

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



Encuesta Sobre Procedimientos en Selección

TESIS

Para Obtener el Título de Licenciado en Psicología

Presentan :

Ma Elena Quiróz Vilchis

Juán Manuel Salázar Gómez

México D. F. 1977



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.

I N D I C E

Págs.

INTRODUCCION

CAPITULO 1

Antecedentes

7

CAPITULO 2

Aspectos Inherentes a todo Proceso de Selección:

A)	Análisis de Personal	15
B)	Reclutamiento de Personal	19
C)	Solicitud	23
D)	Entrevista	32
E)	Criterios para predecir la Ejecución Satisfactoria del Solicitante de Empleo	51
F)	Un Modelo Típico de Reclutamiento y Selección de Personal.	59

CAPITULO 3

Diferentes Métodos de Selección de Personal

-	Pruebas Psicológicas	70
-	Selección por Objetivos	86
-	Centro de Evaluación (Assessment Center)	89
-	Referencias	92
-	Becas	95
-	Observación	97

	Págs.
CAPITULO 4	
Metodología	101
CAPITULO 5	
A. Resultados del Estudio Piloto	109
- Críticas del Estudio Piloto	125
- Reporte de las respuestas obtenidas en el Estudio Piloto	131
- Comentario General	137
B. Resultados obtenidos en la Muestra Específica	140
- Criterios del Cuestionario Aplicado a la Muestra Específica	142
CAPITULO 6	
Conclusión	154
CAPITULO 7	
Sugerencias	159
Sugerencias por parte de los Cuestionados	160
ANEXO:	
1. Cuestionario Piloto	161
2. Cuestionario de la Muestra Específica	168
Bibliografía	

INTRODUCCION

Los esfuerzos del hombre desde 10,000 a 12,000 años, a la fecha, se han organizado y dirigido hacia la producción de todo tipo de artículos y servicios demandados por la sociedad de cualquier tiempo y de cualquier lugar.

La variedad de estos productos involucra tareas vastas de tal manera, que los repertorios conductuales necesarios para lograr su elaboración, difieren grandemente debido al conjunto de operaciones, responsabilidades y condiciones que se requieren para ejecutar cada tarea.

Con tal variedad de artículos y servicios, resultaban y resultan esenciales los programas de búsqueda, identificación y abastecimiento del personal adecuado para una mejor eficiencia de las funciones del puesto de trabajo.

Es precisamente, a consecuencia de esta situación, que aparecen los programas de SELECCION DE PERSONAL, que además de realizar las funciones de búsqueda, identificación y abastecimiento de personal, informa los procedimientos para el correcto desarrollo de las capacidades de los nuevos empleados.

No es sino a finales del siglo pasado e inicios del presente, cuando esta función empieza a tecnificarse para lograr su optimización.

La Selección de Personal, pretende también, mejorar los grupos de trabajo, descubriendo e identificando los grados de habilidades y conocimientos de cada elemento humano, propiciando el desarrollo adecuado y logrando la satisfacción del empleado y del grupo al cual pertenece.

La Selección de Personal, es una función que puede ser tecnicada por cualquier Empresa, no importando su tamaño, capital, número de empleados que en ella laboren, lugar donde se encuentre, el giro a que se dedique, etc. Ya que puede implantar diversas técnicas de Selección que le permitan satisfacer en condiciones óptimas sus necesidades de personal.

Analizando los párrafos anteriores y dándonos cuenta de la importancia de la aplicación de los programas de Selección de Personal en toda Empresa. Aparece en nuestra inquietud profesional la expectativa por saber:

- a) Hasta qué punto existe Tecnicación en el Area de Reclutamiento y Selección de Personal
- b) Cuáles son los métodos de Selección de Personal conocidos y utilizados por las Empresas del Distrito Federal y Areas Suburbanas.

Los planteamientos expuestos nos llevan a la formulación de una hipótesis cuya comprobación dará respuesta a nuestras expectativas enunciadas, di

cha hipótesis es:

" LAS EMPRESAS DEL DISTRITO FEDERAL Y AREAS SUB-
URBANAS, NO SIGUEN NINGUN PROCEDIMIENTO TECNICO
NI ESPECIFICO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ".

La Metodología que se aplicará en la comprobación de la Hipótesis, estará basada en dos tipos de investigaciones:

1. BIBLIOGRAFIA (Documental)

Se recopilará una serie de información tanto de fuera como dentro de nuestro ámbito laboral, sobre tópicos relacionados con nuestro tema de estudio. La relación de los libros consultados será expuesta al final del presente trabajo.

2. INVESTIGACION DE CAMPO

La cual tendrá como objetivo comprobar la Hipótesis mencionada, utilizándose para ésto, dos tipos de cuestionarios que permitirán recopilar la información necesaria para la confirmación o rechazo de la misma. El primero será aplicado a una muestra piloto y el segundo será aplicado a una muestra elegida al azar.

Dicha metodología nos permitirá llegar a conclusiones que nos pro

porcionen un marco de referencia en la Selección de Personal que se lleva a cabo actualmente en nuestro ámbito laboral.

Es por ésto que el presente tiene como principales objetivos:

- OBTENER:** Información General sobre el ó los procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal -- que se conocen.
- IDENTIFICAR:** Cuáles son las Técnicas de Selección de Personal conocidas y manejadas por las Empresas de nuestro ámbito laboral.
- DESCRIBIR:** Las técnicas más utilizadas en Selección de Personal.

Expuestos los objetivos, procedemos a la Exposición de los capítulos que contiene el presente trabajo y en los cuales se encuentran puntos que complementan, fundamentan y/o son base para la aceptación ó rechazo de -- nuestra hipótesis. Dichos Capítulos son:

INTRODUCCION: Se exponen los diferentes planteamientos e Hipótesis originadas para llevar a cabo el presente estudio.

CAPITULO "1" .- Antecedentes; Descripción de los datos teóricos encontrados en el campo de Reclutamiento y Selección de Personal, así como el desarrollo que ha tenido en nuestro ámbito laboral.

CAPITULO "2" .- Se analiza Aspectos Inherentes a toda técnica de Selección de Personal: Reclutamiento, Análisis de Puestos, Entrevistas, Criterios de Ejecución Satisfactoria, Solicitud. Así como la descripción de un modelo típico de Reclutamiento y Selección de Personal; se escogió un modelo que de manera teórica reúne todos los pasos de ejecución en la Selección de Personal tradicional.

CAPITULO "3" .- Se analizan diferentes técnicas de Selección de Personal, incluyendo la Selección Tradicional, el Modelo por Becas, la Observación, Assesment Center, Selección por Objetivos, Selección por Referencias.

CAPITULO "4" .- Habiendo revisado los antecedentes sobre el tema en cuestión, se procede a la comprobación de la Hipótesis.

CAPITULO "5" .- Los resultados obtenidos son descritos en este capítulo el cual se divide en dos fases. La primera de ellas contendrá los resultados obtenidos en la Aplicación del Cuestionario Piloto. La fase 2 incluye

los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario aplicado a la Muestra elegida al azar.

CAPITULO "6".- Las conclusiones a las que se llegó de acuerdo a la Evaluación Cuantitativa y Cualitativa será objeto de este capítulo, así como la ACEPTACION O RECHAZO de la HIPOTESIS enunciada.

CAPITULO "7".- Comentarios y algunas sugerencias.

APENDICE.- Se incluyen los modelos de los Cuestionarios utilizados.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

HISTORIA:

La Selección de Personal es una función que siempre se ha presentado en forma inherente a toda Empresa; el hombre ha implantado y se ha visto - sujeto a diversos sistemas de selección desde los inicios de la civiliza - ción. Algunos de estos sistemas son Empíricos, Científicos y/o Técnicos,

Primeramente intervinieron en los aspectos de Selección factores tales - como:

- * CLIMA
- * SITUACION GEOGRAFICA
- * NATURALEZA PROPIA DEL INDIVIDUO (características no aprendidas, ejemplo de ésto es: Fortaleza física, agudeza - sensorial).

Al respecto de dichos factores, se encuentra la teoría formulada por - Darwin. (El origen de las especies 1859) que se basa en el principio de la selección natural, o sea en la supervivencia de los más aptos como resultado de la lucha de los seres por la existencia.

" Las especies según esta teoría, tienden a variar y sus variaciones se - perpetúan o desaparecen según estén o no en armonía con las exigencias de la vida " *

* Enciclopedia Barsa 1974,

De este modo, las formas animales y vegetales habrían venido cambiando a través de las edades, descendiendo las especies actuales de otras especies de tipo más primitivo y diferentes de ellas.

El hombre en conocimiento de estas exigencias ha creado una serie de instrumentos que en determinado momento suplen sus deficiencias (diferentes vestimentas de seguridad, brazos mecánicos, control de climas, etc.) que le permiten realizar un sinnúmero de funciones y mejor adaptabilidad a las situaciones climatológicas.

Así mismo ha desarrollado una serie de habilidades y aptitudes en diferente grado, lo que ha sido causa de las diferencias individuales. Estas diferencias permiten establecer y/o identificar qué persona es la más apta para determinada tarea.

Uno de los primeros ejemplos de reconocimiento explícito, de las diferencias individuales, en su relación a la ejecución laboral se encuentra en la "REPUBLICA" de Platón.*

El objetivo fundamental del Estado Ideal de Platón era:

" LA ASIGNACION A LOS INDIVIDUOS DE LAS TAREAS
ESPECIALES PARA LAS QUE ESTABAN DOTADOS".

En el libro II de la República aparece el siguiente enunciado:

* Psicología Diferencial, Anne Anastasi, Ed. Aguilar, 1978.

" No hay dos personas que nazcan exactamente iguales, sino que cada una difiere de la otra en dotes naturales, y así una es apropiada para una ocupación, y la otra para otra distinta".

Platón proponía una serie de acciones para usarlas como Test de Aptitudes Militares, con el fin de seleccionar los soldados de su Estado Ideal. Estas acciones destinadas a servir, demuestran los diferentes rasgos que se consideraban esenciales en cuanto a la destreza militar, representaban el primer Test de Aptitud, descrito sistemáticamente del cual existe memoria.

Aristóteles, no pasó por alto las variaciones individuales, dedicó en sus escritos considerable espacio a las diferencias de grupo, incluyendo las diferencias de especie, raza y sexo.

A través de la Etica Aristotélica, aparecen pasajes que suponen la variación individual. El siguiente enunciado ejemplifica y deja poca duda en cuanto a la posición de Aristóteles sobre este punto:

" Después de estas distinciones debemos advertir que toda cosa continua y divisible existe el exceso, la deficiencia y el término medio, y estos en relación de unos a otros o en relación para con nosotros, por ejemplo, en la gimnasia o en las artes de la medicina y en aquellas de la construcción y la navegación y en cualquier tipo

de acción sea científica o no científica.

Lo anterior expuesto en la *Ethica Eudemica* 1220, manifiesta la posición que guardó Aristóteles respecto a las diferencias individuales.

En la actualidad, las diferencias individuales influyen de manera primordial en la realización de la tarea, puesto que condicionan el trabajo de sus empleados y su conducta mientras lo realizan. Por ejemplo una misma tarea puede estar bien cumplida por un empleado, regular por otro y mal por un tercero. O bien un puesto específico puede constituir para unos una fuente de satisfacción personal, para otros puede significar una tarea monótona y aburrida y habrá quien se encuentre totalmente a disgusto con el trabajo que desempeña.

La Selección de Personal, identifica las diferencias individuales de cada solicitante de empleo con el fin de seleccionar a aquél solicitante que esté más acorde a las necesidades del puesto. O bien nos indica cómo podríamos optimizar los recursos humanos dentro de la Empresa en base a sus respectivas evaluaciones.

Para ello es importante tener conocimiento de las exigencias Empresariales respecto a los Recursos Humanos, se realizan los primeros intentos de aplicar la Psicología a los aspectos humanos de toda Empresa. Se investigan las Areas de Ambientes Laborales; la Selección de Personal; Inducción, etc. Si bien todas las ramas de la Psicología son jóvenes, probablemente la más joven de todas sea la Psicología del Trabajo. De la cual la primera obra de carácter científico que, al parecer se publicó

sobre ella apareció en 1913 y su autor fue L. J. Mayo (The Psychology Of Industrial Efficiency).

A principios de siglo apareció en los Estados Unidos de Norte América, un movimiento llamado " Administración Científica " encabezado por F. Taylor. Una de las principales aportaciones de este movimiento fue la creación de oficinas de Selección de Personal dentro del Servicio de las Empresas.

Esta aportación constituye el primer intento de lo que es ahora un Departamento de Personal, en cuanto a Recursos Humanos se refiere, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal y el cual realizaban de manera empírica, ya que utilizaban formas subjetivas de evaluación tales como su opinión y/o preferencia por determinada persona. Para ello centralizó en estas Oficinas las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal.

Posteriormente a consecuencia de la primera Guerra Mundial se empezó a llevar a cabo algunos intentos sistematizados sobre Selección de Personal. La necesidad urgente de aplicar Tests a más de un millón y medio de hombres en el Ejército de los EE.UU. Fue el impulso para el desarrollo y sistematización de los Tests colectivos en 1917.

Para muchos propósitos militares se requería una clasificación de los reclutas aproximada y rápida, relativa a la Ejecución de Ordenes. La Comisión de Psicólogos del Ejército enfrentaron el problema y construyeron -

dos escalas de grupo, conocidas como ALFA Y BETA del Ejército.

La primera se elaboró para uso general. La segunda era una escala no verbal, destinada a los analfabetas y a los reclutas de origen extranjero que no estaban suficientemente familiarizados con el idioma inglés, de tal manera que no se tuviera dificultad por causa del idioma en la ejecución del Test.

De los antecedentes que en México encontramos en el campo de la Selección de Personal, son los siguientes:

- * 1897 a 1906, en la Papelera San Rafael y en la Fundidora Monterrey encontramos los primeros datos sistematizados del proceso de selección. Dicho proceso estaba fundamentado en los Test de Aptitudes.
- * La Revolución Mexicana afectó las diferentes áreas de las Empresas, escaseando los recursos económicos técnicos y humanos, por lo que se minizaban todos los intentos de aplicación en nuestro campo de interés.
- * 1923, se funda el Departamento Psicotécnico del Departamento del Distrito Federal. Este Departamento se encarga de realizar las evaluaciones psicométricas a los aspirantes de ingresar a los cuerpos de Policía y Tránsito. Los fundadores de este Departamento fueron:

Profr. David Pablo Bader.

Dr. Agustín Molina Reyes

Sr. Luis González

- * 1941, el Banco de México adopta las Técnicas de Selección en forma sistematizada y organizada.
- * 1944, Teléfonos de México empieza a utilizar también los - Sistemas de Selección de Personal.
- * 1947, es el Banco de Comercio, quién establece como requisito de admisión, la evaluación Psicométrica de los candidatos.
- * 1950, se funda el primer despacho de asesoría de personal, - que lleva el nombre de Instituto de Personal S.C., con el Dr. German Herrera.
- * En la década de los sesentas, la Comisión Federal de Electricidad funda el Departamento de Servicios Psicológicos con el siguiente personal:

Psic. Seraffín Mercado

Psic. Jaime Grados Espinoza.

Psic. Angel San Román

Psic. Roberto Fernández

Psic. Carmen Moncada

Actualmente se han tecnificado los sistemas de Selección de Personal y se ha establecido como requisito fundamental de admisión, la evaluación del personal de nuevo ingreso.

Para la realización de la Selección de Personal es necesario conocer - los propósitos, normas, políticas, organización y especialmente el Aná- lisis de Puestos de la Empresa en cuestión. Esto nos hace comprender- que el personal empleado, no solo va a buscar un puesto específico, si- no que va a formar parte integral de la Empresa.

COMENTARIO:

Son pocas las Empresas que realizan un procedimiento estricto, (ó dis- ponen de técnicas específicas) siendo la mayoría las que aplican estrate- gias convencionales con gran elasticidad, no respetando ni los procesos- elementales que la técnica implica.

A pesar de que la Selección de Personal es uno de los temas más divulga- dos actualmente, resulta contradictorio que los profesionales que se dedi- can a este proceso, no se actualicen y hasta cierto punto se puede decir - que se encuentran estancados en sus conocimientos referentes a este pun- to.

CAPITULO 2

ASPECTOS INHERENTES A TODO PROCESO DE
SELECCION

A) ANALISIS DE PUESTOS:

La Técnica del Análisis de Puestos es determinante en todo proceso de Selección de Personal ya que de la correcta identifica-ción de los deberes, responsabilidades y destrezas, caracterís-ticas de un Puesto, se podrá seleccionar al hombre que ejecute eficazmente las funciones que implica el Puesto en cuestión.

Se define como "Puesto": *

" El conjunto de Operaciones, Cualidades, Responsabilidades y Condiciones que forman una unidad de trabajo específica e im - personal ".

La impersonalidad del puesto radica en que no se analizan las características del hombre que ejecuta el Puesto, por el con - trario, se analizan las características mínimas que se requie - ren para ejecutar satisfactoriamente el Puesto en cuestión.

El análisis de Puestos es básico en casi todas las actividades - de personal. A menos que sepamos como es un trabajo, no po - dremos esperar identificar a alguien para cubrir dicho puesto, entrenarlo y pagarle justamente el salario a devengar .

* Reyes Ponce, Agustín. " Análisis de Puestos " 1973. pág. 4

Se pueden emplear diversos métodos, con el fin de obtener - datos básicos para el análisis de puestos. (cuestionarios, observación directa, informes de los Supervisores, etc.). De hecho todos los métodos exigen que se vea como se realiza el trabajo, ó investigar cómo se piensa realizar. El fin del Análisis de Puestos no es hayar cómo una determinada persona -- trabaja, sino, viendo cómo lo realizan varios empleados, de -- terminando actividades básicas del puesto e incorporarlas en una descripción genérica y específica.

El procedimiento para llevar a cabo el Análisis de Puestos es el siguiente:

1. Encabezado:

Contiene los datos de identificación del puesto como son: el Título del Puesto, Ubicación, Especificación de Máquinas y Herramientas indispensables para la ejecución de -- la tarea, Jerarquía y contactos, número de los trabajadores que desempeñan el puesto.

2. Descripción Genérica:

Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo, se conoce tam -- bién como resumen de las actividades del puesto.

3. Descripción Específica:

Se exponen detalladamente las operaciones que se realizan o deben realizar. Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales.

4. Especificación:

En la especificación se designan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Dentro de las técnicas de administración estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "Factores" todos los que se usan caen dentro de las categorías de habilidades esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Las "habilidades" se refieren: a la adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimiento de herramientas; destreza manual, etc.

El "esfuerzo" se refiere: a la atención continua; esfuerzo físico, esfuerzo mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual, tensión nerviosa.

Las "responsabilidades" se refieren a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costo, equipo.

Las condiciones de "trabajo" comprenden factores como:

ambiente circundante (caliente, húmedo) deterioro de las ropas; peligro de accidentes; peligro de enfermedades; postura incómoda.

Los 4 Puntos mencionados representan el modelo propuesto por Reyes Ponce, existen otros modelos que también cumplen con la necesidad de toda Empresa en la organización del trabajo, por ejemplo:

El Sistema "HAY" se basa en el Análisis Semántico de las funciones del puesto, en el se analizan la Habilidad, Solución de Problemas y Responsabilidad. Dando a la vez una puntuación correspondiente al grado en que se apliquen dichos factores, és to nos determina el salario correspondiente al puesto en cuestión, según el tabulador de la Empresa que lo aplique.

El Análisis de Puestos es base de diferentes técnicas de Selección de Personal, proporcionando al seleccionador los elementos necesarios para identificar al hombre que pueda ejecutar satisfactoriamente el puesto de trabajo.

B) RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

La planeación de los Recursos Humanos requeridos, debe tener como fundamento datos que permitan tener una proyección de las necesidades actuales y futuras de la Empresa.

Se inicia este procedimiento con la revisión de las políticas -- específicas de la Empresa y el presupuesto con que cuente en -- este campo. En toda Empresa grande, este proceso o actividad se realiza en forma continua, es un proceso que puede ser alta mente costoso. Los aspirantes pueden haber venido por su propia iniciativa o buscados por diferentes medios y fuentes de reclutamiento. Dependiendo de la adecuada identificación de estos elementos, se logrará un menor costo y la obtención de una mejor mano de obra.

Todo Reclutador debe tener presente el INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS, el cual consiste en la localización de las personas que prestan actualmente sus servicios en la Empresa y en caso de encontrar al empleado que reúna los requisitos establecidos, se procederá a su transferencia o promoción, lo cual se conoce su trayectoria dentro de la misma, permitiendo de esta manera que el trabajador vea en este proceso un constante estímulo de superación. De no localizarse al candidato den

tro del Inventario de Recursos Humanos se recurrirá a otras Fuentes de Reclutamiento.

Los términos Fuentes y Medios son utilizados ampliamente - en la descripción de lo que es Reclutamiento por lo que se procede a explicar el significado de dichos términos.

Fuente de Reclutamiento:

Se entiende por Fuente de Reclutamiento, todo aquel lugar en donde se encuentre la mano de obra y que en determinado momento pueda ser requerida por nuestra Empresa; ejemplo de -- las Fuentes de REclutamiento son: Las Universidades, las Bol--
sas de Trabajo, las Asociaciones Profesionales, los Tecnoló--
gicos. Las Fuentes de Reclutamiento se dividen en:

FUENTES EXTERNAS:

Se denominan así a todos aquellos lugares que proporcionan los Recursos Humanos, entre ellos: Bolsas de Trabajo (gratuitas)
A_g encias de Colocación (no gratuitas), Universidades, Aso -
ciaciones Profesionales, o " bien la puerta de la calle "

FUENTE INTERNA:

Es el encontrar el personal requerido dentro de la misma Em-
presa y se pueden implantar a través de: ascensos, transferen-
cias, cartera de solicitudes, promociones, Sindicato, parien-

tes y amigos.

A S C E N S O S :

Es considerado como un cambio tanto de mayor responsabilidad, prestigio y aumento de ingresos (ésto no siempre), en algunas Empresas estos ascensos existen en forma sistemática.

N O T A : Cuando se realizan ajustes sobre sueldo o salario no se considera ascenso.

T R A N S F E R E N C I A :

Implica el cambio de un puesto a otro sin que sea significativo el grado de responsabilidades. Esto puede deberse al aumento de personal o reducción del mismo, insatisfacción, estado de salud, etc. Existen dos tipos de transferencia:

Transferencia Temporal. Es aquella en la cual se ocupa la vacante por un empleado de la misma Empresa solo por un tiempo determinado por ejemplo: incapacidades, maternidad, accidentes, etc.

Transferencia Permanente. Se refiere al cambio de puesto por un empleado de la misma Empresa por tiempo indefinido, por ejemplo: muerte, despido, etc.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO:

Varían de acuerdo a las necesidades y condiciones de la Empresa, pueden incrementar o disminuir el valor que proporciona una fuente determinada, por ejemplo:

- Una requisición adecuada puede producir efecto positivo si la fuente utilizada es la adecuada.
- Solicitud Escrita. Pedir personal a otras Empresas, etc.
- El empleo de prensa, radio, televisión, es el procedimiento más costoso y extenso, la utilización de estos medios los marcará la política de la Empresa.

Es necesario enfatizar que el buen manejo de los medios y fuentes de reclutamiento proporcionarán un ahorro tanto de tiempo como económico, así como una mejor obtención de mano de obra.

C) SOLICITUD

DEFINICION:

La forma de Solicitud es el primer documento formal que se tiene del solicitante, es una base para encabezar todo expediente, en general consiste en proporcionar un medio de registrar información fundamental en forma agrupada y manuscrita de acuerdo a las diferentes áreas que se utilizarán con la finalidad conveniente.

Su importancia y/o necesidad

El principio fundamental al que obedece el uso de la solicitud como instrumento y/o requisito para admitir al nuevo personal, es que los datos obtenidos en ella sirvan como indicadores elementales y relativos en la valoración del solicitante como futuro empleado de la Empresa.

Nos proporcionan un indicio de su repertorio, tanto para el puesto solicitado o bien para otra vacante existente, estos requisitos, en cuanto a experiencia, estudios, niveles socio-económicos pueden variar y como muy frecuente sucede de una Empresa a otra y aún de una fecha a otra dentro de la misma. La utilidad o el valor que se le de a la solicitud dependerá de las políticas de la Empresa, que en la mayoría de las veces determinan o restringen la admisión de

los solicitantes.

* Dichas políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar a la acción; es una norma general de criterio que nos orienta a alcanzar el objetivo, señalándonos los medios para llegar a ello, de una manera flexible, o bien como el conjunto de normas seguidas por la Empresa para tratar a sus obreros y empleados. Abarca los métodos de remuneración, los servicios sociales, las relaciones sindicales, la seguridad social y todos los aspectos en que la Empresa pueda influir en la vida y bienestar de quienes emplea.*

Modelos de Solicitud

De acuerdo a Arias Galicia uno de los pasos elementales para iniciar cualquier trámite con la finalidad de cubrir un puesto es: determinar el área donde serán recibidos los candidatos, posteriormente se les dará la hoja de solicitud ó el trámite inmediato a realizar. En algunas Empresas existen 3 formas de solicitud (es lo más deseable y aconsejable) de acuerdo del puesto a tratar:

* Introducción al Estudio del Trabajo.

* Principios de Administración. Terry, George. Ed. CECSA, 1974, p.254

Nivel Ejecutivo: En donde es recomendable utilizar como auxiliar el Curriculum Vitae, en algunas Empresas éste es el primer documento por el que se tiene conocimiento del candidato, Muchas Empresas utilizan como criterio de selección la presentación del Curriculum y en algunos casos puede ser un factor determinante para la contratación.

Es necesario hacer notar que a este nivel algunas veces no se utiliza momentáneamente ni la hoja de solicitud, ni pruebas psicológicas (posteriormente si es aceptado el candidato, se cubrirán los requisitos necesarios de la Empresa). Generalmente nos basaremos en la Entrevista, en donde la información esencial se centrará en la experiencia laboral.

Nivel Medio: Profesional, Técnico. Generalmente a este nivel el primer paso utilizado se lleva a cabo con la solicitud, es recomendable una entrevista inicial con objeto de verificar la información y continuar o dar por terminado el proceso de selección.

Nivel Inferior, Obrero; Especializado y no Especializado: Solo se tomará en cuenta los requisitos mínimos, tanto los marcados por la Ley del Trabajo como por las políticas de la Empresa (Reglamento Interno).

Sin embargo, la solicitud no debe tomarse como un trámite o por ser la forma tradicional de iniciar un empleo, debe dársele el justo valor ya que es un medio para conocer las características generales del solicitante, además que una de las funciones de la solicitud es la de servir como guía en el proceso de selección siempre y cuando haya sido bien diseñada, siendo un buen auxiliar para emplear nuestra información en determinadas áreas que enfatizaremos con la entrevista, todo dependerá de nuestra habilidad y buen manejo de la técnica para poderle dar una mayor utilidad.

La solicitud generalmente es el primer contacto que se lleva a cabo entre la Empresa y el solicitante, no siendo necesario seguir esta secuencia; ya que en algunas Empresas utilizan como medio de obtener información más rápida la Presolicitud, que consiste en obtener los datos más relevantes del solicitante como serían:

- * Nombre
- * Dirección
- * Teléfono
- * Profesión
- * Puesto deseado
- * Experiencia
- * Sueldo que pretende

Es recomendable por lo tanto, el empleo de un modelo de Solicitud, que incluya el tipo de información que necesariamente tenga que ver con las capacidades del solicitante, de acuerdo al nivel de que se trate, o bien que contenga la información mínima pero de importancia, de acuerdo a lo establecido por la Empresa.

Los modelos de Solicitud están fundamentados en diferentes áreas que se consideran relevantes y que son:

1. DATOS PERSONALES:

Estado Civil, Edad, Sexo, Estado de Salud, Accidentes, Registro Federal de Causantes, Número de Cartilla, de Pasaporte, de Licencia, Dirección, Teléfono.

2. DATOS FAMILIARES:

Nombres y ocupaciones de los familiares más cercanos así como de esposa e hijos.

3. DATOS EDUCACIONALES:

Es necesario saber los estudios que tiene una persona y si van de acuerdo al puesto solicitado, conocer las fechas y lugar de realización de sus estudios, cursos extracurriculares, orientación profesional.

4. DATOS LABORALES:

En este punto se cuestionan las experiencias laborales logra-

dos, las metas alcanzadas, las funciones realizadas, los puestos ocupados, el desarrollo alcanzado, las supervisiones ejecutadas, los salarios devengados, y las causas de las renuncias o despidos efectuados.

Los datos enunciados en las 4 Areas deberán enfatizarse de acuerdo a las exigencias o necesidades requeridas para cada puesto.

La información obtenida en la solicitud podrá ser comprobada por medio de una investigación de campo, es decir, se corroborará la honestidad y veracidad de la información proporcionada así como investigar sus condiciones actuales de vida. Dependiendo de la Empresa, Nivel, Puesto que se pretende cubrir y costo, será determinado el medio para la realización de la investigación.

Otra manera de obtener información del solicitante es por medio de referencias un encabezado más de la hoja de solicitud que incluye:

Referencias de Carácter. Supuestamente nos dará información acerca del solicitante sobre su carácter y reputación.

Referencias de trabajos anteriores. Nos proporcionará datos sobre la veracidad de su experiencia y responsabilidad.

Dichas referencias como se puede comprobar en la práctica, resultan obsoletas por tener un sinnúmero de limitaciones tales como:

- a) El solicitante tiene la posibilidad de seleccionar a aquellas personas que él juzgue pertinente.
- b) Por otra parte la Empresa puede tener la oportunidad de deshacerse de un empleado insatisfactorio.

COMENTARIOS SOBRE LA SOLICITUD DE EMPLEO.

Actualmente la solicitud está siendo complemento del curriculum vi tae, el cual se está utilizando como medio de selección, en donde la mayoría de los casos el solicitante no recibe información de ninguna índole por parte de la Empresa, otras veces nos encontramos que el "encargado" de recibir la documentación (ya sea Curriculum Vi tae ó Solicitud) carece de ética, dando mal uso de ellos o bien es una información de fácil acceso a personal no involucrado en el área. Por otra parte, se está tomando al solicitante como un instrumento del cual se obtendrá un cúmulo de datos, olvidándonos del aspecto humano; ésto se hace evidente en todas aquellas Empresas en que el solicitante solo conoce el apartado postal al que irá dirigido el Curriculum, sin conocer el nombre de la Empresa, ni la seriedad que ésto pueda tener.

En otras Empresas el sistema que se está llevando a cabo es el utilizar una presolicitud acompañada de una prueba Psicotécnica antes

de obtener una mayor información, ya sea en forma escrita o verbal del solicitante, con el fin de realizar una preselección y evitar que personal que no reúne los conocimientos mínimos establecidos por la Empresa, continúe con el proceso de selección.

VENTAJAS DE LA SOLICITUD

- Dar mayor información escrita en forma verificada.
- Requisito administrativo para obtener trabajo, ya que en ella se encuentran todos los datos relativos al solicitante.

ENTREVISTADO

- Ampliar información escrita sobre la experiencia laboral con que cuenta.
- Pasar a formar parte de la bolsa de trabajo o de la cartera de personal de la Empresa.
- Promoción en otras Empresas.

- Guía para entrevista.
- Acumulación de datos generales del solicitante.
- Profesionalismo en el manejo de la información obtenida.

ENTREVISTADOR

deberá conocer el puesto y las características especiales que se requieren*.

- Decisión en cuanto a la valuación de los datos en relación al puesto (continuando ó frenando los trámites).

* Lo que espera el Jefe Inmediato del nuevo empleado.

D) LA ENTREVISTA

INTRODUCCION

La Entrevista es una de las técnicas más antiguas por obtener información general y específica acerca del candidato, actualmente en toda Empresa - siguen utilizandola como punto clave en el proceso de Selección de Personal por ser considerada como un auxiliar fundamental, para todo aquel - profesional que se dedique a la evaluación del personal.

El manejo de la Entrevista, requiere del profesional que la aplique, una - preparación específica y una serie de características personales, ambos puntos deberán fusionarse en correcta armonía, dependiendo de esto el - éxito ó fracaso de llegar al objetivo de la entrevista. Por tal motivo se da mayor énfasis a esta técnica que se presenta en casi todos los métodos de Selección.

La Entrevista de Selección entre una de sus acepciones la podemos definir como:

La forma estructurada de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar, recabar y obtener una mayor información acerca del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, - con objeto de poder predecir, con certeza, si podrá desempeñar - con éxito su tarea para la cual se le está seleccionando.

Por lo tanto, la entrevista nos ayudará a tomar decisiones tales como: la contratación, entrevista de ajuste, evaluación o despido de un empleado

OBJETIVO:

Es el entrevistador quien determina el objetivo de la entrevista de acuerdo a los requerimientos del puesto, planea su procedimiento y conduce la entrevista de acuerdo a dicha finalidad, es precisamente aquí donde deberá existir todo un proceso dinámico y un amplio conocimiento de la técnica -- para poder obtener resultados satisfactorios, ya que la entrevista no es proceso rígido y deshumanizado.

De ahí la necesidad de informar al entrevistado el objetivo de la entrevista y hacerlo sentir partícipe de lo importante de su colaboración para la -- buena conducción de dicha entrevista.

CARACTERISTICAS DE LA ENTREVISTA

ATMOSFERA:

Una de las funciones que el seleccionador debe tener presente es el esta -- blecer una adecuada atmósfera que deberá ir de acuerdo con el objetivo y lo que se pretenda de la entrevista.

Este proceso principia cuando se presenta el candidato y la reacción que le produce tanto el ambiente de trabajo como en general la apariencia de la oficina, así como la manera en cómo es recibido por un entrevistador. Por ejemplo, un recibimiento informal, práctico, lenguaje sencillo, pueda causar una actitud positiva del solicitante; en cambio un recibimiento -- formal, serio, lenguaje elevado, no cause la actitud deseada o viceversa,

Lo importante es que ambos recibimientos vayan de acuerdo a las características del puesto solicitante y acorde con el medio ambiente de la oficina, es decir, si es recibido tras un escritorio, si es un lugar confortable: música, alfombrado, etc.

Para determinar la atmósfera más agradable y conveniente para el solicitante y tener un estilo propio, es recomendable que el entrevistador conozca la manera de cómo lo perciben y la impresión que les cause a los demás, de tal manera que adopte una actitud que vaya de acuerdo tanto con su personalidad, es decir, características personales, como del objetivo de la entrevista e incluso de acuerdo a las políticas de su Empresa.

RAPPORT:

Se conoce como Rapport, el establecimiento de la relación concordante entre los elementos que participan en la entrevista y el cual debe ser efectuado en los primeros minutos de la misma.

Esta concordancia deberá reunir requisitos de armonía de tal manera que sea un facilitador para el entrevistado y proporcione al entrevistador toda la información necesaria para su primera evaluación.

Uno de los factores que pueden permitir establecer la relación mencionada, es el hablarle sobre situaciones triviales o explicarle las características generales de la Empresa, sus prestaciones, horarios, etc. (estos factores estarán determinados por el estilo del entrevistador). Esto permite

reducir la tensión del candidato y lograr un mayor acercamiento con el entrevistador, él le proporcionará confianza que deberá estar fundamentada a través de una ACTITUD cordial y mantenerla en todo el proceso de la entrevista.

C I M A :

Es en este punto donde se alcanza el mayor grado de concordancia. El entrevistado proporciona al entrevistador toda la información que éste le está requiriendo sin presentar obstáculo alguno en sus contestaciones.

El entrevistador basa su interrogatorio en las áreas* que él considere de mayor relevancia y que le permitan tener idea de la capacidad de ejecución del entrevistado en el puesto de trabajo.

Las áreas en que se basa el interrogatorio del entrevistador son las siguientes:

Historia Laboral:

Es una de las áreas básicas dentro de la Entrevista de Selección de Personal, en ella se podrá detectar objetivamente, el progreso laboral del candidato, su grado de responsabilidad a medida de su desarrollo, cuales han sido sus ingresos, su adaptabilidad al trabajo, las causas de la ruptura en su relación laboral, las demandas que tenga establecidas contra otras Em

* En esta etapa la Solicitud puede ser utilizada como guía de la entrevista.

presas... En fin esta área permite al entrevistador conocer cual es la trayectoria laboral del entrevistado.

Historia Educativa:

Es indispensable conocer el grado de estudios que tiene el candidato para saber si está de acuerdo con las características del puesto solicitado.

El investigar sobre la continuidad de dichos estudios ó actividades que haya realizado con el fin de conocer el grado de perseverancia del candidato, si se le han presentado obstáculos, si ha estado sujeto a presiones y como las ha canalizado para seguir adelante, sus motivaciones, intereses y anhelos, por qué realiza determinado trabajo o profesión, éstas y otra serie de preguntas nos pueden proporcionar un indicio sobre su iniciativa, objetividad para tomar decisiones, grado de dependencia, como fueron sus relaciones con sus compañeros de escuela, profesores y el papel que juega en ese ambiente, si fue líder, si obtuvo buenas calificaciones, etc.

Historia Personal:

Es una área importante porque a través de la historia personal el solicitante ha desarrollado patrones de conducta que le ha ido fomentando sus actitudes, ésta conducta que ha ido aprendiendo desde su infancia y continúa en su vida adulta, será difícil que la modifique.

Todo lo que pueda hablar sobre sí mismo, su familia, hermanos, le proporcionará al entrevistador el concepto de como se percibe así mismo en

relación con su medio ambiente, ésta reacción la puede generalizar y hacerla manifiesta con su Jefe u otras personas.

En esta área el entrevistador tiene que establecer un buen rapport, de lo contrario pueden surgir barreras de comunicación, por considerar que el entrevistador no tiene derecho a hacerle preguntas sobre su vida privada, manteniendo con ello una actitud defensiva. Dentro de esta misma área se explora acerca de la salud del solicitante, enfermedades y accidentes que ha tenido, etc.

Tiempo Libre :

Nos dará un enfoque más preciso y objetivo del solicitante, es importante conocer como se evalúa así mismo en relación con los recursos con que cuenta y la manera de manifestarlos.

Obteniendo con ello una visión general del grado de objetividad que tiene de sí mismo, tanto de lo que quisiera hacer, lo que puede hacer y lo que en realidad ha hecho.

C I E R R E :

Habiendo cumplido con los requisitos y objetivos de la entrevista por parte del seleccionador, es conveniente que se le pregunta al candidato sus dudas, permitiendo de esta manera que el entrevistado aclare lo que no haya comprendido.

Si el entrevistador comprende que el candidato no cumple los requisitos -

necesarios para el puesto que solicitó, pero existe otra vacante en donde sería el candidato idóneo, es conveniente informárselo para que él decida si le conviene o no, de no existir dicha vacante se le orientará hacia otras fuentes de trabajo, siempre y cuando no se lesione al candidato, además de hacerlo sentir que la entrevista no ha sido inútil.

REDACCION DEL INFORME:

El entrevistador analizará toda la información proporcionada por el candidato, apoyándose por otros instrumentos, sin tratar de hacer inferencias, transferencias o formulando conclusiones que no puedan ser comprobadas además de tomar en cuenta los conceptos generales acerca del solicitante. El lenguaje deberá ser claro y sencillo de tal manera que cualquier persona (que DEBA tener acceso a esa información), pueda entenderlo. El resultado de la entrevista es conveniente realizarlo inmediatamente de haberla concluido, con objeto de ser lo más precisos en cuanto a la información recibida y ser lo más verídicos en cuanto a las características encontradas.

NOTA: La amplitud o énfasis que se de en determinadas áreas, depende -
rá de:

- Puesto al que se esté seleccionando.
- Objetivo de la entrevista.
- Políticas de la Empresa.

ASPECTOS ADICIONALES PARA EL MANEJO DE LA ENTREVISTA

El entrevistador deberá motivar al candidato a comunicarse espontáneamente por medio de preguntas que implican una comunicación lo más genuina y sincera que pueda.

Las preguntas deberán ser planteadas de tal manera que la persona comprenda lo mismo que nosotros queremos decirle y plantearlas de acuerdo a los objetivos de la entrevista.

Se le deberá de proveer de un clima de seguridad, es necesario que el entrevistador evite en el planteamiento de su entrevista el dar al candidato alguna idea del tipo de respuestas que se espera de él.

Las preguntas se construirán de acuerdo al nivel de información del candidato, utilizando un lenguaje común o adecuado al nivel que se esté seleccionando, por ejemplo:

Preguntas Cerradas.

Son aquellas preguntas contestadas por un mínimo de palabras y pueden ser de tres tipos:

- Identificación. Tienen por objeto conocer al solicitante.
- Selección. Tienen varias alternativas para contestar.
- De sí y no. La respuesta puede ser concreta, indefinida, con supuestos, etc.

Preguntas Abiertas:

- Implica una respuesta extensa.

En la mayoría de las entrevistas el tipo de preguntas es mixto, el efecto que logramos dependerá de los objetivos, y como ya dijimos del puesto solicitado y del tipo de personas que se esté entrevistando (edad, sexo, etc.)

Preguntas Sugerentes:

Predispone al sujeto a dar una respuesta en vez de otra, este tipo de preguntas nos podrá dar una imagen de que tan influenciable es el candidato, su relación de dependencia.

Preguntas Proyectivas:

Se realizan una serie de preguntas indirectas en las cuales el candidato se sienta con mayor libertad de opinar, por no sentirse involucrado. De tal manera que la información que se obtiene del candidato permite al entrevistador conocer el comportamiento ante determinados estímulos.

Preguntas Situacionales:

Se le pide al candidato que se coloque en una situación hipotética, y que diga que es lo que haría estando en ella. " Si usted fuera director de esta Empresa que haría ".

OTRO TIPO DE TECNICAS SERIAN:

E c o :

Repetición del final de la frase que el candidato acaba de decir, con objeto que siga hablando sobre el tema que se está tratando y dándole a entender que estamos entendiendo.

S i l e n c i o :

El entrevistador en determinados momentos debe soportar el silencio más que el entrevistado, tratando de animarlo con mímica muy suave ha que siga hablando. Puede considerarse como una medida de presión hacia el candidato.

Confrontación de la Información:

Esta estrategia es especialmente aplicable para los candidatos que tratan de sorprendernos exagerando sus capacidades o conocimientos y consiste en pedirle pruebas objetivas como serían diplomas, calificaciones, comprobantes sobre lo que se sospecha está exagerando o bien realizar preguntas específicas sobre la información que nos da de tal manera que se pueda correlacionar con sus experiencias laborales.

Presión Emocional:

Consiste en decirle al candidato más o menos lo siguiente: " todo lo que a dicho parece que está bien, pero no creo que todo sea cierto." Esta estra-

tegia nos permite ver el grado de control que el sujeto tiene de sí mismo.

Uso del Desagrado:

El entrevistador se dedica a gesticular indicando estas actitudes, si el candidato está en lo correcto o incorrecto para el puesto solicitado. Su aplicación nos da un índice de seguridad del candidato, si es capaz de mantener su juicio firme o por el contrario se vuelve inseguro, nervioso tratando de retractarse y complacer al entrevistador.

Dejar que el entrevistado establezca el Rapport.

Este tipo de entrevista se adopta una actitud pasiva, dejándole la iniciativa al candidato, esta técnica puede ser utilizada en la selección para vendedores.

Escuchar:

Un entrevistador que sabe escuchar ayuda al candidato a transmitir su mensaje, implica atención, se requiere esfuerzo y energía, es importante cuando se tiene que entrevistar a muchas personas hacer anotaciones de tal manera que cuando se realice el reporte (informe de la Entrevista) no se haya olvidado u omitido información importante del candidato. El saber escuchar, entender y comprender facilita la comunicación dentro de la entrevista.

Existen entrevistadores que se angustian mucho por los silencios que su interlocutor guarda y tratan de llenar esos silencios con preguntas que no

siempre quedan dentro del contexto que se va siguiendo o bien el candidato se sale del contexto y el entrevistador lo interrumpe provocando su defensiva o descontento.

Es indispensable por ello el mantenerse siempre alerta y aprovechar la información de la mejor manera, adecuándola o enfocándola a la guía que se tiene y objetivos de la entrevista.

Por lo tanto, el entrevistador deberá mantenerse atento a través de una " atención flotante ", esto es, tratar de no centrar la atención sobre un aspecto específico de la información que está recibiendo, porque esto va a parcializar el material obtenido.

Algunos entrevistadores al estar recabando la información están pensando en algunos datos que olvidaron o que les falta por recabar, mientras el candidato está hablando de otra cosa, con esto se logra el no poner atención a nada, es una manera de no escuchar al entrevistado.

N O T A :

CONOCIMIENTO DEL PUESTO:

El entrevistador para poder evaluar de manera adecuada a un candidato deberá tener un conocimiento profundo de la tarea que realizará el entrevistado, la escolaridad que el puesto requiere, los requisitos que el Jefe solicita, el ambiente de la Empresa, etc., de esta manera podría utilizar la técnica o técnicas más adecuadas, tanto en la entrevista, pruebas psicológicas, etc. que le permitan evaluar objetivamente al solicitante de empleo.

CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADOR

ACTITUDES:

Teniendo presente que una entrevista, no puede consistir en un sistema rígido y mecánico de formular preguntas para producir respuestas, sino por el contrario, es una intercomunicación activa y flexible en donde a través de un método específico se extraen sutilmente los datos que se persiguen. Las actitudes que adopte el entrevistador, provocarán actitudes en el candidato, por lo que el entrevistador deberá estar consciente principalmente de:

CONOCIMIENTO: El entrevistador deberá tener una idea clara de sus propios problemas y ser capaz de entenderse a sí mismo, para poder comprender a los demás. Su percepción se puede ver afectada por sus propias proyecciones.

Por lo tanto este tipo de entrevistador no actuará en forma imparcial, se verá influenciado por sus propias percepciones fundamentadas en experiencias, actitudes, motivaciones, generalmente se ve a los demás como queremos y necesitamos que sean.

Es necesario que el entrevistador evite proyectarse, y la única manera es teniendo un conocimiento de sí mismo, para que tenga una mayor disposición a comunicarse.

Deberá estar consciente de sus potencialidades y limitaciones, procurando

superarse y siempre desarrollar sus conocimientos manteniendo una actitud de " flexibilidad ", para poder adaptarse a las distintas situaciones que se le presenten e improvisar cuando sea requerido,

CONFIANZA. Una vez conociendo más a cerca de sí mismo, podrá aceptar y comprender un " marco de referencia " más amplio con respecto a los demás, dando una mayor ecuanimidad para poder escuchar y mantener la llamada " atención flotante ", o sea, él no concentrarse en un solo punto durante la entrevista,

TRATO PERSONAL. La persona que entrevista debe tener la capacidad para tratar a las personas como tales y no como un elemento de " producción " que se manipula como una máquina. El entrevistador puede caer en la opción de tratar de abusar de su autoridad ante el candidato, olvidando que dicha actitud crea:

- resistencia
- conflicto,
- mala comunicación
- agresión
- frustración

ELABORACION DEL REPORTE

El entrevistador tiene a su cargo la responsabilidad de detectar, analizar, elaborar y evaluar la información que el candidato ofrecerá a través de la Entrevista, y después concluirá si cumple o no con los requisitos del puesto para poder continuar con el proceso de selección.

Por tanto, sería responsable en ocasiones directo y en otras indirecto del bienestar posterior, tanto de la Empresa como del aspirante, tal sería el caso de la entrevista de salida, etc., se realiza en muchas Empresas con objeto de conocer las causas del abandono de empleo, renuncia o despido, descubriendo de esta manera la inconformidad o deficiencia tanto de la Empresa como en determinados departamentos o secciones.

La labor del entrevistador en cualquier aspecto que abarque requiere de una preparación técnica y un entrenamiento sólido, además de las características antes mencionadas para llevar a cabo con eficiencia en forma satisfactoria sus labores. Por tanto es recomendable realizar después de cada entrevista una evaluación que generalmente se llama " FOLLOW UP " y se puede llevar a cabo por medio de entrevista, cuestionarios, videotape, etc., en donde se investigan:

- qué sucedió en la entrevista
- cómo fue conducida
- que ha pasado con las personas aceptadas
- qué ha pasado con las personas rechazadas.
- información que se obtuvo

- se logró el objetivo de la entrevista
- se le dio seguridad al entrevistado
- se utilizó una adecuada técnica, etc.

Una vez realizada la evaluación es conveniente hacer un seguimiento del personal contratado con el fin de ratificar o rectificar la opinión del entrevistador.

DESVENTAJAS Y VENTAJAS DE LA ENTREVISTA:

- Efecto del halo
 - Estereotipo
 - Caer en una plática
 - No estandarizada
- ENTREVISTADOR:
Falta de conocimiento en la técnica.
- Proyecciones (deficiencias por falta de conocimiento del mismo entrevistador).
 - Subjetividad en la evaluación y en el manejo de la entrevista
 - Presión del tiempo
- ENTREVISTADOR:
Habilidad y conocimiento de la técnica.
- Obtener información de áreas del comportamiento.
 - Permite ubicarlo no solo en el puesto solicitado, sino para cualquier otra vacante existente.
 - Darle una orientación
 - Objetividad en cuanto su habilidad de expresión
 - Cuenta con Metodología suficiente como para ser un buen auxiliar dentro del proceso de evaluación del candidato

NOTA: Solo se describieron algunos puntos, ya que todos los puntos antes mencionados, pueden convertirse tanto en ventajas como desventajas dependiendo de las habilidades y conocimientos que tenga el entrevistador con respecto a la técnica de la entrevista.

E) CRITERIOS PARA PREDECIR LA EJECUCION SATISFACTORIA DEL SOLICITANTE DE EMPLEO.

Existen aspectos que conforman el éxito o fracaso de un solicitante ante un puesto determinado. De la correcta definición, evaluación y elección que de éstos términos tenga el seleccionador, dependerá también el desperdicio de esta fuerza de trabajo.

Dichos aspectos están en función de las Políticas de Personal, Medio Ambiente Socio-Económico, Presupuestos, que establece la Empresa. Algunas de ellas enfatizan en los aspectos técnicos, que tienden aparentemente a "elevar la producción". Otros por el contrario le dan toda la importancia a los aspectos humanos, teniendo como fin crear un "buen ambiente de trabajo". Existen también aquellas Empresas que optan por el equilibrio entre los aspectos mencionados para "elevar la producción" y "tener un buen ambiente de trabajo".

El seleccionador por lo tanto, deberá establecer diferentes criterios relacionados con los aspectos mencionados, Creando un instrumento de comparación, entre las necesidades que tiene la Empresa y lo que se espera del solicitante,

Los criterios que puede evaluar el seleccionador para determinar las características de los aspectos mencionados, pueden ser aplicados:

- a) Antes de la contratación.
- b) Después de la contratación.
- c) Durante ambas etapas.

ANTES DE LA CONTRATACION:

En esta etapa encontramos algunos puntos que pueden predecir el éxito de el solicitante antes de ser contratado y los cuales son manejados en el proceso de selección:

1. Especificaciones.

Se refiere a los requisitos mínimos que requiere el puesto en cuestión (experiencia, presentación, edad, sexo, etc.)

2. Proceso de Selección como tal.

Llamémosle así la aplicación de cualquier tipo de instrumentos que nos indique las conductas de mayor relevancia que presenta el solicitante.

3. Entrevista.

Es en este momento donde se aclaran las dudas, tanto del solicitante como de la Empresa (seleccionador).

4. Examen Médico.

El trámite obligatorio, que todas las Empresas aplican pa

ra determinar el estado físico del solicitante,

5. Referencias Laborales.

La mayoría de las Empresas tienden a investigar el desarrollo profesional del solicitante a través de sus empleos anteriores.

6. Estudios Socio-económicos.

Es la verificación de datos sobre su estatus social, actividades fuera del medio ambiente laboral, grado de endeudamiento o solvencia del solicitante.

DESPUES DE LA CONTRATACION

1. Ejecución del Trabajo.

Se puede evaluar por medio de la cantidad de trabajo; el volumen de unidades producidas en una jornada de trabajo, por el nuevo empleado es buen índice de su capacidad futura.

2. Tiempo de Aprendizaje.

En igualdad de circunstancias, dos nuevos empleados toman el curso de entrenamiento, al final del mismo, uno de ellos se ve obligado a repetir el curso, por no haber obtenido los conocimientos mínimos requeridos por la Em-

UN MODELO TIPOICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Los procesos utilizados en las distintas Empresas para aceptar o rechazar a una persona, difiere en algunos aspectos; éstos podrían ser: las Políticas de la Empresa; el modelo de Selección que se utilice; los requisitos del puesto, etc. Pero a pesar de estas diferencias hay ciertos modelos típicos que se utilizan en el área de admisión de Personal.

Entre los modelos que se encuentran en la actualidad es el recomendado por Uhbock que consiste básicamente en:

1. Recepción del Candidato.
2. Entrevista Preliminar.
3. Pruebas de Empleo.
4. Referencias.
5. Selección por el Supervisor.
6. Examen Médico.
7. Colocación.

Cada uno de los puntos es determinante para proseguir ó suspender los trámites de Selección.

Otro procedimiento es el recomendado por Arias Galicia, y que desglosamos a continuación por ser uno de los comunmente utilizado en las Empresas. (Dichos procedimientos se describen de manera genérica, por encontrarse desglosados en capítulo anterior).

P1. VACANTE

El proceso se inicia cuando existe un puesto que no tiene titular, esta vacante puede ser de nueva creación, por incapacidad temporal o por incapacidad permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, se deberá estudiar las políticas de personal, Análisis de Puestos, Requisición, Presupuesto con el que se cuente, dependiendo de estos resultados se procederá a recurrir a las fuentes de reclutamiento más adecuadas, ya sea la promoción, transferencia, etc., sin olvidar la posibilidad de llevarse a cabo una redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en el caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

P2. REQUISICION

La vacante se notifica a través de una requisición personal a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que la está ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se le va a contratar, el Departamento, turno, horario, sueldo, funciones y actividades generales a desempeñar.

* Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia, Ed. Trillas, 1974, Págs.

P3. ANALISIS DE PUESTOS

Recibida la Requisición, se recurrirá al Análisis y Especificación de Puestos, con objeto de clarificar y determinar los requerimientos que debe tener la persona a contratar así como el salario a devengar.

De no existir, deberá elaborarse precisando las características mínimas del empleado a contratar, así como el salario al cual tendrá derecho. Ordinariamente, dichos Análisis, Especificación y Valuación de Puestos, están clasificados de acuerdo al número de puestos que existen en la Empresa y forman los patrones a los cuales obedece el empleo. Comprenden requisitos de experiencia en el trabajo, características físicas tales como, estatura, peso, sexo. Cualidades personales como son: la facilidad de palabra, el aspecto exterior, existen otros puntos que son indispensables y que orientan o influyen dentro de la especificación del puesto son:

* Conocimiento total de las Políticas de la Empresa. Son guías de acción que orientan al seleccionador sobre la manera de lograr los objetivos marcados por la propia Empresa y por la Ley Federal del Trabajo.

* Conocimiento y Manejo de las técnicas de Selección, determinando las clases de pruebas a las que se verá sometido el solicitante de empleo.

* Conocimiento del Ambiente Socio-Cultural del medio laboral determina los requerimientos mínimos Socio-Culturales para determinado puesto.

P4. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Localizar dentro de la propia Empresa los recursos humanos requeridos teniendo las siguientes ventajas: conocimiento del desarrollo de los empleados, conocimiento de los empleados de lo que es la Empresa, un constante estímulo de superación para los trabajadores.

P5. RECLUTAMIENTO

La búsqueda de la mano de obra requerida por la Empresa se denomina Reclutamiento de Personal. Para realizar con mayor efectividad esta función se deben conocer ampliamente los Medios y las Fuentes que nos permitan localizar la mano de obra adecuada para la Empresa.

P6. SOLICITUD DE EMPLEO

Localizados los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo, que abarcará básicamente datos personales - (nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, Registro Federal de Causantes, etc.) datos familiares; experiencia ocupacional; puestos y sueldos deseados; disponibilidad para iniciar labores.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo al nivel al cual se está aplicando. Es aconsejable tener tres - formas de solicitud diferentes y que serían:

- * Solicitud para obrero.
- * Solicitud para empleados administrativos.
- * Solicitud para ejecutivos.

La solicitud determina si el candidato tiene los requisitos mínimos, para ocupar el puesto, en caso afirmativo se procede a la entrevista.

P7. ENTREVISTA INICIAL

La entrevista inicial pretende detectar de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles -- del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera

manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto.

P8. PRUEBAS

Este punto es el de mayor divergencia en los aspectos de Selección de Personal ya que no existe una estandarización de criterios en cuanto a su uso y aplicabilidad.

En esta etapa se hará una valoración de la habilidad, conocimiento, aptitudes y posible desarrollo del candidato dentro de la empresa, dicha evaluación es auxiliada por otros instrumentos de medición, proporcionando una mayor confiabilidad.

P9. EXAMEN MEDICO

El examen médico, reviste de una importancia básica tanto legal como humano. Trata de identificar las deficiencias fisiológicas de salud del aspirante, así como el proteger a las Empresas de las enfermedades profesionales contraídas en trabajos anteriores por los solicitantes.

Verificando su estado de salud se evita ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no podrá desempeñar eficazmente.

Los enunciados legales se encuentran en los Reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaría del Trabajo y dicen:

* Artículo 15: " Los patronos están obligados a mandar - practicar examen médico de admisión y pe- riódicamente a sus trabajadores " .

* Artículo 16: " Los trabajadores están obligados a someter se a los exámenes médicos de admisión y pe riódicos . "

En el proceso de Selección debe tenerse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores .
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad especfi ca de determinados órganos .
- c) Las condiciones generales de la empresa presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesiona les .

Lo anteriormente descrito es necesario para evitar:

- * Un mayor índice de ausentismo .
- * Aparición de enfermedades profesionales .
- * La disminución del rendimiento de trabajo .
- * El peligro de contagio de diversas enfermedades .
- * Déficit en la calidad de los productos .
- * Menor producción .
- * Alto nivel de costos .

P10. ESTUDIO SOCIOECONOMICO

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas específicas:

- a) Proporcionar información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente posible, la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

REPORTE SELECTIVO

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos.

Hecho ésto se presenta al Jefe inmediato y de ser necesario al Jefe de Departamento o Gerente de Area, para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante afirmar que es recomendable que la decisión final corresponde al Jefe inmediato del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado. Al Departamento de Selección de Personal corresponde un papel de asesor en dicha decisión.

En cualquiera de las fases anteriores, en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección, es función social y obligación profesional orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus reursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado soubre el mercado de trabajo de la zona, competencia o ramas industriales similares.

CAPITULO 3

DIFERENTES METODOS DE SELECCION DE PERSONAL.

La Selección de Personal, tiende a ser menos subjetiva cada vez. Antiguamente, no eran pocas las Empresas en que los métodos utilizados para elegir a los futuros empleados bordeaban las formas "ocultistas y místicas", ejemplo de esto es:

* **GRAFOLOGIA:**

Juicio de la conducta en base de las características de la escritura.

* **FISIOGNOMIA:**

Juicio de la persona a base de la forma de la cara y de la cabeza.

* **ASTROLOGIA:**

Previsión de las actividades futuras de un hombre a base del estudio de los aspectos celestes de los astros en el momento de su nacimiento.

Todavía en 1941, un cuestionario enviado por Long y Tiffin* a doce Empresas de los Estados Unidos de Norte América, mereció grandes encomios de nueve de dichas Empresas para esta "Pseudociencia".

En la actualidad, se determina los requerimientos de personal, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idó-

* Tiffin y McCormik. Psicología Industrial. Ed. Trillas, 1973

neos, evaluando las características somáticas y conductuales de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas como los Test Psicológicos, las Pruebas Técnicas, el Examen Médico, etc.

En general, identificamos seis modelos tecnificados de Selección de Personal:

1. PRUEBAS PSICOLOGICAS.
2. SELECCION POR OBJETIVOS.
3. CENTRO DE VALUACION (Assessment Center).
4. REFERENCIAS.
5. B E C A S .
6. OBSERVACION.

A continuación se procede a explicar cada uno de ellos.

PRUEBAS PSICOLOGICAS:

La Evaluación Psicotécnica de los solicitantes de empleo, es sin duda, lo más utilizado actualmente por todas aquellas Empresas que tienen establecido un Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

Las pruebas Psicológicas aplicadas al personal, pueden también tener distintas finalidades dentro de la Empresa; entre otras:

- a) Promoción de Empleados
- b) Traslado de Empleados
- c) Valorar la eficacia de los programas de adiestramiento
- d) Determinar necesidades de Capacitación
- e) Asesorar a los empleados

La utilidad de las Pruebas Psicológicas es indiscutible como una herramienta auxiliar en la valoración de los puntos mencionados.

Existen diferentes clasificaciones referentes a las Pruebas Psicológicas, entre las que se encuentran las siguientes:

* Por su forma de Aplicación:

- individuales
- colectivas
- autoadministradas

* De acuerdo a la libertad de ejecución:

- pruebas de velocidad

- pruebas de poder
- pruebas de presión

* Por Instrucciones

- orales
- escritas

* Por el material empleado:

- lápiz y papel
- ejecución
- grabadora
- video-tape

* Atendiendo al factor de medición

- inteligencia
- aptitudes
- personalidad
- eficiencia
- organicidad

LOS TEST PSICOLÓGICOS, son creados para medir diferentes aspectos conductuales del individuo. Dentro de las Empresas existen ciertos aspectos de relevancia que deben ser claramente valorados y que permiten dar una probabilidad de desarrollo que se espera del solicitante de empleo. Es por esto que toda Empresa deba contar con diferentes baterías (conjunto de pruebas) a las que se someta al solicitante de acuerdo al nivel de que se trate; las baterías pueden estar formadas por:

1. PRUEBAS DE APTITUD:

Las características llamadas Aptitudes pueden clasificarse en cinco categorías, de la manera siguiente:

- a) Capacidades Mentales
- b) Capacidades Mecánicas
- c) Capacidades Psicomotoras
- d) Aptitudes Visuales
- e) Aptitudes Específicas

Vamos a proceder por separado a explicar cada una de ellas.

NOTA: La última clasificación referente al factor de Medición de las pruebas, es el que se ampliará por estar acorde a los objetivos del presente estudio.

a) Capacidades Mentales:

Las pruebas de Capacidad Mental o también denominadas de " Inteligencia " nos dan una evaluación numérica de -- las capacidades del solicitante, determinando de tal ma- nera el grado de relación que guarda el solicitante con -- respecto a su "universo", es decir si está por arriba, -- por abajo o en el término medio del resto de la pobla -- ción que componen su universo.

El campo de las pruebas de Capacidad Mental ha sido ex plorado más a fondo que ninguna otra área de Pruebas. Thustone (Primary Mental Abilities 1948) por medio -- de una serie de análisis de factores que intervienen en -- las pruebas de Inteligencia o Capacidad Mental ha identi ficado una serie de aptitudes primordiales de carácter mental. Entre ellas están las siguientes:

- * Comprensión Verbal
- * Facilidad de Palabra
- * Memoria
- * Razonamiento Inductivo
- * Facilidad Numérica
- * Rapidez de Percepción
- * Visualidad Espacial

Los estudios realizados por Thustone indican que estos factores pueden medirse por separado o en conjunto.

Aunque se pueden realizar determinadas pruebas de aptitud mental " individual " estudiando por separado los distintos aspectos o valores de la actividad mental del individuo, la mayor parte de las veces este tipo de pruebas se realiza para efectos clínicos o de orientación. La mayoría de las pruebas mentales aplicadas para efectos de Selección de Personal son de grupo.

Existen varias pruebas que miden Capacidad Mental, entre las que se pueden mencionar;

- a) Escala Weschler Adultos
- b) Army Beta
- c) Dominos
- d) Otis

Cada una de las pruebas tiene sus características propias, por lo que el seleccionador deberá conocer los parámetros de cada una de ellas antes de proceder a su aplicación y evaluación.

b) Aptitudes Mecánicas:

El término Aptitudes Mecánicas se utiliza para abarcar los oficios que requieren manejo de aparatos mecánicos.

Si bien es verdad que los operarios y los que conocen el ma-

nejo de máquinas necesitan cierta habilidad física para realizar su trabajo, el éxito o el fracaso de dichos empleados ordinariamente está en proporción con su aprendizaje técnico y su comprensión mecánica en general, no en proporción con su destreza muscular.

Las Pruebas de Aptitudes Mecánicas, se utilizan principal -- mente para seleccionar al personal cuyo trabajo exija cierto grado de habilidad mecánica, como el que supone la conservación de los aparatos, la preparación o puesta en marcha de la maquinaria o el manejo y reparación de aparatos domésticos. Existen varias pruebas que miden el factor mecánico entre -- las que encontramos:

- * El conjunto de pruebas denominado DAT
- * La batería denominada

P I V

Las baterías mencionadas son las de mayor uso ya que tam -- bién evalúan las diferentes capacidades del elemento humano.

c) Aptitudes Psicomotoras:

Según Friedman e Ivens* se identifican tres diferentes factores Psicomotores:

1. Rapidez Psicomotriz (capacidad para realizar rápida y

* Tiffin y McCormik, 1973 Psicología Industrial. Ed. Trillas.

exactamente una serie de movimientos en que hace falta la coordinación de la mano, la vista).

2. Coordinación Psicomotriz (capacidad para coordinar los movimientos de los músculos grandes del cuerpo).
3. Destreza Digital (habilidad para manipular objetos con los dedos rápidamente).

Las Pruebas de Aptitudes Psicomotoras se utilizan para seleccionar empleados que tengan altamente desarrolladas sus capacidades visuales, así como movimiento fino y rápido (troqueladores, armadores de aparatos electrónicos, etc.)

Existen algunas pruebas que miden este factor individualmente, pero son muy poco utilizadas, ejemplo de este tipo de pruebas son:

* CTB SWSA FA

La prueba está compuesta por 4 subtest que mide el grado de agudeza visual y la rapidez de movimientos finos.

d) Aptitudes Visuales:

Se puede decir que no hay prácticamente oficio industrial que no requiera cierto grado de perfección en la vista y que muchos trabajos exigen un grado más alto en alguna función, el inspector de montaje de piezas pequeñas debe tener muy buena vista, el operario de maquinaria de punto o textil tiene

que ver objetos pequeños durante mucho tiempo, distinguir - colores es prácticamente importante para todos, etc.

Probablemente la prueba visual más frecuentemente usadas - es la que se realiza con el mapa de letras Snellen, con la - cual nos encontramos en las paredes de las oficinas de los - oculistas. Este tipo es suministrada generalmente en el Exa - men Médico al que todo aspirante debe someterse antes de - ser contratado.

e) Aptitudes Específicas: (técnicas)

Se ha estudiado distintas pruebas de capacidad para los traba - jos de oficina. Aunque corrientemente suelen utilizarse para - valorar distintos aspectos de capacidad mental, sirven esen - cialmente para calibrar ciertas actividades específicas que - generalmente se realizan en las oficinas, lo cual hace que - sean particularmente valiosas para la selección de personal.

Algunos factores que se miden con este tipo de pruebas son:

- * Ortografía
- * Cálculo
- * Significado de palabras
- * Razonamiento aritmético

Este tipo de pruebas es aplicado generalmente por el Departa - mento que está requiriendo el personal, ya que dependiendo -

del Departamento en cuestión, se utilizarán una serie de factores específicos (Terminología legal, contable, ingenieril, etc. y que permitirán por lo tanto realizar una mejor selección.

2. PRUEBAS DE PERSONALIDAD:

Este tipo de pruebas dan al seleccionador un índice de los valores, actitudes y normas características del patrón conductual del solicitante, asimismo da una idea del tipo de necesidades que requiere la persona en cuestión.

El Inventario Multifasético de la Personalidad - (MMPI) la Prueba de Frases Incompletas, el Inventario de Personalidad " Gordon ", la prueba proyectiva Rorschach, son ejemplo de escalas de medición de patrones conductuales.

Los resultados obtenidos en este tipo de pruebas permiten aprovechar las características personales del solicitante para realizar determinado puesto.

De existir características muy severas dentro del patrón conductual del solicitante, ésto determinará el criterio para continuar o suspender el proceso de selección.



3. PRUEBAS DE INTERESES:

Las pruebas de Intereses requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado -- de afición que sienten por actividades distintas, como -- empleos, actividades, pasatiempos, recreación y diversiones.

Entre las pruebas de Intereses se encuentran el Kuder, Pliego de Intereses Vocacionales "Strong" y la prueba -- de Cardall de Intereses Primordial por los negocios.

Los resultados de estas pruebas, evitan colocar al indi- viduo en actividades en las que estará funcionando inadecuadamente y por lo tanto permite colocarlo en aquellas actividades que efectuará con mayor agrado.

4. PRUEBAS DE ORGANICIDAD:

Este tipo de pruebas determinarán la posibilidad de una " alteración " orgánica en el solicitante lo cual tendría-- repercusiones negativas al efectuar cualquier tarea encomendada. Ejemplo de este tipo de pruebas es el Bender, compuesto por nueve figuras geométricas.

Los resultados obtenidos en este tipo de pruebas puede ser determinante siempre y cuando los resultados obtenidos-- sean sujetos a la comprobación médica ya que las alterara

ciones en la prueba pueden deberse a otros factores como puede ser el nivel socio-económico y cultural.

5. PRUEBAS ESPECIALMENTE DISEÑADAS:

Las Pruebas Especialmente Diseñadas, han sido creadas y estandarizadas para determinadas Empresas, de acuerdo a los objetivos que se persiguen, utilizando sus propias normas obtenidas en investigaciones previas.

Dicho procedimiento es efectivo cuando existe una mayor demanda de determinado puesto en forma continua, ejemplo de esto podría ser el " puesto de cajera ". En este caso se recopilarían los datos más significativos que se requieren para ejecutar eficazmente dicho puesto y se conjuntarían en una sola prueba.

Los resultados obtenidos, permitirían rápidamente continuar ó suspender el proceso de selección para ese puesto en específico.

Las pruebas mencionadas no son ni la mínima parte de las pruebas conocidas en la actualidad, solo son un ejemplo del desarrollo existente en este campo de estudio, ahora bien, es necesario que toda escala Psicológica que se utilice en el ámbito Empresarial esté basada en los siguientes puntos:

1. Observación de las Actividades:

El análisis, descripción y especificación del puesto de trabajo, sirven de apoyo a la investigación que realiza todo seleccionador de Personal, para cubrir de manera efectiva las requisiciones que se le presentan.

Apoyandose en este Análisis, define las conductas a medir Psicométricamente, que permitan realizar con mayor grado de eficiencia el puesto de trabajo.

2. Validez :

Validez es el grado en que una prueba mide lo que intenta medir.

Tradicionalmente se distinguen varios tipos de validez:

- * Validez de Contenido: Es alcanzada cuando hay congruencia entre el contenido del test y lo que se supone que el test debe medir.
- * Validez Predictiva: Se obtiene cuando el pronóstico es confirmado por el éxito profesional del nuevo empleado; es decir, cuando es verdadero el pronóstico realizado antes de ser contratado el solicitante y comprobado por el éxito alcanzado dentro de la Empresa.

* Validez Concurrente: Compara los resultados obtenidos en los test aplicados, con los logros alcanzados dentro de la Empresa por el personal sometido a dichas pruebas.

Evalúa cada una de las pruebas aplicadas y las correlaciona con las metas alcanzadas determinando de tal manera cuáles son las pruebas que están midiendo las características conductuales necesarias para ejecutar satisfactoriamente el puesto de trabajo y cuáles no. O bien da un índice de las características que faltan por medir, permitiendo al seleccionador elaborar y/o aplicar una prueba que mida dichos factores faltantes.

3. Confiabilidad:

Es el grado de consistencia que tienen los resultados de una prueba determinada.

Es sumamente importante, en cualquier programa de pruebas para seleccionar y colocar personal, utilizar exclusivamente pruebas cuya exactitud o eficiencia hayan sido comprobadas. Solo de haberlo hecho así, puede el encargado de Selección de Personal estar "relativamente" seguro de que van a servir para las finalidades

que se hayan marcado.

Existen varios sistemas para comprobar la exactitud de las Pruebas, en los párrafos siguientes enunciaremos dos de los más importantes y los cuales son:

1) De los Empleados Actuales:

Consiste en correlacionar las pruebas de los empleados actuales y que son "eficientes" con un criterio o patrón apropiados de éxito en el trabajo.

2) Método de Confirmación:

Consiste en probar a los empleados nuevos en su puesto de trabajo y comparando los resultados obtenidos en la ejecución de su trabajo y los resultados obtenidos en sus pruebas Psicológicas.

4. Estandarización:

La prueba debe estar elaborada y adaptada de acuerdo a la idiosincracia de la población en la que se va a aplicar.

De tal manera que las normas de calificación de las pruebas y la interpretación de los resultados obtenidos en cada una de ellas puedan ser generalizados y puedan distribuirse por lo tanto en una " Curva Normal ".

5. Objetividad:

Los resultados obtenidos en las pruebas deberán ser interpretados por el seleccionador de manera clara y objetiva.

El seleccionador no deberá hacer inferencias acerca de los resultados que se le presentan.

El dar una interpretación equivocada de los resultados de las pruebas altera la validez y confiabilidad de las mismas obteniendo únicamente datos subjetivos que nada tendrán que ver con el éxito ó fracaso del solicitante de empleo.

COMENTARIO:

La utilización de Pruebas Psicológicas aplicadas a la Selección de Personal, deberán estar de acuerdo a las actividades y requisitos del Puesto de Trabajo en cuestión y del ámbito laboral en que se presente.

En forma individual las Pruebas Psicológicas solo nos darían un perfil superficial del solicitante de empleo.

Existen diversas opiniones sobre las pruebas Psicológicas, algunos autores opinan que las pruebas forman parte de la Selección de Personal solo como una herramienta auxiliar; otros le dan suma importancia ya que los resultados de las mismas aceptarán o rechazarán al candidato. O bien una tercera opinión es la referente a que las pruebas psicológicas nada tienen que ver en el proceso de Selección de Personal.

A nuestro parecer las pruebas Psicológicas, al igual que el primer criterio enunciado en el párrafo anterior, solo son una herramienta en el proceso de Selección de Personal que brindan gran ayuda a aquellas personas -- que conozcan su manejo.

SELECCION POR OBJETIVOS

La Selección por Objetivos es un procedimiento propuesto por el Lic. Alvaro Jiménez Osornio en 1971.

Dicho procedimiento consiste básicamente en identificar y observar en forma técnica las características conductuales del solicitante de empleo.

Teniendo como referencia fundamental el Análisis de Puestos.

Este modelo enfatiza las calificaciones del candidato por los resultados que éste obtiene directamente de la ejecución del trabajo y no en base a apreciaciones subjetivas.

Para seleccionar al hombre que pueda desarrollar eficazmente el puesto de trabajo, el Sistema se divide en dos partes denominadas:

- * Entrada
- * Trabajo

La primera se refiere al conjunto de pasos a realizar antes de la contratación del aspirante. Principia con:

La adecuada información sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto a seleccionar.

Una vez obtenida la información necesaria acerca del puesto de trabajo se procede a la aplicación de la Solicitud Ponderada la cual deberá ser llenada por el solicitante de empleo.

La Solicitud Ponderada, tendrá una serie de valores que estarán de acuerdo a los requisitos establecidos. Ejemplificando, tendremos dos siste

mas de calificación, uno de cancelación y otro numérico progresivo que indican el grado de acuerdo del dato con los requisitos de experiencia - edad, escolaridad, sexo, etc.

Una vez llenada la solicitud, se procede a la aplicación de Pruebas de Conocimientos que tienen como base la información obtenida por el Análisis de Puestos.

Todo solicitante ejecuta los dos pasos mencionados (Solicitud y Pruebas de Conocimientos) de acuerdo a las calificaciones obtenidas en los pasos anteriores y teniendo en cuenta los resultados de sus referencias laborales, se presenta a los candidatos de mayor puntuación al supervisor quien determina la contratación de alguno de ellos.

La segunda división la cual se refiere a la etapa de Trabajo, comienza - cuando el solicitante de empleo ha pasado ser empleado de la Empresa en cuestión. Firma un contrato por 28 días el nuevo empleado en cuyo lapso será observado por personas entrenadas, las cuales utilizarán diferentes tipos de registros; (intervalo, flash, actividades planeadas, productos -- permanentes). Dichos registros serán primeramente por 14 días ya que en el 15 avo se realizará una entrevista de ajuste sobre sus conductas observadas y sus resultados obtenidos.

Un segundo período de observación tendrá duración por 13 días para precisar los cambios de conducta y los resultados finales obtenidos. Los -- tiempos de observación se dividen en 15 y 13 días ya que su sumatoria nos

da el tiempo de duración del contrato firmado por el solicitante (28 días).

Finalizadas las observaciones, toma la decisión final el supervisor de --
contratar definitivamente, capacitar o dar de baja al nuevo empleado.

De ser negativa la decisión por parte del supervisor se realiza una revi --
sión de las solicitudes archivadas para enviar inmediatamente un sustitu-
to y comenzar nuevamente el proceso.

CENTRO DE EVALUACION (Assessment Center)

Desde 1956, la American Telephone y Telegraph Company, introdujo el modelo denominado Centro de Valuación (Assessment Center) a la industria de los Estados Unidos de Norte América.

En sus inicios, el Centro de Valuación funcionaba a manera de Asesora -- miento para los altos ejecutivos únicamente. En la actualidad se está utilizando también como un sistema eficaz de Seleccionar personal de alto nivel.

El principal objetivo que tiene el Centro de Valuación en cuanto a Selección de Personal se refiere es; Detectar las dimensiones o potencialidades de éxito del personal en relación a las funciones inherentes a los puestos de la Dirección.

El término "dimensiones" se refiere a los siguientes aspectos: Toma de Decisiones, Planeación y Organización, Creatividad, Firmeza en las resoluciones, Liderazgo, Comunicación Oral, etc.

Los Centros de Valuación para su establecimiento, funcionalidad y consecución de sus objetivos requiere contar con adecuados recursos materiales y humanos como son: Observadores, adquisición de ejercicios de evaluación, adquisición de cámaras de Video-Tape, grabadora,

Los observadores a través de las técnicas de simulación, evalúan los repertorios conductuales de los solicitantes ante problemas específicos.

Los candidatos evaluados no son mayor de 6, y los observadores no son más de 3.

Al llevar a cabo las técnicas de simulación, se utilizan las cámaras de video-tape de tal manera que se tenga una constancia filmada y grabada de las respuestas y actitudes que tienen los candidatos a ocupar tal o cual puesto. Esta filmación es evaluada por los observadores y muchas veces y principalmente cuando se está utilizando el Centro de Valuación en aspectos de asesoría, se da al participante la oportunidad de ver dicha filmación y escuchar las críticas al respecto de tal manera que se obtenga un Feed-Back (retroalimentación) inmediato.

Puede ser en este punto donde radica la diferencia con otros modelos de Selección de Personal. El solicitante ante una situación novedosa que no le permite hasta cierto punto "manipular" la prueba. La utilización de cámaras de Video-Tape causa mayor Stress al solicitante lo que permite evaluar su repertorio conductual ante situaciones de esta índole.

El Centro de Valuación no excluye las Pruebas Psicológicas, por el contrario hace uso de ellas para una mejor detección de las capacidades del solicitante.

Este modelo es de gran ayuda en la Administración de los Recursos Humanos ya que permite realizar entre otras funciones:

Promociones: Se encarga de detectar las dimensiones o potencialidades de éxito que poseen los actuales empleados, para

que en un principio integren la cartera de candidatos de donde pueden ser cambiados a puestos superiores.

Reasignación: Realiza la detección de aquellos colaboradores que por determinadas circunstancias, no se hayan integrado adecuadamente al ambiente laboral, con objeto de conocer los motivos y buscar una rápida incorporación en los puestos donde puedan desarrollar mejor sus funciones, aprovechando sus experiencias y conocimientos adquiridos.

Existen otras áreas de aplicación del Centro de Valuación, como lo es la Capacitación y Desarrollo del Personal, en donde tiene también un alto grado de aplicación.

Este modelo es de lo más novedoso y muy pocas Empresas lo llevan a cabo debido a los altos costos que implica su implantación.

REFERENCIAS:

Con frecuencia se utilizarán las Referencias Laborales y Socio-económicas para conceder un empleo tanto a hombres como a mujeres, sobre todo si se refiere a puestos de suma importancia.

Este tipo de Selección de Personal, está basado en la confirmación de los antecedentes del solicitante de empleo en sus esferas : Laboral, Social y Económica, que permitan al seleccionador establecer el grado de probabilidades de ejecución satisfactoria que tiene el candidato al desempeñar las funciones específicas que implica el puesto de trabajo.

Existen Empresas que dan mayor énfasis en determinada área, no importando los resultados obtenidos en los otros puntos mencionados. Ejemplificando; el Status Social puede ser determinante para entrar a determinada Empresa.

O bien, en caso de puestos en donde se requiere personal de " confianza " ya sea para manejar datos confidenciales de la Empresa, o por tener la responsabilidad de grandes sumas de dinero. En estos casos es importante que antes de la contratación se investiguen sus antecedentes tanto laborales como socio-económicos.

Las Referencias pueden comprobarse por diferentes medios, éstos pueden ser:

- a) Telefónicas: Se utiliza este medio para comunicarse con los encargados de personal de las Empresas en que estuvo laborando el solicitante. El in-

conveniente de este medio es que muchas Empresas se niegan a dar este tipo de información por teléfono.

- b) **Escritas:** Se utiliza un formato, el cual se manda por correo conteniendo los datos principales sujetos a verificación. La Empresa en cuestión deberá regresar el formato contestado nuevamente por correo.
- c) **Personales:** Esto requiere que alguna persona representante de la Empresa en donde se está solicitando trabajo se dirija personalmente a las direcciones pre escritas y se entreviste con diferentes personas con el fin de obtener el mayor número de información posible acerca del solicitante.

Es aconsejable que se utilicen por lo menos dos de los medios mencionados evitando de esta manera que las referencias proporcionadas sean objeto del "criterio" de una sola persona.

La principal crítica que obtiene este modelo es: Los solicitantes, siempre que puedan darán referencias a gente que saben que tiene de ellos una buena opinión, por lo que las refe

rencias siempre serán positivas.

Dicha crítica no puede ser generalizada, ya que existen gran número de excepciones en donde personal especializado en la verificación de referencias obtiene datos reales del solicitante de empleo, determinando por lo tanto su aceptación o rechazo.

La Verificación de las Referencias casi es utilizado por todos los Sistemas de Selección, pero la mayoría de ellas solo se concretan a verificar el último empleo del solicitante, olvidándose de los demás trabajos, si es que los tiene, y de otras esferas que es importante checar antes de la contratación.

B E C A S

El Sistema de Selección por Becas es utilizado por pocas Empresas de nuestro ámbito laboral. Dicho procedimiento consiste básicamente en: La determinación de los:

- * Conocimientos Mínimos
- * Aptitudes del Solicitante

La Empresa determina un mínimo de conocimientos que debe tener todo solicitante antes de ser contratado.

Los conocimientos pueden referirse a una área en específico o bien a aspectos generales.

Las aptitudes del solicitante, son evaluadas de acuerdo a las calificaciones obtenidas en las pruebas de Aptitudes aplicadas al solicitante.

Una vez evaluadas las dos áreas mencionadas se procede a otorgar la Beca o dar por terminado el Sistema de Selección para el candidato.

Las personas a las cuales se les otorgó la Beca, rotan por diferentes áreas específicas, realizando funciones diferentes dentro de la Empresa; en cada una de las áreas, obtiene una calificación de acuerdo al desenvolvimiento y desarrollo alcanzados.

Dependiendo de las calificaciones logradas por el becado en cada una de las áreas de trabajo se procede al cómputo final, el cual determina en cual de las áreas tiene mayores aptitudes y/o posibilidades de desarrollo el becado.

Una vez realizado este cómputo se procede a la contratación o bien al término de la beca.

La principal ventaja de este modelo es que se somete al solicitante directamente a diferentes trabajos, permitiendo que se desarrolle en el área -- de mayor interés de acuerdo a sus experiencias y aptitudes.

Contratado ya el becado, son mínimas las posibilidades de fracaso ya que -- se ha colocado al hombre en aquel puesto en donde tiene mayores aptitudes.

La principal discrepancia que puede existir entre este modelo y los mencionados anteriormente, puede ser que los demás sistemas de Selección tienen como base fundamental el Análisis de Puestos por lo que se dedicarán a identificar al hombre que reúna las capacidades para ejecutar satisfactoriamente las funciones que implica el puesto de trabajo.

El Sistema de Becas identifica las capacidades del hombre que solicita em--pleo y lo coloca en aquel puesto de trabajo en donde tiene mayores posibilidades de ejecución satisfactoria.

El modelo por becas, elimina las dificultades que implica entrenar a un -- nuevo empleado. El becado cuando es contratado conoce ya la Empresa y las funciones que va a realizar, permitiendo que la Empresa y los nuevos -- empleados se vean beneficiados.

OBSERVACION

El Sistema de Selección de Personal denominado " Observación en el Trabajo " (es el de mayor uso por las Empresas pequeñas las cuales no son -- mayores de 200 empleados).

Consiste, en analizar los resultados obtenidos por el nuevo empleado en su primer contrato de trabajo. No se realiza ninguna investigación previa del solicitante antes de ser contratado. Se cree que la mejor " Prueba " es po ner al solicitante a trabajar, otorgándole por lo tanto un primer contrato -- por 28 días.

Los resultados que se obtengan determinarán el final del " Contrato a Prue- ba " o bien el otorgar un segundo contrato por el tiempo que determine la -- Empresa.

Los parámetros que se utilizarán para medir la efectividad del nuevo traba- jador son:

* OPINION DEL SUPERVISOR

El supervisor da sus observaciones acerca del trabaja -- dor.

* CANTIDAD DE TRABAJO

Cuál es el grado de Producción del Trabajador.

* CALIDAD DE TRABAJO

Qué número de piezas son rechazadas por su mala reali- zación.

Los aspectos mencionados son evaluados sin ningún marco de referencia, siempre están de acuerdo al "criterio" del supervisor por lo que los datos que se obtienen tienen gran probabilidad de ser subjetivos.

Este modelo no da ningún énfasis en los antecedentes del solicitante, lo que importa es poner al hombre a trabajar y los resultados que se obtengan en su primer contrato determinarán si sirve o no para el puesto en cuestión.

Carece de una total tecnificación en su procedimiento, todo se realiza de manera empírica por lo que le hace diferente a otros modelos de Selección de Personal.

C O M E N T A R I O :

Se han examinado brevemente seis procedimientos de Selección de Personal, cada uno de ellos proporciona a la Empresa los Recursos Humanos requeridos, utilizando para ello diferentes procedimientos. Lo importante de cada uno de ellos, es que el encargado de llevar a cabo el procedimiento -- esté lo mejor preparado posible, con el fin de optimizar el procedimiento en cuestión.

Es nuestro criterio, que ninguno de los Procedimientos de Selección de Personal mencionados es efectivo, si no se toman en cuenta diferentes aspectos que conforman la Empresa y el puesto en cuestión, dichos aspectos pueden ser: Situación Geográfica, Planes Académicos, Planes de Desarrollo, Integración a los Grupos de Trabajo. Conocimiento de la mano de obra existente en el mercado, Políticas de la Empresa, etc.

El Seleccionador por lo tanto, deberá prepararse objetivamente y utilizar -- procedimientos de Selección acorde a las necesidades de su Empresa, deberá manejar procedimientos tecnificados que permitan la mejor selección, -- pero también deberá tener conocimiento de diferentes estrategias que le -- proporcionen a la Empresa los Recursos Humanos requeridos ejemplificando: Algunas Empresas no mayores de 50 empleados utilizan lo que denominan " Heredar el Puesto" el cual consiste en:

Todo empleado que va a salir de la Empresa puede dejar en su lugar a algún conocido, de tal manera que se asegure la continuidad del trabajo y la " capacidad y honradez " del nuevo empleado.

Por lo tanto, todo profesional que se dedique a los aspectos de la Selección de Personal, deberá conocer los diferentes procedimientos que le permitan cumplir satisfactoriamente con su función encomendada.

CAPITULO 4

METODOLOGIA

A. Planteamiento de la Hipótesis,

Una vez expuestos los antecedentes teóricos a nuestro tema corresponden, recordaremos los diferentes planteamientos e hipótesis que dieron origen al presente estudio.

Planteamientos:

- a) Conocer hasta que punto existe tecnificación en el área de reclutamiento y Selección de Personal.
- b) Cuáles son los métodos de Selección de Personal conocidos y utilizados en el área de Reclutamiento y Selección de Personal ejercida en el Distrito Federal y áreas suburbanas.

Dichos planteamientos generaron la siguiente Hipótesis:

EN LAS EMPRESAS DEL DISTRITO FEDERAL Y AREAS SUBURBANAS, NO SE SIGUE NINGUN PROCEDIMIENTO TECNICO, NI ESPECIFICO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL. EN UN 95% DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA ELEGIDA AL AZAR.

La conclusión a la que se llegó, estuvo en función:
De los Sistemas y Procedimientos en Reclutamiento y Selección de Personal aplicados en la muestra heterogénea de las Empresas y resultado de la experiencia personal de los encargados de las funciones de suministro de personal.

B. Procedimiento.

El procedimiento que se llevará a cabo para la comprobación de la Hipótesis es el siguiente:

1. ELABORACION DEL CUESTIONARIO PILOTO:

El cuestionario fue seleccionado entre otras técnicas, para la recopilación de datos, por la facilidad que implica su manejo a la persona cuestionada. El procedimiento para su elaboración estuvo fundamentado en los objetivos que pretende nuestro estudio, tomándose en cuenta los siguientes aspectos.

TECNICO: Qué tipo de Metodología se conoce y cómo se aplica.

HUMANO: Cómo se percibe y cuál es el concepto que se tiene del solicitante.

Se redactaron 42 preguntas abiertas con el fin - de obtener la mayor información posible, que - sirviera de base para el re-diseño del cuestionario de la muestra específica y contuviera los aspectos más relevantes. Teniendo como base los objetivos antes mencionados, dentro de la evaluación de las mismas quedaron 28 preguntas (90% - técnicas; 10% aspecto humano) y fue aplicado a la muestra que a continuación se describe.

2. ELECCION DE LA MUESTRA:

Los criterios que se tomaron como base para elegir la muestra a la cual se aplicara el cuestionario piloto , fueron:

- * Experiencia Teórica.
- * Experiencia Práctica.
- * Empresas que en la actualidad realizan Reclutamiento y Selección de Personal.

Se pidió la colaboración con tal fin, a algunos Catedráticos de la Facultad de Psicología que tuvieran experiencia en investigación de esta índole o bien entrenamiento en nuestro campo de estudio.

Asimismo contamos con la colaboración de varias Empresas que conocíamos de antemano y que se dedican y/o manejan diferentes procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal.

El número total fue de 30 entre Catedráticos (8) Empresas Privadas (8) Agencias de Colocación (1) Bolsas de Trabajo (3) que conformaron nuestra muestra piloto.

3. REVISION DEL CUESTIONARIO PILOTO Y COPIAS DEL MISMO.

Una vez perfeccionado el planteamiento de las preguntas, se procedió a sacar 35 reproducciones del original, anexando en cada copia del cuestionario al final del mismo, dos hojas en blanco, como aplicación, estas hojas podrían ser utilizadas como considerara conveniente el Cuestionado (comentarios, dudas...)

4. PREPARACION DEL DIRECTORIO.

Se realizó un programa de visitas con los siguientes datos:

- a) Nombre de la Empresa.
- b) Dirección.
- c) Fecha de Entrevista en determinados casos.

- d) Fecha de entrega de los Cuestionarios.
- e) Telefono.

5. ELABORACION DE UN GUIÓN DE ENTREVISTA:

La entrevista se utilizó, para ampliar, explorar y confirmar las preguntas contenidas en el cuestionario, Con tal fin se elaboró un guión de entrevista que cumpliera con nuestros objetivos y que las modificaciones que sufriera estuvieran en función de:

- a) Accesibilidad de la información.
- b) Tamaño de la Empresa.
- c) Tiempo concedido para la entrevista.
- d) Preparación Académica del Entrevistado.
- e) Entrevista con representantes, de los " encargados " de las funciones de la Selección de Personal.

6. APLICACION DEL CUESTIONARIO PILOTO Y RESULTADOS DEL MISMO.

El modelo del cuestionario piloto se encuentra en el Anexo "1".

Los resultados obtenidos en su aplicación se encuentran en la primera parte del Capítulo correspondiente a RESULTADOS.

7. CORRECCION DEL CUESTIONARIO:

Se conformaron las preguntas más idóneas para nuestro estudio en base a los resultados obtenidos en la aplicación del

Estudio Piloto, dando origen a preguntas cerradas, de opción múltiple y abiertas.

Se elaboraron tres cuestionarios de los cuales se dedujo -- el Cuestionario Final.

El número de preguntas contenidas en el cuestionario fue -- de 28 con las siguientes características:

a) 3. preguntas cerradas; su respuesta se limitaba a un "sí" o "no".

b) 21 preguntas de opción múltiple; las preguntas se contestaron con cualquiera de las alternativas que se mencionan.

En cada caso se dejó una opción libre con su espacio en blanco correspondiente para agregar alguna respuesta que no estuviera incluida o bien comentario o crítica al respecto.

c) 4 preguntas abiertas.

Las respuestas estaban sujetas al criterio del cuestionado .

8. IMPRESION DEFINITIVA DEL CUESTIONARIO:

Una vez concluido el paso anterior, se procedió a la impresión definitiva del cuestionario a aplicar en la muestra específica. Se imprimió el original con sus copias correspon --

dientes. (120 cuestionarios de 8 hojas cada uno).

9. ELECCION DE LA MUESTRA ESPECIFICA:

Los nombres que conformaron la Muestra Especifica, fueron tomados al azar, se utilizó el directorio telefónico (Sección Amarilla 1976) para tal fin. El procedimiento que se siguió fue:

- 9.1. Determinar el número aproximado de las Empresas registradas en el Directorio antes mencionado. Se encontraron aproximadamente 560 000 Empresas registradas).
- 9.2. Especificar la muestra de aplicación del cuestionario. Se concluyó que la 35 ava parte era suficiente para la realización del estudio, obteniendo un total de 112 Empresas.
- 9.3. El criterio para identificar dichas Empresas fue:
" El mayor desplegado de cada 9 hojas ".
- 9.4. Elaboración del Directorio, el cual contuvo el nombre de la Empresa, Dirección, Teléfono, Fecha de la Entrevista y Fecha de Entrega del Cuestionario.

10. APLICACION Y RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A LA MUESTRA ESPECIFICA. (Ver Anexo # 2).

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en la(s) área (s) de personal de las Empresas en cuestión.

El teléfono fue utilizado en aquellos casos (30 específicamente) en que el encargado de las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal se negaba a contestar personalmente el cuestionario. En estos casos se procedió a cuestionar al auxiliar de dicha persona, obteniendo datos verbales de las funciones mencionadas.

Posteriormente los datos fueron rectificadas o ratificados por el encargado de las funciones, al cual se entrevistó telefónicamente.

CAPITULO 5RESULTADOS DEL ESTUDIO PILOTO:

Procedemos a transcribir textualmente los resultados obtenidos en la aplicación del Cuestionario Piloto.

Pregunta "1"

Describe el Procedimiento utilizado en su Reclutamiento de Personal:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
Análisis de Presupuestos	1
Presentación Espontánea	1
Verificación de los Requisitos	3
Análisis de Puestos	2
Fuentes Externas	7
Fuentes Internas	12
Requisición	7

Pregunta "2"

Si tiene diferentes Procedimientos en el Reclutamiento de acuerdo a los diferentes niveles de que se trate, describalos:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>	
Nivel Ejecutivo	R.Externo 5	R. Interno 7
Nivel Medio	5	4
Nivel Bajo	5	4

NOTA: La mayoría de los Cuestionados no hacen una diferencia de procedimientos utilizados.

Pregunta "3"

Mencione las Fuentes de Reclutamiento que operan en su Empresa:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
Fuentes Externas	5
Fuentes Internas	6

Pregunta "4"

Qué medios de Reclutamiento utiliza;

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
Se contestó en las preguntas anteriores	8
Periódico	2
Telegrama	2
Volantes y carteles	1

Pregunta "5"

Cuáles son los Criterios utilizados para el Reclutamiento:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
No se tienen	4
Se tienen pero no se utilizan	4
Variables	4
Requisitos de acuerdo a las necesidades del puesto	3

Pregunta "6"

De manera global qué cantidad de personas recluta semanalmente:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
3 a 4	1
10	1
10 a 14	1
20	1
30 a 40	1
100	1

Pregunta "7"

Al presentarse la vacante, el primer paso para ocuparla es:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
Requisición	6
Promoción	3
Censo de Recursos Humanos	2
Verificación de la capacidad pro <u>ductiva</u> (se amerita ocupar dicha vacante).	2

Pregunta "8"

Qué criterios utiliza en la preselección:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
Análisis de Puestos	1
Requisición	3
Se contestó anteriormente	2
Características del Puesto	3

Pregunta "9"

Cuántos candidatos " estudiados " considera suficientes para cubrir una vacante:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
3	9%
1	1
25	1
4	1

Pregunta "10"

Cuántas personas selecciona usted a la semana:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
3	1%
5	1
10	3
20	1
25	2
50	1
80	1
60	1
150	1

Pregunta "11"

De que niveles:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
Ejecutivo	12
Técnico (profesional)	12
Administrativo	12
Obrero	16

Pregunta "12"

Describa detalladamente los pasos para seleccionar su personal desde su reclutamiento hasta su contratación:

<u>R e s p u e s t a s</u>	<u>Frecuencias</u>
Ya se especificó	3
Requisición	1
Reclutamiento Interno	4
Reclutamiento Externo	4
Solicitud	2
Entrevista inicial	8
Examen técnico	7
Pruebas psicológicas	7
Referencias	2
Examen médico	2
Entrevista final	4
Contratación	5
Inducción	2

Pregunta "13"

El Seleccionador como primer paso para cubrir una vacante, basa su criterio en:

<u>Respuestas</u>	<u>Referencias</u>
<u>Primer Lugar:</u>	
Requisición	4
Análisis de Puestos	5
Especificación del Puesto	1
Opinión del Jefe	1
Solicitud	1
Pruebas de Personalidad	1
Pruebas de Inteligencia	1
Religión	1
Condiciones Tecnológicas y Sociales de la Empresa con el mercado de tra bajo	1
<u>Segundo Lugar:</u>	
Especificación del Puesto	6
Requisición	3
Análisis de Puestos	1
Pruebas Técnicas	1
Entrevista	1
Solicitud	1
Escolaridad	1

Tercer Lugar:

Escolaridad	3
Pruebas Psicológicas	1
Análisis de Puestos	3
Entrevista	2
Referencias socio-económicas	1
Solicitud	1
Requisición	1
Experiencia Laboral	1

Cuarto Lugar:

Experiencia Laboral	2
Entrevista	2
Presentación	3
Pruebas Técnicas	1
Curriculum Vitae	2
Recomendación	1
Pruebas de Inteligencia	1
Referencias Laborales	1

Quinto Lugar:

Observación en el trabajo	1
Pruebas Técnicas	1
Solicitud	3

Pulcritud	2
Pruebas de Aptitud	1
Fluidez Verbal	1
Pruebas de Intereses	1
Referencias Laborales	1

NOTA : Dentro de la jerarquización realizada por los cuestionados, transcribimos los primeros 5 lugares por considerarlos - los de mayor relevancia.

Pregunta "14"

De los instrumentos mencionados cuál o cuáles considera necesarios para la contratación:

<u>Respuestas</u>	<u>Referencias</u>
Requisición	1
Recomendaciones	1
Especificación del Puesto	1
Referencias socio-económicas	1
Pruebas de Inteligencia	2
Escolaridad	2
Solicitud	1
Examen médico	3
Análisis de Puestos	1

Curriculum Vitae	2
Opinión del Jefe	3
Pruebas Técnicas	3
Pruebas de Personalidad	4
Experiencia Laboral	3
Entrevista	4
Referencias	3
Pruebas Psicológicas	7
Pruebas de Aptitud	1
Religión	1
Antecedentes Penales	1

Pregunta "15"

Qué criterios utiliza para eliminar a los candidatos no aceptados:

<u>Respuestas</u>	<u>Referencias</u>
Requisitos del Puesto	3
Edad	1
Sexo	1
Experiencia Laboral	4
Pruebas Técnicas	1
Escolaridad	5
Presentación	3
Entrevista	1
Pruebas Psicológicas	3

Examen Médico	2
Referencias Laborales	3
Motivación por el trabajo	2
Referencias socio-económicas	2
Ocupada la vacante	4

Pregunta "16"

Mencione los aspectos positivos obtenidos en su Sistema de Selección de Personal:

<u>Respuestas</u>	<u>Referencias</u>
Estandarización	3
Eliminación de subjetividades	1
Selección de Personal con experien <u>cia</u>	1
Elimina personal sindicalizado	1
Investiga áreas de interés	1
Ninguna por irregularidad del pro <u>ceso</u>	1
Confiable	1

Pregunta "17"

Cuáles aspectos negativos:

<u>Respuestas</u>	<u>Referencias</u>
Manejos subjetivos	1
Lentitud del proceso	1

Rigurosidad del sistema	1
Entrevista no generalizada	1
Poca confiabilidad de las pruebas psicológicas	1
Falta de tiempo	1

Pregunta "18"

Cuál es el grado de influencia que tiene usted en la contratación del candidato en una escala de 0 a 5.

<u>Respuestas</u>	<u>Referencias</u>
- 0	0
1	1
2	2
3	5
4	3
+ 5	2

Pregunta "19"

Se le informa al candidato de los objetivos de la entrevista:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
SI	10
NO	2

Pregunta "20"

Por que:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
SI Intercambio de información	
Etica	10
NO Se considera que tiene mejo	
res resultados	2

Pregunta "21"

Si se utilizan pruebas, indique de que tipo son:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
Pruebas de Rendimiento	2
Pruebas de Inteligencia	8
Pruebas de Personalidad	8
Pruebas de Intereses	3
Pruebas de Aptitud	4
Pruebas Psicométricas	2
Pruebas Proyectivas	4
Pruebas Técnicas	4
Pruebas de Habilidades	4
Pruebas de Presión	1
Pruebas de Motivación	1

Pregunta "20"

Por que:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
SI Intercambio de información	
Etica	10
NO Se considera que tiene mejores resultados	2

Pregunta "21"

Si se utilizan pruebas, indique de que tipo son:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
Pruebas de Rendimiento	2
Pruebas de Inteligencia	8
Pruebas de Personalidad	8
Pruebas de Intereses	3
Pruebas de Aptitud	4
Pruebas Psicométricas	2
Pruebas Proyectivas	4
Pruebas Técnicas	4
Pruebas de Habilidades	4
Pruebas de Presión	1
Pruebas de Motivación	1

Pregunta "22"

Enumere algunas baterías de pruebas que utilice y a que nivel se

aplican:

<u>Respuestas</u>	<u>Referencias</u>
Wais	5
MMPI	4
DAT NIVEL EJECUTIVO	2
Machover	1
ODT	1
Bender	1
Rochasch	1
Machover	2
TAT	1
Bender	1
MMPI	4
Frases incompletas NIVEL TECNICO	3
SWSA	1
Army Beta	3
DAT incompleto	3
Dominos	2
DAT incompleto	1
Army Beta	2
Frases incompletas	1

Machover	NIVEL OPERARIO	1
Otis		1
Raven		1
Barsit		1

Pregunta "23"

Quién aplica las pruebas Psicológicas:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
Psicólogo	9
Secretaria	0
Ambos	3
Personas entrenadas	2

Pregunta "24"

Quién las evalúa:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
Psicólogo	10
Secretaria	0
Ambos	2
Personas entrenadas	1

Pregunta "25"

Cuál es la importancia que le da a la solicitud de empleo en una escala de 0 a 5.

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
- 0	0
1	2
2	0
3	3
4	3
+ 5	4

Pregunta "26"

Cómo utiliza el Curriculum Vitae:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
Informativo y/o confirmativo	7
No se utiliza	2

Pregunta "27"

Qué es para usted un solicitante:

<u>Respuestas</u>	<u>Frecuencias</u>
Persona que necesita trabajo	5
Elemento que se desperdicia con frecuencia	1
Elemento que busca mejora económica	1
Elemento que busca mejora profesional	1

Un cliente

1

Pregunta "28"

En este punto las críticas al cuestionario fueron:

- A) Cuestionario Largo
- B) Ambigüedad de las preguntas
- C) Información incompleta en las preguntas formuladas.

CRITICAS DEL ESTUDIO PILOTO

De las Empresas que se visitaron (30), solo dos de éstas no fueron localizadas, siendo sustituidas por otras dos seleccionadas al azar.

Las observaciones que realizamos al aplicar el cuestionario y las cuales - en la mayoría de los casos comprobamos por medio de la entrevista realizada, se concluye que:

A. CUESTIONARIO LARGO:

Dicha contestación se debió al desconocimiento de las funciones que se realizan en el Reclutamiento y Selección de Personal.

B. AMBIGUEDAD DE LAS PREGUNTAS:

Dentro del campo de Reclutamiento y Selección de Personal, nos encontramos con una diversidad de profesionales (administradores, contadores, abogados, etc.) o bien personal sin ninguna preparación académica careciendo ambos de preparación técnica que les permitan realizar satisfactoriamente las funciones de reclutamiento y selección de personal, siendo evidente por lo tanto, el desconocimiento en muchos casos de la terminología empleada en el Cuestionario,

C. INFORMACION INCOMPLETA DE LAS PREGUNTAS:

Al entrevistar al personal y pedirle que nos enunciara-

las limitaciones de las cuales adolece nuestro cuestionario, no obteníamos respuesta y en algunos casos se confirmó la confusión de términos utilizados.

Otros factores que mencionaremos y fueron encontrados en el pilotaje realizado fue:

A. FALTA DE FUNDAMENTOS TEORICOS DEL SISTEMA:

Nos encontramos con personas encargadas de las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal que claramente nos pidieron pasar a recoger el Cuestionario después de algunos días, con el fin de revisar la (s) teoría (s) al respecto, ya que se consideró el Cuestionario como una PRUEBA DE CONOCIMIENTOS. Esto debido a la falta de preparación académica necesaria para realizar dichas funciones. (Posteriormente podíamos comprobarlo, porque nos enseñaban sus manuales que habían utilizado como auxiliares para contestar dicho Cuestionario).

B. FALTA DE COOPERACION:

Algunas de las personas entrevistadas ofrecieron resistencia a la entrevista o bien a comunicarnos sus experiencias en el área de Selección de Personal, obtenidas a lo largo de su carrera. (Se mencionó en un caso

que: DAR EXPERIENCIA OBTENIDA ES PREPARAR PERSONAL QUE LO DESTITUYA).

C. CHARLA EN VEZ DE ENTREVISTA:

Al pedir la descripción verbal de los procedimientos - utilizados en forma sintetizada, se obtenían preguntas personales por parte del entrevistado, relativas a diferentes actividades, ya que la información que pedíamos sería contestada en el Cuestionario.

D. PREGUNTAS NO CONTESTADAS:

Varias de las preguntas fueron "membretadas" como - "confidenciales" (baterías de pruebas, criterios de selección, fuentes de reclutamiento, etc.), impidiendo -- se contestaran. En otros casos se confirmó verbalmente, el desconocimiento total de lo que se preguntaba.

E. LIMITACION DEL CUESTIONARIO:

Otras de las opiniones fue: El Cuestionario no es un me dio confiable de obtener información. (Tiene preguntas muy amplias y poco espacio para ser contestadas).

Se les preguntó cuál ó cuáles eran los medios confia -- bles, no obteniéndose respuestas.

No obstante que en el Cuestionario se mencionó (y de -- manera verbal se ratificó) que el Cuestionario podía -- hacer cualquier tipo de crítica por escrito (o verbal --

mente) ocupando el espacio que fuera necesario. No más de 3 personas de las 30 a las que se les aplicó el Cuestionario realizaron la opinión que creían conveniente, y la cual consistió en el número excesivo de preguntas contenidas en el Cuestionario.

F. PRUEBAS APLICADAS:

Actualmente existe y se aplica un sinnúmero de pruebas, en las diferentes Empresas que visitamos, las cuales son aplicadas a los candidatos a cubrir tal o cual puesto. La particularidad de estas pruebas es que menos del 90% son pruebas conocidas por la mayoría y cerca del 10% son pruebas diseñadas por la propia Empresa, sin embargo, en ambos casos se nos negaron todo tipo de información al respecto.

G. TRATO AL SOLICITANTE:

La recepción del solicitante de empleo tiene diferentes matices, de los cuales se encontraron lugares en que el solicitante era observado a través de una cámara de GESELL y asimismo grabar todos sus comentarios a lo largo de la entrevista.

En otros lugares, la recepción del solicitante principia con la entrega de la solicitud de empleo sin preguntar los objetivos de la presencia del personal que llega a la re -

cepción, entregándose por lo tanto, solicitudes de empleo a personal que no va en busca de trabajo.

En general podemos decir que encontramos un ocultamiento de la información acerca de los procedimientos utilizados en el campo de Reclutamiento y Selección de Personal. Se olvida que cada Empresa tiene sus propias necesidades y características al personal que ha de ocupar la vacante contando para ello con su propia metodología, modificándola ó adaptándola de alguna manera de acuerdo a las propias características del "sistema" empleado.

(Políticas, Presupuesto, etc.).

- Se omitió la lectura tanto de las instrucciones como de los objetivos del Cuestionario, así como varias preguntas, alterando la confiabilidad de los datos obtenidos. Tal sería el caso por ejemplo de la confusión existente entre lo que es Medio y Fuente de Reclutamiento.
- El Cuestionario por otro lado, fue base o complemento de estudios que se realizan en las propias Empresas que visitamos sin darnos ninguna explicación referente a ello, solo notamos en 3 casos específicos que era fotocopiado sin nuestro consentimiento o bien se nos retardaba la entrega del mismo. Posteriormente se nos informaba que estaban realizando o iban a realizar una investigación similar.

Otros datos que encontramos, son los referentes a la entrevista que se utilizó en todas las Empresas que componen nuestra Muestra Específica.

De las entrevistas que realizamos obtuvimos:

VENTAJAS:

- Mayor Información
- Eliminación de dudas
- Comprobación de los datos

DESVENTAJAS:

- Defensividad de los entrevistados
- Manipulación de la Entrevista por "aparente" falta de conocimientos
- Cambio de roles, con el fin de resol^{ver}les dudas de nuestro campo de acción.

REPORTE DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN EL
ESTUDIO PILOTO

A continuación se enumeran las respuestas dadas a cada una de las preguntas planteadas en el Cuestionario Piloto y las cuales fueron base para la elaboración del Cuestionario de la Muestra Específica.

PREGUNTAS

RESPUESTAS

- | | |
|----|---|
| 1. | Se encontró que las preguntas 2, 3 y 4 son incluidas en las respuestas de esta pregunta. |
| 5. | La puntuación más alta fue:
- No existen criterios específicos,
- No se tienen.
- Existe una gran variedad de ellos. |
| 6. | Varía desde un mínimo de 3 hasta 100. |
| 7. | Requisición y Fuente Interna. |
| 8. | " Se ve contestada en la pregunta 5 y 7 " |
| 9. | La mayoría contestó 3. |

PREGUNTASRESPUESTAS

10. De un mínimo de 3 a un máximo de 150
11. No existe diferencia entre Ejecutivo, Técnico Administrativo. En el Obrero se encontró que son 16 personas en promedio.
12. Básicamente esta pregunta es contestada en lo que toca a Reclutamiento propiamente dicho, en la pregunta "1", introduciéndose los siguientes cambios de acuerdo a las frecuencias encontradas:
- Entrevista Inicial,
 - Pruebas Psicológicas.
 - Entrevista Final (profunda).
 - Examen Técnico.
13. Este pregunta implica jerarquización, se describirán los primeros 5 lugares por -- considerarlos los más relevantes:
- 1er. Lugar Requisición y Análisis de Puestos.
 - 2o. Lugar Especificación del Puesto y Requisición.

PREGUNTASRESPUESTAS

3er. Lugar Escolaridad, Análisis
de Puestos y Entrevi
ta.

4o. Lugar Presentación, experien
cia laboral Entrevista y
Curriculum.

5o. Lugar Solicitud y Pulcritud.

NOTA: Las respuestas arriba mencionadas -
fueron tomadas por la frecuencia que
presentaban y fue no menor de 2 ni -
mayor de 6.

14. Se encontró lo siguiente:
- Resultado pruebas Psicológicas (Personalidad
Inteligencia).
- Entrevista.

15. Escolaridad.
Experiencia Laboral.
Pruebas Psicológicas.
Presentación.
Referencias Laborales.

PREGUNTASRESPUESTAS

16. - Eliminación de diversidad de criterios.
- Estandarización.
17. - No hay unificación de criterios.
- Manejos Subjetivos.
- Poca confiabilidad de las Pruebas Psicológicas.
18. La mayoría coincidió en el número "3".
19. La respuesta es "SI"
20. Se informa el objetivo de la entrevista al solicitante por considerar que debe existir un intercambio de información y por ética.
21. Inteligencia y Personalidad básicamente.
Aptitudes, Proyectivas, Técnicas, Habilidades.
22. No hubo unificación de criterios, encontrándose que las pruebas de mayor uso tanto a nivel Ejecutivo como Técnico son:
Weiss, MMPI, Army Beta, DAT incompleto.

* Baterías Únicas.

Las preguntas omitidas se debieron fundamentalmente - a la falta de conocimiento de este campo en específico - o bien a que las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal se llevan a cabo en otras Dependencias.

Preguntas que se consideraron " repetidas "

PREGUNTA:

2.	3	
3.	1	
4.	1	
5.	2	Estas preguntas según opinión de los cuestionados, son repetidas y/o largas.
12.	5	
14.	1	

COMENTARIO GENERAL:

Al iniciar la investigación en las diferentes Empresas, se observó, que al presentarnos e informarles que estábamos realizando una " investigación " sobre Selección de Personal, inmediatamente su contestación era referente a que todos sus papeles se encontraban en regla, que no tenían ningún problema.

Se encontró también cierta resistencia de los cuestionados, cuando se pedía la colaboración para la realización de nuestra Tesis; optamos por lo tanto, el omitir los términos " investigación y tesis " cambiándolos por " estudio y encuesta " realizados por parte de la Universidad Nacional, dándonos mejores resultados.

Posteriormente, se encontró que en las Empresas Pequeñas y Medianas, es el Departamento de Contabilidad el encargado de las funciones que ha personal se refieren. Por no haber en la mayoría de ellas un Departamento de Personal, ésto nos hizo enfrentarnos a una serie de dificultades en la aplicación del Cuestionario y entre las cuales mencionamos:

- a) TOTAL DESCONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

En varias Empresas Medianas y Chicas desconocen las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal y su implicación con otras técnicas como son: Capacita -

ción, Inducción, Motivación, etc.

b) RESISTENCIA A DAR INFORMACION,

Esto sucedió en todo tipo de Empresas (Grandes, Medianas y Pequeñas) en algunas de ellas las causas - se debieron a:

* Desconfianza:

Nos pedían identificación y aunque se les mostrara, no daban la información requerida.

* Falta de tiempo:

En algunos casos resultó evidente que ésto era excusa, ya que los " encargados " se encontraban realizando otras actividades, tales como leer un libro o ver fotografías.

* Un Confesionario.

Se negaron a contestar el Cuestionario por considerarlo extenso y con muchas preguntas de carácter privado.

c) GRADO ACADEMICO.

Los encargados de las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal en algunas Empresas no cuentan con estudios secundarios y menos de Bachillerato y Univer-

sitarios, o bien, son personas egresadas de otras áreas académicas que desconocen por lo tanto, todo lo referente a Reclutamiento y Selección de Personal.

d) REPERCUSIONES .

Otra excusa muy frecuente fue " que no se iba a ganar - nada a cambio ", ni siquiera un " asesoramiento ".

Otras Empresas expresaban por anticipado que aunque - se detectara " algo " no les interesaba la opinión sobre su procedimiento, no importando que estuviera deficiente.

B. RESULTADOS OBTENIDOS EN LA MUESTRA ESPECIFICA:**1. MORTALIDAD DE LA MUESTRA:**

Las Empresas desaparecidas, fueron aquellas que no se encontraron en la dirección especificada en el Directorio Telefónico y que de igual manera no se pudieron localizar telefónicamente. (La mortalidad de Empresas fue de diez).

2. EMPRESAS QUE SE NEGARON A DAR INFORMACION:

El número de Empresas que se negaron dar información fue de 21, de las cuales 13 fueron pequeñas (de 2 a 300 empleados) y medianas (de 301 a 1 000 empleados).

Habiéndose negado a contestar el Cuestionario, se les pedía la breve descripción de las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal, obteniendo nuevamente negativas. En tres de los casos se nos indicó que el Reclutamiento y Selección de Personal se llevaba a cabo en Agencias de Colocación, al trasladarnos a ellas no se localizaban a las direcciones ya que no existía el número o la calle correspondiente.

3. EMPRESAS QUE NO CONTESTARON EL CUESTIONARIO EN SU TOTALIDAD:

De las 112 Empresas que conformaron nuestra muestra -- al azar, encontramos que 71 de ellas no contestaban el -- Cuestionario en su totalidad. 33 de estas Empresas eran pequeñas (2 a 300 empleados) y medianas (301 a 1 000 -- empleados).

4. EMPRESAS QUE CONTESTARON EL CUESTIONARIO EN SU TOTALIDAD. (Ver resultados en el Inciso 4A.)

Las Empresas que contestaron ampliamente el Cuestiona -- rio, encontramos únicamente 10 y fueron de las Empresas catalogadas como grandes (un mínimo de 1 000 emplea -- dos).

CRITICAS DEL CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA ESPECIFICA

A continuación expondremos los datos encontrados en el segmento de la muestra que no contestó en su totalidad el Cuestionario. El orden en que se expondrán estará de acuerdo a las frecuencias encontradas.

* RECOMENDACION.

Tanto a nivel ejecutivo como operativo las recomendaciones son fundamentales para la contratación.

* CONTRATO A PRUEBA.

Fue encontrado a nivel operativo con mayor frecuencia y es utilizado para valorar la experiencia del solicitante.

* PRUEBAS TECNICAS.

Las pruebas técnicas son las más utilizadas en Empresas pequeñas y medianas. La persona encargada de su aplicación es el supervisor correspondiente o bien la persona que esté solicitando dicho personal.

* ENTREVISTA.

La Entrevista es realizada por todas las Empresas que visitamos y la utilizan como medio de corroborar los datos descritos en la Solicitud sin tener en cuenta otros aspectos de su técnica.

* PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

En Empresas pequeñas se desconoce totalmente las Pruebas Psicológicas, en las Empresas Medianas (mayores de 300 - empleados) encontramos 2 casos en que se utilizaban "machotes" para calificar y evaluar sin tener ningún entrenamiento previo.

COMENTARIO:

El reclutamiento y Selección a nivel obrero, se fundamenta en los requisitos mínimos que establece la Ley Federal del Trabajo para la realización de cualquier tipo de actividad susceptible de remuneración, (cartilla, acta de nacimiento, certificado de estudios, etc.) . Encontramos que los solicitantes son allegados a la Empresa por medio de recomendaciones de los mismos empleados o bien por medio de recomendaciones del Sindicato.

En otras Empresas se "heredan los puestos", el cual consiste en que el empleado que va a salir de la Empresa deja a otra persona conocida en su lugar respondiendo por él ampliamente.

Solo una Empresa establece el Reclutamiento y Selección de su personal desde la niñez. Dicha Empresa otorga becas a los hijos de sus empleados de acuerdo a las necesidades futuras de la misma (Contadores, Secretarías, etc.)

En resumen podemos decir que el único elemento que se encuentra aplicable en todas las Empresas " y eso porque no se puede omitir son los requisitos legales".

NOTA : Encontramos que cuando la Empresa "Matriz" se encuentra en provincia o bien fuera del Territorio Nacional, es ahí -- donde se efectúa el Reclutamiento y Selección de Personal, la contratación sí se lleva a cabo en la " Sucursal ". Como ejemplo de este tipo de Empresas encontramos las Compañías Aéreas que visitamos .

4 A.

PREGUNTA 1.

Las 10 Empresas que contestaron "sí" a esta pregunta.

PREGUNTA 2.

<u>EMPRESAS</u>	<u>ENCARGADOS</u>
6	2
3	1
1	10

* Esta última Empresa brinda asesoramiento a un grupo industrial.

PREGUNTA 3.

Los aspectos más relevantes en el reclutamiento:

Fuentes Internas (6 cuestionados)

Fuentes Externas (5 cuestionados)

PREGUNTA 4.

En 7 casos existe una variante en el procedimiento del Reclutamiento y éste está de acuerdo al puesto de que se trate. A niveles altos es elemental la recomendación y la experiencia, estos elementos se buscan por medio del " Pirateo " o bien Agencias de Colocación.

PREGUNTA 5.

Las fuentes de Reclutamiento más utilizado:
 Universidades; Bolsas de Trabajo (gratuitas y no
 gratuitas); Sindicato, Periódicos y Recomen-
 daciones (aunque estas dos últimas son considera-
 das como medios, se incluyeron por así contener-
 lo en los resultados de los cuestionarios).

PREGUNTA 6.

Los criterios utilizados en el Reclutamiento son -
 VARIABLES (7 cuestionados) y dependen del pue-
 to y de las Políticas de la Empresa en cuestión.

PREGUNTA 7.

El primer paso ante una vacante es: VERIFICAR LA
 REQUISICION (7 cuestionados).

PREGUNTA 8.

Se reclutan semanalmente de 1 a 20 empleados.

PREGUNTA 9.

Los criterios utilizados en la Preselección son VA-
 RIABLES y están de acuerdo a:
 Experiencia, Funciones y Salario que se pretende.
 Motivos de separación de otras Empresas, Requi-
 sitos del puesto, de acuerdo a la Entrevista reali-

zada.

PREGUNTA 10.

Los candidatos que se consideran suficientes para cubrir una vacante, varían de acuerdo al puesto -- (nivel) de que se trate :

Ejecutivo (3) Técnico (5)
Administrativo (4) Operario (10)

En el caso de Compañías de Aviación encontramos que son necesarios de 10 a 20 personas para poder cubrir el puesto de Sobrecargo y de 5 a 10 para el de Piloto.

PREGUNTA 11.

Se seleccionan 4 personas semanalmente.

PREGUNTA 12.

Los pasos que se realizan desde la Selección hasta la contratación son:

Requisición (8)
Reclutamiento externo (7)
Reclutamiento interno (9)
Solicitud (10)
Entrevista (7)
Pruebas Psicológicas (9)
Examen Médico (9)

Examen Técnico (7)

Se encontró en una Empresa la aplicación del -
 Assement Center en puestos que se considera ne-
 cesario y en todas la aplicación de pruebas Psico-
 lógicas.

PREGUNTA 13.

El Seleccionador basa su criterio principalmente
 en:

- | | |
|---------------------------------|-------|
| 2. Requisición | (7) |
| Referencias laborales | (5) |
| Pruebas Proyectivas | (4) |
| Escolaridad | (6) |
| Solicitud | (4) |
| Análisis de Puestos | (5) |
| Opinión del Jefe | (4) |
| Pruebas de la Perso-
nalidad | (4) |
| Experiencia laboral | (7) |
| Entrevista | (8) |
| Especificación del
Puesto | (6) |
| Pruebas de intelligen-
cia | (4) |

Examen médico	(4)
Curriculum Vitae	(4)
Presentación	(5)

PREGUNTA 14.

Para la contratación, el Seleccionador basa su cri-
terio fundamentalmente en:

Experiencia laboral	(10)
Pruebas Psicológicas	(9)
Pruebas Técnicas	(9)
Entrevista	(9)

Se mencionó en 2 casos la: a) aprobación del Jefe-
inmediato; b) aprobación del Sindicato.

PREGUNTA 15.

Los criterios para eliminar a los solicitantes son:

Pruebas Psicológicas	(9)
Pruebas Técnicas	(9)
Entrevista	(9)

PREGUNTA 16.

El grado de influencia que se tiene en la contrata-
ción del candidato es de " 4 " en 5 casos.

PREGUNTA 17.

La entrevista se utiliza en el proceso de Selección

en los 10 casos.

PREGUNTA 18.

Se le informa al solicitante el objetivo de la Entrevista en 9 casos se afirmó.

PREGUNTA 19.

La Entrevista tiene por objetivo:

Obtener información del candidato.

PREGUNTA 20.

Las pruebas que se utilizan son:

Pruebas de Personalidad (6)

Pruebas de Aptitud (8)

Pruebas Técnicas (6)

Pruebas de Motivación (5)

Pruebas de Inteligencia (8)

Pruebas de Intereses (5)

Pruebas de Habilidades (6)

Pruebas de Conocimiento (5)

Se mencionaron también en dos casos las "pruebas" de acuerdo al criterio del supervisor (se evalúa - por medio de observación directa).

PREGUNTA 21.

Algunas de las baterías son:

Nivel alto; Wais, Rocha st, MMPI, Dominos,

16 PF

Nivel medio; Raven, Army Beta, Destreza.

Nivel bajo; Army Beta, Destreza.

A todos los niveles se aplica el Moss y Dat (pero con diferentes subtest.

PREGUNTA 22.

El que aplica las Pruebas Psicológicas es el Psicólogo.

PREGUNTA 23.

Las evalúa el Psicólogo.

PREGUNTA 24.

La importancia de la Solicitud es de 3 a 4 (opinión de 4 cuestionados).

PREGUNTA 25.

El Curriculum se utiliza como Informativo y Confirmativo (6).

PREGUNTA 26.

El solicitante es considerado como una persona - que necesita trabajo y como persona que ofrece sus

servicios.

PREGUNTA 27.

Los aspectos positivos de los sistemas de Selección

son: Es confiable (5)

Elimina diver-
sidad de cri-
terios (6)

PREGUNTA 28.

Los aspectos negativos son:

Rigurosidad del Sistema (3)

Falta de Tiempo (3)

PREGUNTA 29.

El Sistema de Selección de Personal se puede mejorar por medio de la estandarización de las Pruebas Psicológicas tomando en cuenta la mentalidad Mexicana.

PREGUNTAS NO CONTESTADAS:

Pregunta 4 (5)

Pregunta 6 (1)

Pregunta 11 (1)

Pregunta 20 (1)

* Pregunta 21 (2)

Pregunta 22 (2)

Pregunta 23 (2)

Pregunta 28 (4)

Pregunta 29 (4)

* Hay una empresa que cuenta con una batería estandarizada y diseñada de acuerdo a sus necesidades.

Con respecto a la pregunta " 29 " fue considerada deficiente en tres casos y se podría mejorar con:

- a) Actualización de las Pruebas Psicológicas, a través de herramientas nuevas.
- b) Tiempo suficiente para mejorar la entrevista con el solicitante.

Solo tres cuestionados consideraron que su Sistema de Selección era adecuado.

CAPITULO 6

CONCLUSION:

Una vez concluida nuestra investigación y habiendo expuesto los resultados obtenidos, contamos con la información necesaria para ACEPTAR O RECHAZAR la HIPOTESIS que dio origen al presente estudio y la cual se encuentra enunciada de la siguiente manera:

" EN LAS EMPRESAS DEL DISTRITO FEDERAL Y AREAS SUBURBANAS NO SIGUEN NINGUN PROCEDIMIENTO TECNICO NI ESPECIFICO EN LAS AREAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL ".

La HIPOTESIS enunciada fue ACEPTADA por los datos obtenidos en la investigación y se concluye:

- a) De las 112 Empresas que formaron la Muestra Específica, solo el 9% contestaron ampliamente el cuestionario, demostrando tener un procedimiento técnico y específico en las áreas mencionadas.
Este tipo de Empresas se consideraron como grandes teniendo un mínimo de 1 000 empleados.
- b) De las 112 Empresas el 63% no contestó en su amplitud

el Cuestionario y no se pudo comprobar ningún procedimiento técnico ni específico en la área de Reclutamiento y Selección de Personal. Este tipo de Empresas fueron catalogadas como Chicas (de 2 a 300 empleados) y Medianas (de 301a 1000 empleados).

- c) La Mortalidad fue del 9% (10 Empresas).
- d) Empresas que se negaron a dar informes fueron el 19% (21 Empresas).

CONCLUSION FINAL

De acuerdo a los datos mencionados y que fundamentan la ACEPTACION DE LA HIPOTESIS del presente Estudio, se resume:

- a) La Selección de Personal " aparentemente " es una de las técnicas más comunes y que en la actualidad ha tenido mayor desarrollo; sin embargo, solo en Empresas mayores de 1 000 empleados denominadas "grandes " se encontró un tipo de procedimiento técnico y específico, en algunas de estas Empresas que cuentan con un sistema y con los hombres debidamente capacitados en las áreas de Reclutamiento y Selección de Personal, el Sistema no se encuentra actualizado ni

estandarizado al universo que se maneja.

- b) En las Empresas Medianas se desconocen las funciones sobre Reclutamiento y Selección de Personal a pesar de ésto muchas de ellas hacen uso de algunas técnicas sin conocer las bases de la misma, ejemplo de ello tenemos las Pruebas Psicológicas las cuales son aplicadas y evaluadas por personal sin ningún entrenamiento, que se auxilia de "machotes" para llevar a cabo este procedimiento, siendo obviamente los resultados Subjetivos.
- c) En las Empresas Chicas no existe una tecnificación de las funciones referentes al Reclutamiento y Selección de Personal, en ellas tampoco existe un Departamento de Personal siendo a su vez el Departamento de Contabilidad el que lleva las funciones que a personal se refiere.
- Para la contratación del personal es indispensable la recomendación y la observación en el trabajo.

NOTA: Muchas de estas Empresas Medianas y Chicas se encuentran en expansión, por consiguiente, desorientadas en la clase de profesionales que puedan resolverles el problema de suministro

de personal adecuado; desconociendo hasta el momento que estas funciones pueden ser realizadas eficazmente por los egresados de Psicología del Trabajo.

CAPITULO 7

SUGERENCIAS :

- * En aquellas Empresas que cuentan con un Departamento de Selección de Personal sería conveniente informar les sobre los adelantos logrados en este campo de trabajo a través de diferentes medios de difusión que permitan a los participantes un intercambio de conoci - mientos y una actualización con el fin de tecnificar los diferentes procedimientos que ha selección se refiere optimizando el suministro de personal adecuado a su - Empresa.
- * Actualización y Estandarización de los métodos que se están utilizando en Selección de Personal de acuerdo - a la idiosincracia de nuestra población, ya que muchos de estos métodos por su falta de tecnificación, son considerados como obsoletos olvidándose que la adapta -- ción de estos métodos a los niveles que se estén mane - jando, les darían la validez y confiabilidad correspon - diente.
- * Fortalecimiento de los diferentes campos de acción en los que el Psicólogo del Trabajo ha alcanzado un alto - desarrollo.

* Por lo tanto, debemos prepararnos en este campo, creando, innovando, fomentando, diseñando y estandarizando mejores técnicas de Selección de Personal que permitan optimizar este fuente de trabajo.

SUGERENCIAS OBTENIDAS POR PARTE
DE LOS CUESTIONARIOS

a) COMPARACION DE LOS RESULTADOS CON OTROS ESTU-
DIOS SIMILARES:

Se mencionó en dos Empresas cuestionadas que en la American Chambers y la Secretaría de la Presidencia, estaban realizando un estudio similar y que sería conveniente comparar los resultados obtenidos una vez concluída las diferentes investigaciones, obteniendo una mayor o menor generalización de las conclusiones a las que se llegó.

b) ESTABLECER ASESORIAS A EMPRESAS .

En diferentes Empresas (medianas y chicas) se pidió asesoramiento en las áreas de personal: primero por encontrarse muchas de ellas en expansión y segundo se interesaron al conocer la preparación y actividades que puede desarrollar el egresado de la carrera de Psicología del Trabajo.

ANEXO 1.

CUESTIONARIO

Agradecemos la información que se sirva proporcionarnos con el fin de obtener un mayor índice de confiabilidad al presente estudio.

OBJETIVO:

Recabar información para obtener estadísticamente el procedimiento o metodología de mayor uso en las distintas empresas en el campo de Reclutamiento y Selección de Personal.

INSTRUCCIONES:

Conteste en la forma que crea conveniente, de acuerdo a sus conocimientos y/o criterio. (Si lo considera necesario utilice el reverso de la hoja).

Departamento: _____ Grado de Estudios: _____
Puesto: _____ Fecha: _____

1. Describa el procedimiento utilizado en el Reclutamiento de Personal:

2. Si tiene diferentes procedimientos en el Reclutamiento de acuerdo a los diferentes niveles de que se trate, describalos:

3. Mencione las Fuentes de Reclutamiento que operan dentro de su Empresa:

4. Qué Medios de Reclutamiento utiliza:

5. Cuáles son los criterios utilizados para el Reclutamiento:

6. De manera global qué cantidad de personas recluta semanalmente:

7. Al presentarse una vacante, el primer paso para ocuparla es:

8. Qué criterio (s) utiliza en la preselección:

9. Cuántos candidatos "estudiados" considera usted suficientes para cubrir una vacante:

10. Cuantas personas selecciona usted a la semana:

11. De que niveles:

12. Describa detalladamente los pasos para seleccionar su personal desde su reclutamiento hasta su contratación:

13. El seleccionador como primer paso para cubrir una vacante, basa su criterio en:

- Requisición
- Recomendaciones
- Observación
- Especificación del Puesto
- Referencias socio-económicas
- Pruebas Proyectivas
- Pruebas de Inteligencia
- Escolaridad
- Defectos Físicos
- Lugar de Origen
- Sindicato
- Solicitud
- Examen Médico
- Análisis de Puestos
- Curriculum Vitae
- Opinión del Jefe
- Pruebas Técnicas
- Pruebas de Personalidad
- Pulcritud
- Experiencia Laboral
- Opinión del Supervisor
- Entrevista
- Referencias Laborales
- Pruebas Psicológicas
- Pruebas de Actitud
- Pruebas de Intereses
- Fluidez Verbal
- Presentación
- Otros; describa:

14. De los instrumentos mencionados cuál o cuáles considera usted fundamentales para la contratación:



15. Qué criterios utiliza para eliminar a los candidatos no aceptados:

16. Mencione los aspectos positivos obtenidos en su Sistema de Selección de Personal:

17. Cuáles aspectos negativos:

18.Cuál es el grado de influencia que tiene usted en la contratación del candidato, en una escala de 0 a 5.

- 0 1 2 3 4 5 +

19. Se le informa al candidato él o los objetivos de la Entrevista:

SI () NO ()

20. Por qué:

21. Si se utilizan pruebas, indique de que tipo son:

22. Enumere algunas baterías de pruebas que utilice y a que nivel - se aplican:

23. Quién aplica las Pruebas Psicológicas:

24. Quién las evalúa:

25. Cuál es la importancia que le da a la Solicitud de Empleo, en una escala de 0 a 5 .

- 0 1 2 3 4 5 +

26. Cómo utiliza el Curriculum Vitae;

27. Qué es para usted un solicitante;

28. Comentarios del Entrevistado:

ANEXO 2

CUESTIONARIO

Agradecemos la valiosa colaboración que se sirva proporcionarnos con el fin de obtener un mayor índice de confiabilidad al presente estudio.

OBJETIVO:

Recabar información para obtener estadísticamente el procedimiento o metodología de mayor uso en las distintas Empresas en el campo de Reclutamiento y Selección de Personal.

INSTRUCCIONES:

Conteste en la forma que crea conveniente, de acuerdo a sus conocimientos y/o criterio (si lo considera necesario utilice el reverso de la hoja).

Tipo de Empresa: _____

Número aproximado de empleados: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Grado de Estudios: _____

Fecha: _____

1. Realiza algún procedimiento en su Reclutamiento y Selección de Personal:

SI () NO ()

2. Cuántas personas realizan las funciones mencionadas anteriormente:

()

3. Indique cuáles son los aspectos más importantes en su Reclutamiento:

- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| () Fuentes Internas | () Medios de Reclutamiento |
| () Análisis de Puestos | () Verificación Requisición |
| () Fuentes Externas | () Análisis de Presupuesto |

() Otros mencione:

4. Si tiene diferentes procedimientos de acuerdo a diferentes niveles, indíquelo:

5. Mencione las Fuentes de Reclutamiento que operan en su Empresa:

6. Cuáles son los criterios que utiliza en su Reclutamiento:

- No existen
- Existen, pero no se aplican
- Variables, describa:

7. Al presentarse una vacante el primer paso que realiza es:

- Verificar Requisición Revisar Fuentes Externas
- Revisar Fuentes Internas Revisar Análisis de Puestos

- Otros, describa:

8. De manera global, qué cantidad de personas recluta a la semana:

- 1 a 5 6 a 10 11 a 15
- 16 a 20 21 a 30 31 a 40
- 41 a 50 51 a 70 71 a 90
- 91 ó más, especifique:

9. Qué criterios utiliza en la Preselección:

- No existe Preselección No se tienen criterios
 Existen, pero no se aplican Variables, describa:
-
-

10. Cuántos candidatos considera suficientes para cubrir una vacante en los niveles especificados:

- Ejecutivo Técnico
 Administrativo Operario
 Otros, especifique:
-
-

11. Cuántas personas selecciona usted a la semana:

- 1 a 5 6 a 10 11 a 15
 16 a 20 21 a 30 31 a 40
 41 a 50 51 a 70 71 a 90
 91 ó más, especifique:
-
-

12. Describa los pasos que realiza desde la Selección de su personal, hasta su contratación:

- Requisición Reclutamiento Interno
 Reclutamiento Externo
 Entrevista Solicitud
 Examen Médico Pruebas Psicológicas
 Examen Técnico

() Otros, especifique:

13. El Seleccionador basa su criterio en: (Jerarquice los más importantes de acuerdo a lo que utiliza).

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| () Requisición | () Recomendaciones |
| () Observación | () Especificación del Puesto |
| () Referencias Laborales | () Referencias socio-económicas |
| () Pruebas Proyectivas | () Pruebas de Inteligencia |
| () Escolaridad | () Defectos Físicos |
| () Lugar de Origen | () Sindicato |
| () Solicitud | () Examen Médico |
| () Análisis de Puestos | () Curriculum Vitae |
| () Opinión Jefe | () Pruebas Técnicas |
| () Pruebas de Personalidad | () Pulcritud |
| () Experiencia Laboral | () Opinión Supervisor |
| () Entrevista | () Pruebas de Aptitud |
| () Pruebas de Intereses | () Fluidez Verbal |
| () Grafología | () Presentación |
| () Antecedentes Penales | () Religión |

() Otros, especifique:

14. Para la contratación usted basa su criterio en:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pruebas Psicológicas | <input type="checkbox"/> Entrevista |
| <input type="checkbox"/> Examen Médico | <input type="checkbox"/> Experiencia Laboral |
| <input type="checkbox"/> Pruebas Técnicas | <input type="checkbox"/> Referencias socio-económicas |
| <input type="checkbox"/> Religión | <input type="checkbox"/> Antecedentes Penales |

Otros, especifique:

15. Qué criterios utiliza para eliminar a los solicitantes no aceptados:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Requisición | <input type="checkbox"/> Edad |
| <input type="checkbox"/> Sexo | <input type="checkbox"/> Religión |
| <input type="checkbox"/> Pruebas Psicológicas | <input type="checkbox"/> Pruebas Técnicas |
| <input type="checkbox"/> Antecedentes Penales | <input type="checkbox"/> Entrevista |
| <input type="checkbox"/> Motivación | <input type="checkbox"/> Referencias Laborales |

Otros, especifique:

16. Cuál es el grado de influencia que tiene usted en la contratación del candidato, en una escala de 0 a 5 :

- 0 1 2 3 4 5 +

17. Utiliza usted la entrevista para seleccionar su personal:

- SI NO

18. En caso afirmativo, le informa al solicitante el objetivo de la entrevista:

- SI NO

19. La entrevista que usted efectúa, tiene por objeto:

- Intercambiar información
- Obtener información del solicitante
- Dar información al solicitante
- Una charla amistosa

Otros, especifique:

20. Si se utilizan pruebas indique de qué tipo son:

- Rendimiento
- Personalidad
- Aptitud
- Técnicas
- Motivacionales
- Inteligencia
- Intereses
- Proyectivas
- Habilidades
- Conocimientos

Otras, especifique:

21. Enumere algunas baterías de pruebas que utilice y a que nivel se aplican:

22. Quién aplica las pruebas Psicológicas:

- Psicólogo Secretaria
 Persona Entrenada Psicólogo y secretaria

Otros, indique:

23. Quién las evalúa:

- Psicólogo Secretaria
 Persona Entrenada Psicólogo y secretaria

Otros, indique:

24.Cuál es la importancia que le da a la Solicitud de Empleo en una escala de 0 a 5 :

- 0 1 2 3 4 5 +

25. Cómo utiliza el Curriculum Vitae:

- Informativo Confirmativo
 No se utiliza Informativo y confor-
mativo

Otros, especifique:

26. Qué es para usted un Solicitante de Empleo:

- Persona que necesita trabajo
- Persona que busca mejora profesional
- Persona que busca mejora económica
- Un cliente

Otros, especifique:

27. Indique los aspectos positivos obtenidos en su sistema de Selección:

- Elimina diversidad de Criterios
- Es confiable
- Estandarización
- Elimina personal sindicalizado
- Ninguno

Otros, especifique:

28. Cuáles aspectos negativos:

- Manejos subjetivos de la información obtenida
- Rigurosidad del sistema
- Poca confiabilidad de las Pruebas Psicológicas
- Lentitud del proceso
- Entrevista no generalizada
- Falta de tiempo

Otros, especifique:

29. Si considera que su Sistema de Selección de Personal es deficiente, cómo se podría mejorar:

- GUZMAN VALDIVIA Humanismo Trascendental y Desarrollo
Editorial Limusa-Wiley, Méx., 1973.
- H. HAWK ROGER Reclutamiento y Selección de Personal,
Editorial Técnica, S.A., Méx., 1969.
- JIMÉNEZ OSORNIO ALVARO Selección por Objetivos.
- M. GUION Test para la Selección de Personal.
Editorial Rialap, S.A. Buenos Aires.
- McGUIGAN F.J. Psicología Experimental,
Editorial Trillas, Méx., 1971.
- MODMOLLIN MAURICE Los Psicofarsantes.
Colección Mínima Siglo XXI.
- MORALES MA. LUISA Psicometría Aplicada,
Editorial Trillas, Méx., 1973.
- NAVARRO NAVA ROBERTO Memorias del Curso Implementario de
los Centros de Evaluación, Méx., 1977.
- OFICINA INTERNACIONAL
DEL TRABAJO Introducción al Estudio del Trabajo,
1975.
- REYES PONCE AGUSTIN Administración de Personal,
Editorial Limusa-Wiley, Méx., 1971.
- REYES PONCE AGUSTIN Análisis de Puestos,
Editorial Limusa-Wiley, Méx., 1973.
- SALGADO MOLINA RUBEN Selección de Personal. Tesis de Lic.
UNAM 1974.
- SCHEIN E.H. Psicología de la Organización,
Editorial Price/Hall International.
- SIEGEL LAURENCE Psicología Industrial,
Editorial CECSA, Méx., 1975.

- TERRY GEORGE
Principios de la Administración,
Editorial CECSA, 1972.
- TIFFIN & MC CORMICK
Psicología Industrial,
Editorial Diana, 9na. Impresión, 1973
- TYLER LEONA E.
Pruebas y Medición en Psicología,
Editorial Princi/Hall International.
- VILLARREAL Y ROMO DE
VIVAR
Selección por Resultados, Tesis por
Lic. UNAM, 1972-18
- YODER DALE
Manejo de las Relaciones Industriales,
Editorial CECSA, 1974.
- ZARZOSA ESCOBEDO LUIS
Revista Mexicana de Recursos Humano-
nos Art. Departamento de Personal o
de Recursos Humanos-Mayo-Junio
1975 No. 2.
- VILLAGOMEZ GARCIA
JOSE LUIS
Historia y Evolución de la Selección
Técnica de Personal en México
Tesis Lic. UNAM, 1975.