permite a éstas organizaciones estar más preparadas ante la iniciativa de la Cuenca del Caribe y la próxima apertura económica de México ante la Unión Europea. Lo anterior implica que México tendrá que competir ya no únicamente con las compañías estadounidenses y canadienses, sino con latinoamericanas y próximamente con europeas.

Como ya se indicó, de las 125 compañías reportadas en los 7 estudios, ninguna mostró un cambio significativo en sus procesos de selección ante el TLC, ni dio indicios de reconocer el valor de los recursos humanos, únicamente las dos transnacionales ya señaladas. Pero ante la globalización y los cambios que esta conlleva no solamente deben reaccionar las transnacionales, sino sobre todo y de manera prioritaria las compañías mexicanas deben actuar de manera rápida, modificando sus conceptos acerca del recurso humano, adaptando los procesos de selección a sus necesidades y metas como organización, y de esta manera comenzar el proceso que implica ser más competitivos, lo que se vuelve indispensable dado que la globalización de fondo busca dominar el mercado y desaparecer la industria nacional.

Por lo tanto, las compañías mexicanas no deben esperar a que el cambio se dé para adaptarse a él, sino que deben reaccionar de manera rápida y de preferencia de manera anticipada para que de este modo se enfrenten a la globalización estando mejor preparadas.

En lo que se refiere a comparar la efectividad de estas técnicas y métodos de selección de personal por medio de índices de rotación, tiempo y costo en capacitación y desempeño laboral, se encontró que la mayoría de las compañías que reportaron haber utilizado en su proceso de selección técnicas como: la solicitud de empleo, la entrevista inicial, el examen de conocimientos, exámenes psicométricos de inteligencia, personalidad y aptitudes, la entrevista profunda, entrevista con el jefe inmediato, el centro de evaluación (assessment center), estudios socioeconómicos y el examen médico; ninguno señaló la efectividad de éstas técnicas de manera individual. Pero sí se encontró que algunos estudios (aproximadamente 23 compañías) indicaron que el resultado obtenido al aplicar los procesos completos de selección ya señalados, era una disminución de la rotación. Un estudio también reportó una disminución del ausentismo y otra una mejora en el desempeño del puesto.

Esta información no es suficiente para determinar la efectividad de éstas técnicas de selección de manera individual, pero sí proporcionan un índice, ya que el hecho de que la mayoría de las compañías utilicen estas técnicas es porque con todo y sus limitantes, han permitido obtener cierta información valiosa que se requiere del candidato, además la experiencia muestra que tales técnicas son útiles y necesarias en el proceso de selección porque proporcionan información que ninguna otra lo puede hacer. La información obtenida en el capítulo dos, puede funcionar como complemento para tener una idea más amplia acerca de la efectividad de las técnicas de selección ya señaladas pero de manera individual.

Al respecto se encontró que la entrevista inicial y el centro de evaluación cuentan con varios estudios de validez favorables, las técnicas como la solicitud de empleo, y sobre todo las pruebas psicométricas de inteligencia, personalidad y aptitud tienen estudios con resultados desfavorables en la confiabilidad y validez. En el examen de conocimientos, la entrevista profunda, la entrevista con el jefe inmediato, estudio socioeconómico, la investigación de los antecedentes, verificación de las referencias y los exámenes médicos, no se encontró ningún dato acerca de su confiabilidad y validez.

Al ser la entrevista inicial y los centros de evaluación las únicas técnicas que cuentan con una validez aceptable, este dato de algún modo debe fomentar el uso de tales técnicas en los procesos de selección. Esto se observa en el uso que se hace tan frecuente de la entrevista inicial, aunque no es el caso de los centros de evaluación donde unas cuantas compañías reportaron haberla utilizado.

Sin embargo, es importante señalar que independientemente del número de estudios favorables o desfavorables que pueda tener una técnica con respecto a su confiabilidad y/o validez, es importante reconsiderar los aspectos valiosos de cada técnica que han llevado a que muchas de ellas que tienen aspectos en contra, aún así se siguen usando. En el caso de la entrevista inicial que además cuenta con estudios favorables de validez, pero otras de las razones por las que es recomendable su uso es porque ésta apoyada en la solicitud, permite filtrar rápidamente a los candidatos que sí cubren el perfil del puesto, de los que no, por medio de unas cuantas preguntas, además ésta permite tener un primer contacto con el candidato y formarse una primera impresión acerca de él, y este a su vez recibe información acerca del puesto y de la compañía.

Con respecto al centro de evaluación que también tiene estudios favorables de validez, además es muy importante que se use porque esta técnica permite observar directamente la o las conductas de interés en situaciones que guardan estrecha relación con las situaciones reales de trabajo a las que se enfrentará el candidato en el puesto, también porque en la evaluación de la conducta del candidato ante esas situaciones intervienen muchas personas, lo que eleva mucho la posibilidad de hacer una selección adecuada, ya que es difícil que el candidato pueda engañar a todos los evaluadores. Una razón más, es que debido a las características muy propias de la técnica, el candidato desconoce que es lo que se busca con tal técnica por lo que es muy difícil que la manipule.

En lo que se refiere a la solicitud de empleo se encontró un estudio en el que su confiabilidad es desfavorable, lo que no es una razón para no usarla, ya que ésta técnica cuenta con aspectos positivos que favorecen su uso como son: que permite recopilar y verificar la información que se necesita de un solicitante, es útil para almacenar información para posteriores consultas, también permite verificar sin necesidad de tener una entrevista previa: si el candidato cubre o no con los requisitos básicos del puesto vacante. El reconocimiento de la utilidad de la solicitud lo muestran en alguna medida todos los estudios de las compañías reportados, ya que sin excepción la utilizan aunque algunas la adaptan a sus necesidades.

En cuanto a las pruebas psicométricas de inteligencia, personalidad y aptitudes, se encontró que su confiabilidad y validez es muy baja y por lo mismo tienen muchos problemas en su aplicación, que van desde el tipo de persona evaluada, las características del puesto a evaluar, las condiciones en que se evalúa, la forma en que se califica e interpretan los resultados y la constante exposición de los evaluados a ciertas pruebas psicométricas, lo que disminuye aún más la poca confiabilidad y validez que éstas pudieran tener. Sin embargo, los estudios señalan que la mayoría de las compañías las usa, pero

también gran parte de estos estudios no reportan como ya se indicó, hacer algún tipo de evaluación de sus procesos de selección y menos de una técnica determinada.

Una de las razones por las que se siguen utilizando las pruebas psicométricas es porque, aunque muchos seleccionadores están conscientes de los problemas que tiene su aplicación, para algunos es mejor tener algún dato acerca de ciertos rasgos particulares del candidato, que no tener nada. Además algunas compañías piden como requisito que los seleccionadores manejen cierto tipo de pruebas para considerarlos para el puesto de selección de personal, debido a que las compañías tienen sus procesos de selección estructurados con pruebas psicométricas desde hace años, y piensan que les ha funcionado bien, y aún cuando generalmente no hacen una evaluación del mismo, se dejan llevar por la costumbre o porque no están dispuestos a invertir en capacitación, o en pruebas más actuales y/o adecuadas a sus necesidades de selección. Pero desde mi punto de vista personal considero que las pruebas psicométricas de inteligencia, personalidad y aptitudes, en definitiva ya no deben usarse y deben más bien ser substituidas por técnicas que permitan observar y evaluar la característica o rasgo de interés en vivo, como el centro de evaluación: el cual es una excelente opción.

Por otra parte, como ya se indicó el hecho de que no halla estudios acerca de la confiabilidad y validez del examen de conocimientos y/o habilidades, entrevista profunda, entrevista con el jefe inmediato o requisitante, estudio socioeconómico, la investigación de los antecedentes, verificación de las referencias y el examen médico; no es una razón para no utilizarlas, porque cada una de éstas técnicas proporcionan información sobre aspectos muy específicos que son valiosos para la selección.

En el caso del examen de conocimientos es importante su uso porque permite verificar si el candidato tiene o no los conocimientos que dice tener y si éstos son los suficientes para el adecuado desempeño del puesto. La prueba de habilidades permite evaluar si el candidato posee la habilidad técnica necesaria para el desempeño del puesto. En el caso de ambas pruebas al aplicarlas se evita contratar personal carente de los conocimientos y/o habilidades que en caso contrario, pueden propiciar mal desempeño, graves errores, y hasta accidentes.

La entrevista profunda es valioso usarla porque permite al seleccionador conocer con cierta profundidad distintas áreas de la vida del candidato que guardan relación con los requisitos del puesto, y al mismo tiempo se conocen más a fondo las características, necesidades, intereses, trayectoria profesional, áreas fuertes y débiles del candidato. Esto permite hasta cierto punto, corroborar o desechar algunos de los rasgos o información detectados en la aplicación de otras técnicas, como la entrevista con el jefe requisitante. La aplicación de alguna prueba psicométrica relacionada con la personalidad, o alguna otra técnica que proporcione información acerca de ciertos rasgos del candidato.

Con respecto a la entrevista con el jefe inmediato o requisitante, es fundamental usarla porque dado que el requisitante decide que candidato acepta o rechaza, no puede tomar ninguna decisión sino a entrevistado al candidato o candidatos. Dentro de los aspectos favorables que tiene esta entrevista, está que el requisitante puede valorar mejor que nadie si el candidato tiene la experiencia y conocimientos necesarios para el puesto vacante. Además el requisitante va a detectar por medio de la entrevista el tipo de relación o "química" que se establece entre los dos, lo que es muy importante porque dependiendo de que tan buena relación o "química" se establezca entre ellos, van a depender los resultados que dé el candidato en el puesto.

En lo relacionado con el estudio socioeconómico es imprescindible su uso porque permite verificar si la condición económica y actividades que reporta el candidato en la solicitud son reales o falsas, pues el candidato pudo haber mentido en cualquiera de ellas. Si esto se verifica se puede evitar contratar a un candidato que pueda cometer un robo o fraude, ya que sus necesidades económicas sean mayores a lo que el puesto ofrece.

En la investigación de los antecedentes, su uso es importante porque permite verificar principalmente los datos relacionados con el historial laboral del candidato, lo que resulta fundamental porque es muy común que el candidato manipule los datos de la solicitud con tal de conseguir el empleo. Por lo que con tal investigación se corrobora si el candidato ha trabajado donde indicó, la experiencia, el sueldo, los logros, etcétera, que señaló tener. De tal forma que esta técnica garantiza hasta cierto punto qué candidato se está contratando.

La verificación de las referencias es valiosa porque facilita obtener información adicional acerca del candidato en aspectos de trabajo, por medio de fuentes o nombres que el mismo candidato proporciona y que ayudan a corroborar o desechar los datos que los dos estudios anteriores proporcionan.

En lo que se refiere al examen médico es también importante aplicarlo porque dependiendo del estado de salud del candidato, el examen va a determinar si el candidato está o no apto para el puesto. Pero otras de las razones que justifican su uso están en que permite verificar si el estado de salud del candidato le va a permitir desempeñar adecuadamente el puesto de acuerdo con sus exigencias. Además, al aplicar este examen se evita la contratación de candidatos enfermos o incapacitados, con lo que la organización evita pérdidas por ausentismo o por accidentes, o bien la organización puede evitar que un candidato reclame alguna compensación por una lesión que ya existía.

Por último la propuesta de selección de personal que se dio para mejorar el proceso de selección se hizo considerando varios aspectos como: que las organizaciones son un sistema abierto que se ve influido por las condiciones socioeconómicas y políticas del país y también por las influencias externas como la globalización. Ante tales influencias las organizaciones deben adaptarse y responder adecuadamente ante ellas por que de lo contrario es probable que desaparezcan. Por lo tanto, para la propuesta de selección se consideraron las condiciones del país, las implicaciones de la globalización, la idiosincracia de los líderes mexicanos en cuanto a los recursos humanos, y la necesidad de que se revalore al recurso humano dentro de las organizaciones y sobre todo se tomó en cuenta los errores y problemas que frecuentemente se presentan en los procesos de selección, tanto a nivel del proceso, como con el candidato.

Por lo anterior, se partió de que ante la globalización y las implicaciones que esta conlleva, es imprescindible que los líderes, empresarios, y otras personas involucradas, comencen por atender cada uno de los principales problemas que hay en México, por una parte, la carencia de recursos humanos lo suficientemente preparados para enfrentar los retos y problemas que existen. Esto se puede lograr comenzando porque los empresarios, líderes, gerentes, directores, supervisores, y jefes modifiquen y reconozcan el valor que tiene el adecuado desarrollo y aprovechamiento del recurso humano para cualquier organización, lo que se reflejará en su crecimiento y éxito. Así el recurso humano seleccionado y desarrollado de acuerdo con las necesidades específicas de una compañía representa las bases, a partir de las cuales se puede comenzar a resolver los principales problemas de una compañía, siempre y cuando se desarrolle y aproveche adecuadamente el potencial del personal.

En lo que se refiere propiamente a la propuesta de selección, está se elaboró teniendo presentes algunos de los errores más comunes que se presentan en la selección, se buscó el uso de técnicas que de preferencia contaran con cierta confiabilidad y/o validez. También se consideró lo que de acuerdo con mi experiencia fueron técnicas de selección de las que se obtuvieron buenos resultados y que de algún modo se vieron apoyadas por los reportes de las diversas compañías estudiadas.

De este modo, la propuesta de selección quedó básicamente así: se inicia con la generación de la vacante, se elabora o se consulta la descripción y análisis del puesto, se aplica la solicitud y preentrevista, aplicación de la prueba de conocimiento, la prueba de habilidades para puestos de nivel medio o administrativo y/o simulación de trabajo, si el candidato aprueba los exámenes se envía a una entrevista con el requisitante, después se le evalúa en el centro de evaluación. En caso de que haya alguna incongruencia en los resultados del candidato se aplica la entrevista situacional o la conductual según sea la necesidad o el caso. Se analiza toda la información obtenida y el requisitante decide si acepta o no al candidato, se aplica el examen médico, el estudio socioeconómico, la investigación de antecedentes y la verificación de las referencias. Si los resultados son favorables se procede a la contratación, y por último se tiene al nuevo empleado o trabajador en un periodo de prueba, y dependiendo de los resultados se le da la planta o se le da de baja.

Por último, con esta propuesta de selección se buscó mostrar lo importante que es que se corroboren los resultados que se obtienen en la aplicación de una técnica que busca evaluar u obtener cierta información o rasgo, pues las personas al estar sometidas a un proceso de selección suelen buscar dar la mejor impresión mediante la manipulación de sus respuestas dando buenos o malos resultados. éstos casos se presentan cuando los candidatos se ven afectados por diversas circunstancias, y que se reflejan en un proceso de selección pudiendo hacer que se deseche por mala interpretación o evaluación a un buen candidato.

Por lo tanto, con este proceso de selección se busca obtener los candidatos que realmente requiere el puesto, no a aquellos que son más hábiles para fingir, es por esta razón que éste proceso de selección es tan largo porque ya sea a través de una técnica u otra, el candidato terminará por presentarse tal como es. Por supuesto que tales resultados sólo se pueden alcanzar si el personal que aplica este proceso de selección o cualquier otro, lo aplica estando debidamente capacitado y preparado para obtener el mejor resultado posible de tales técnicas.

Con respecto al objetivo general de esta tesina que consistió en hacer un análisis crítico de la aplicación de métodos y técnicas de selección de personal que generalmente son utilizados en las organizaciones mexicanas, se puede concluir que la mayoría de las organizaciones mexicanas utilizan casi las mismas técnicas de selección. Entre las razones que podrían explicar esta falta de actualización en sus procedimientos y técnicas de selección están: la resistencia al cambio, la ignorancia acerca del valor de los recursos humanos, la falta de interés o desconocimiento para evaluar la efectividad de tales procesos de selección y por supuesto en mejorarlos. Otro aspecto que se observó es que los encargados del área de selección en su mayoría, no hacen investigación documental acerca de lo nuevo en técnicas de selección, lo que se ve corroborado en que la mayoría de las empresas se limitan a utilizar más o menos las mismas técnicas de selección, que resuelven a medias el problema de seleccionar al candidato adecuado, para el puesto

vacante. Sin embargo, esta situación no se debe a negligencia sino a que en las condiciones actuales del país, con el neoliberalismo y la globalización, los empresarios y líderes de las compañías han sometido a su personal a una explotación que se caracteriza por que cada persona realice su trabajo y el de otro puesto más para ahorrarse un sueldo y prestaciones, y para cumplir con tal carga de trabajo es necesario trabajar de 10 a 12 horas diarias. Por lo tanto, es muy claro que es muy difícil que un seleccionador pueda siquiera tener la iniciativa de investigar acerca de las técnicas de selección, dadas las circunstancias anteriores. Esto sin duda es un error, por que no sólo se agota al personal, sino que va en perjuicio de la misma organización porque al no evaluar, actualizar y mejorar el proceso de selección, se está descuidando el tipo de recurso humano que ingresa a la compañía, que como ya se indicó, afecta su desarrollo y éxito. Existen muchas técnicas de selección de personal poco conocidas que se pueden utilizar en los procesos de selección, lo que puede mejorar en gran medida la eficacia de la selección, además de que el candidato al ser sometido a técnicas de selección desconocidas para él, disminuye la posibilidad de que las manipule y por lo tanto aumenta la validez de los resultados obtenidos.

Entre las aportaciones que obtuve durante la elaboración de esta tesis se encuentran las siguientes: conocer los fundamentos de varias de las técnicas de selección que utilizaba en la selección de personal, las cuales desconocía. También me aportó conocer técnicas de selección completamente nuevas para mí, lo que me mostró una variedad de posibilidades para mejorar el proceso de selección de personal y enriquecerlo. La investigación de los procesos de selección de las diversas compañías, me mostró que para mejorar un proceso de selección de personal no solamente es necesario utilizar técnicas nuevas y eficaces, sino que también se puede usar ingenio y mejorar las que comúnmente se usan y adaptarlas a la necesidad de una vacante determinada. Pero la principal aportación fue que mejoré mi concepto acerca del área de selección, porque deja de ser un área rutinaria para convertirse en un área muy interesante y enriquecedora tanto a nivel profesional como personal, lo que se dio a través del conocimiento de todas las técnicas ya señaladas, de sus fundamentos, sus ventajas y el tipo de información que se puede obtener por medio de ellas.

BIBLIOGRAFIA.

- Acevedo, Ibañez A y López M Alba F (1986, 3era Ed) *El Proceso de la Entrevista conceptos y modelo* Limusa, México, 8,10,29, 30, 41
- Arias Galicia, Fernando (1994 3era Ed) *Administración de Recursos Humanos* Ed Trillas, México, 15-16, 27,29-33, 257, 264, 271
- AMERI Curso Gestión de Recursos Humanos a través de competencias laborales alianza ITESM_CEM Marzo, 2000, Material elaborado por AMERI 9, 12, 14, 15, 18, 19.
- Bautista, Romero Jaime "México: ¿Liberalismo social o neoliberalismo?" Problemas de Desarrollo, 1995, 26 (103), 207-208.
- Bernardin, John H y Russell, Joyce E.A (1993) *Human Resource Management. An Experimental Approach* Mc Graw Hill, Inc New York Unite States. pp 220-223, 226, 228, 229
- Ballesteros, Pulido Roman (1982), *La Psicología Aplicada a la Empresa* Ediciones CEAC, Barcelona, 21,24-25
- Bass, M Bernard (1972) *Psicología de las Organizaciones* Ed CECSA, México, 29
- Brehm Brechú, Mauricio, Sashida Key Francisco y Sosa Becerra, Rafael (1995) *Los Nuevos Senderos de la Dirección de personal* Instituto Panamericano de Alta Dirección de la Empresa, México, 56, 57, 58
- Calva, José Luis (1994) (Eds) *Modernización y Problemática Social en México*. Fundación Dr Willibold Frehent representante de la fundación Konrad Adenauer en México, México, 138
- Cardona, Herrero S (1991) *Entrevistas de Selección de Personal* Diaz de Santos. Madrid, 5, 6, 22-25
- Cascio, F Wayne (1992) *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Ed Mc Graw Hill, New York, 183, 185, 186
- Chiavenato, Idalberto (1994, 2da Ed) *Administración de Recursos Humanos* Ed Mc Graw Hill, México, 185, 196, 200-203, 205, 210, 240, 252, 391, 392, 393, 395-396
- Chruden, Sherman (1986, 10ma Impresión) *Administración de personal*. CECSA, México, 144

- Conen, Blanco C (1993, 6ta reimpresion) *Como seleccionar nuestro personal Tecnicas Modernas de Seleccion* Lumsa, Mexico 41-42 52, 130-141
- Costa, Neiva Kathia M (1996) *Manual de Pruebas de Inteligencia y Aptitudes* Plaza y Valdes, Mexico, 17-20 38, 61-63, 173-174
- Covarrubias, Papahu Patricia del Carmen (1997) *"El nuevo perfil ocupacional del Licenciado en Administración de Empresas en el área de personal"* Tesis de maestria en Administración Mexico, D F Carrera de Administración de empresas Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Ciudad Universitaria 112-113, 114, 121
- Crane, P Donald (1974). *Personnel Management: A Situational Approach* Wadsworth Publishing Company, New York, 110, 112
- Daza Sandoval Mónica, Morales Ontiveros Perez Guillermina y Roa Garcia Maria Leticia (1994). *"Horizonte Laboral del Psicólogo en el Area Industrial"* Reporte de Investigación Inédito, México D F Carrera de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala 34
- De Ansorena Cao Alvaro (1996) *15 Pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e Instrumentos* Paidós, Buenos Aires 136-137.
- De Ansorena Cao, Alvaro (1996) *15 pasos para la selección de personal con éxito Método e Instrumentos* Ed Paidós, España, 15, 29, 30, 35, 44, 136,
- Del Pozo, Adrian Maria de Lourdes y Quintero, Godinez.Noé (1995) *"Propuesta de Evaluación Conductual en la Selección de Personal"* Reporte de Investigación Inédito, México, D F Carrera de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala 39-44, 157
- Dessler, Gary (1991 4ta Ed) *Administración de Personal*. Prentice Hall Hispanoamericana S A , México. 217, 245-246
- Diaz Gonzales, Claudia Yolanda (1998) *"Proyecto de Implementación de un Nuevo Proceso Corporativo de Selección de Personal para Ford Motor Company de México."* Reporte de Trabajo. México. D F . Carrera de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana. 8. 12-13, 16, 20-22, 25, 27-28, 43-52, 85
- Fisher D Cynthia, Schoenfeldt F Lyje, Shaw B James (1993 Second Edition) *Human Resource Management* Houghton Mifflin Company Boston Toronto United States, 23, 334, 336-337
- Fleishman, Edwin A y Bass, Alan R (1979) *Estudios de Psicología Industrial y del Personal* Trillas, México. 103, 109

- French Wendell L. (1991, 3era Ed) *Administración de Personal* Ed Limusa, México, 45, 255, 256, 264, 266, 268-269, 271, 280, 281
- Garfield, Sol L (1988) *Psicología Clínica* El Manual Moderno, México, 90
- Gilmer, H (1975, 4ta Ed) *Psicología Industrial* Ediciones Martínez Roca, España 37-38, 42-43
- Gomez Salgado, Arturo "Crean IP-Obrero un Código de procedimientos laborales " El Financiero, jueves 28 de octubre de 1999, México, 22
- Gomez Salgado Arturo "Insiste la IP en abaratar la mano de obra para elevar su competitividad." El Financiero Jueves 4 de noviembre de 1999, 16
- Gonzalez, José Merced (1994) (Eds) *Modernización y Problemática Social en México*. Fundación Konrad Adenauer Cooperación Internacional Responsable de la Publicación Dr. Willibold Frehner representante de la fundación Konrad Adenauer en México, México, D F , 143.
- Grados, Espinosa, Jaime. (1988) *Inducción, Reclutamiento y Selección* El Manual Moderno, México, 183, 185, 187, 190-192, 193, 237, 238, 241
- Grasa, Soler P L "Experiencias Académicas de la selección por competencias" Proyección Humana, 2000, 10, (122), 8
- Guevara Niebla, Gilberto y Garcia Candini, Nestor (1994, 2da Ed) *La Educación y la Cultura ante el Tratado de Libre Comercio*. Ed. Nueva Imagen, México, 79,83-84
- Heneman, Schawb y Fossum, Dyer (1980). *Administración de los recursos humanos y Personal* CECSA, México, 257, 261-262, 263, 264, 266
- Hernández y Rodríguez, Sergio J, Sverdlik, Mario, Varela, Ricardo, Bailey, Alberto, Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W (1986). *Administración de Personal, desarrollo de los recursos humanos* Iberoamérica, México. 33,40
- Ibarra Almada, Agustín (1996) *Competencia Laboral y Educación basada en Normas de Competencia* Ed Limusa. Grupo Noriega Editores. México 75
- Ibarra Almada A E "Hacia una gestión de recursos humanos por competencias laborales." Proyección Humana, 2000, 10 (122). 6
- INEGI Instituto Nacional de Estadística. Geografía e Informática (1998) Noviembre México Estadísticas Geografía e Informática. 5

- Jessup, Gilbert y Helen (1979) *Selección y Evaluación en el trabajo* CFCSA México, 82
- Kast, E. Freeman y Rosenzweig E. James (1988) *Administración en las Organizaciones*, Mc Graw Hill, México, 107-109, 114
- Keats, Daphne (1992) *La Entrevista perfecta* Pax, México, 10, 11-13
- Koontz, Harold y Wehrich Heinz (1991, 5ta Ed.) *Elementos de Administración*. Mc Graw Hill, México, 258, 259
- Koontz Harold y Wehrich, Heinz. (1994, 10ma Ed.) *Administración una perspectiva global*. Ed. Mc Graw Hill, México,
- Korman Abraham K (1978). *Psicología de la Industria y de las Organizaciones*. Ediciones Marova, España, 14, 16-18, 20, 21-24, 232, 239, 241, 243
- Lavielle, Briseida "Crecimiento Próxima Salida." Expansión 1997, XXIX. (720), 34 -39
- Leap, L Terry and Crino, D Michael (1990) *Personnel/Human Resource Management*. Macmillan Publishing Company, New York, 252-253, 256, 258,
- Lemoine Claude "The Importance of the Human Factor". European Review of Applied Psychology 1993, 43 (1), 3
- Levy-Leboyer, Claude (1992) *Evaluación del Personal. Los métodos a elegir* Ediciones Díaz de Santos, S A Madrid, España. 88-89, 90-91, 92, 104, 105
- Lois A "La importancia de evaluar el talento " Proyección Humana, 2000, 10 (122), 20
- Louart Pierre (1996, 2da Ed) *Gestión de Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000. S A España, 156
- Madrid, Zepeda Norma Cecilia (1992) "El Problema de la Subjetividad en la Entrevista de Selección." Tesina inédita, México, D F Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala. 131
- Mazariegos. Aguirre Reyna (1994) "Aportaciones del Psicólogo en una Institución de Crédito" Tesis Profesional Inédita, México D F Carrera de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. Campus Iztacala 40, 46-47
- Milkovich. T George y Boudreau, W John (1994, 6ta Ed) *Dirección y Administración de Recursos Humanos* Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 265, 266

- Mimer, B. John (1992) *Industrial-Organizational Psychology*. Mc Graw Hill Inc. Printed United States of America, New York, 482, 483-484, 485, 486
- Mondy, R. Wayne y Noc, M. Robert (1997, 6ta Ed.) *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall Company, México, 199, 200, 204 – 205, 217
- Morales, María Luisa (1986, 8ava reimpression) *Psicometría Aplicada*. Trillas, México, 17, 20-22, 101
- Morgan, B. Ronald, and Smith E. Jack (1996) *Staffing the New Workplace. Selectin and Promoting for quality improvement*. ASQC Quality Press Milwaukee, Wisconsin CCH incorporated Chicago, Illinois, 328, 329
- Muchinsky M. P (1997, 5th Edition) *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational Psychology*. Brooks/Cole Publishing Company. An International Thomson Publishing Company, United States of America, 119, 125, 126, 127
- Muñoz del Río, Ernesto (1980) “*Las Funciones de los Responsables de los Recursos Humanos en las Empresas del Area Metropolitana*” Tesis, Inédito, México D.F. Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad Universitaria 48, 2, 22, 23, 34, 52.
- Notimex “*México, atractiva puerta de entrada a Estados Unidos.*” El Financiero Jueves 28 de octubre de 1999, 32
- Notimex Reuters “*Extenderán los beneficios del TLC al Caribe y Centroamérica.*” El Financiero jueves 4 de noviembre de 1999. 22
- Olea, Ismael (1974) *La Formación y Selección de Personal en la empresa*. Deusto, España 44, 133, 140
- Ortiz, Wadgymar Arturo “*El capitalismo neoliberal en los albores del siglo XXI*” Problemas de Desarrollo :1995, 26 (103), 71-72, 74, 75, 89
- Palacios. Apolonio Ana María del Rocío (1996) “*La Evaluación Psicológica en la Selección de Personal, Cleaver y Lüscher en un Caso Específico.*” Reporte de Investigación Inédito, México, D.F. Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala 8, 115, 154-155
- Palacios Guerrero, Alma Rosa y Ramos García María de Lourdes. (1990) “*Estudio Exploratorio y Aportaciones al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en Instituciones Bancarias del Distrito Federal.*” Tesis, México. D.F. Carrera de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana, 123, 129-130, 165, 167, 168-169. 173, 249

- Pamagua de la Torre, Scarlett (1997) "*Proceso de Reclutamiento y Selección para el desarrollo de grupos autodirigidos*" Tesis, México D.F. Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad La Salle 59-69 72-73, 75, 77-80
- Pineda Flores Laura (1995) "*Actividad de un Psicólogo en el área de Reclutamiento y Selección de Personal*" Reporte de trabajo, inédito, México, D.F. Carrera de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala 27, 29, 31-33, 27-29, 30-32
- Proyección Humana "*Las competencias en la selección de talento*" Proyección Humana, 2000, 10 (122), 3
- Ramos Martínez Concepción (1994) "*El Papel del Psicólogo en una Empresa de Ensamble de carrocería Eurocar México*" Reporte de Trabajo, inédito, México, D.F. Carrera de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala. 27, 49, 56, 49-50, 53-56, 81, 89, 92-93, 95, 121
- Robbins, Stephen (1987) *Administración Teoría y Práctica* Prentice Hall México, 240-242
- Rodrigo Muciño, Miguel Ángel (1994) "*El Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una empresa de Servicio.*" Tesis, México, D.F. Carrera de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad La Salle, Escuela de Ciencias Administrativas 31, 42-50, 52-56
- Rodríguez, Estrada M y Ramírez Buendía P (1996) *Psicología del Mexicano en el Trabajo*. Mc Graw Hill, México, 87, 88, 89, 93-95, 102
- Rue, Leslie W y Byars, Lloyd L (1994) *Administración, Teoría y Aplicaciones*. Ediciones Alfa Omega, México, 37-38
- S de Kras E (1990) *Cultura Gerencial México-Estados Unidos*. Grupo Editorial Iberoamerica, S A de C V , México, 51, 50-55
- Salaman Graeme, Cameron Sheila, Hamblin Heather, Iles Paul, Mabey Christopher, y Thompson Kenneth (1992) *Human Resource Strategies* Sage Publications, London, 284-285
- Salas Paz, Carlos (1994) (Eds) *Seminario Internacional sobre formación de recursos humanos para el trabajo* Memoria 26-28 Enero 1994. México, D.F., Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica, 1era Ed 62
- Salinas León, Roberto "*No al peso subvaluado*" Expansión 1997, XXIX, (720), 88
- Sarmiento, Sergio "*Crisis de Deuda*" Expansión 1995, XXVII, (672), 310

- Schultz Duane P (1995) *Psicología Industrial* Mc Graw Hill Mexico, 8 10 11, 39-43
- Schultz, Duane P and Schultz Sidney Ellen (1990, 5th Edition) *Psychology and Industry Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* Macmillan Publishing Company, New York, 115, 122-123
- Shein, H Edgar (1982) *Psicología de la Organización* Ed Prentice Hall Hispanoamericana. México 6
- Sherman W Arthur Jr y Bohlander W George (1994) *Administración de Recursos Humanos*. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 552-553, 554-555
- Sherman W Arthur Jr Bohlander W George, and Snell Scott (1996 , 10 th Edition) *Managing Human Resources*. South Western College Publishing Cincinnati Ohio, 198-199, 202, 207, 208 - 209
- Sidney, Elizabeth (1988, 4th Edition) *Managing Recruitment* Gower Publishing Company Limited, England, 302, 303, 306-307, 307 – 311.
- Siegel, Laurence (1976, 5ta Ed) *Psicología Industrial* CECSA, México 37
- Smith, Henry Clay y Wakely H. John (1977) *Psicología de la Conducta* Mc Graw Hill, México, 346,347, 348, 349
- Sotomayor Pineda Luz Maria y Cuesy Ramirez Federico Manuel (1983) "Recopilación de Opiniones de los Egresados para la Elaboración de un Diseño curricular de Estudios de Posgrado en Psicología del Trabajo UNAM" Tesis Inédita, México, D.F Carrera de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad Universitaria. 113, 133-139
- Stanton, Erwin S (1985) *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de personal* Limusa, México 11, 116-120, 123-124
- Stoner, A F James (1984, 2da Ed.) *Administración* Prentice Hall Hispanoamericana, S A México, 505, 506
- Torre Morales, Silvia Leticia y Vales Berron, Martha Elena (1989) "Investigación Exploratoria sobre la eficacia del proceso de reclutamiento y selección de personal en un grupo de empresas en la ciudad de México " Tesis, Mexico, D F , Carrera de Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Iberoamericana. 38, 39. 43-44,45, 48, 103
- Tyson, Shaun y York, Alfred (1989) *Administración de personal* Trillas, México. 122, 125, 128, 129, 131.

- Velazquez Jose Luis. "Administración de Recursos Humanos por competencias." *Proyección Humana*. 2000, 10 (122), 16
- Vickerstaff, Sarah (1992) *Human Resource management in Europe Text and Cases* Chapman & Hall, London, 101-102, 104-106, 108, 113, 115, 116 -117
- Villa Soberanes Haydee de las Mercedes (1991) "Reclutamiento y Selección en una Industria Farmacéutica." Reporte de Trabajo, México, D F, Carrera de Licenciado en Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala. 76, 79, 81, 91, 95, 97, 111 114-117, 120-121
- Werther, William B Jr. y Davis Keith (1986) *Dirección de Personal y Recursos Humanos* Mc Graw Hill, México, 176, 182, 185-186, 191, 192
- Yate, Martin J (1991) *Esta vez contrate al mejor*. Javier Vergara, Argentina 14-15
- Yoder, Dale (1983, 9na impresión) *Manejo de Personal y Relaciones Industriales* CECSA, México, 331