

Una práctica común utilizada por muchas organizaciones es la que se refiere a la cancelación de las solicitudes o rechazo de los solicitantes, debido a la obsolescencia de la información registrada en dichas solicitudes; digamos, por ejemplo las solicitudes que tienen un número determinado de años en el archivo y no se les ha hecho ningún trámite para continuar en el Proceso de la Selección de Personal.

Cuando es recibida una requisición de personal en la oficina de contrataciones de una organización, el seleccionador le comunica al aspirante, si acaso éste reúne las características de la requisición, la concesión de una cita con el jefe del departamento que solicita personal para cubrir un puesto vacante. El jefe de dicho departamento se entrevista con el solicitante, y si éste no convence a aquél por cualquier circunstancia, es rechazado y devuelto su expediente a la oficina de contrataciones, la cual puede referirlo a otro departamento que también solicite personal con las mismas características básicas del solicitante en cuestión.

Si el aspirante satisface los requerimientos, tanto los del puesto como los del jefe del departamento que está solicitando personal, es enviado a examinarse clínicamente. Este es el último obstáculo en el proceso de filtración de la selección y si el aspirante no goza de un estado de salud favorable, lamentablemente será rechazado.

Si el personal salva este último obstáculo, será enviado a la oficina de Reclutamiento y Selección de Personal para su contratación. Cabe aclarar, que algunas veces, los aspirantes a ingresar a una organización son rechazados desde que llegan a la oficina de contrataciones. Esto puede ser debido a que no haya vacantes disponibles por el hecho de que el archivo está saturado de solicitudes calificadas para casi todos los puestos; o bien pueden ser rechazados, por ciertas disposiciones legales (edad y sexo) que afectan a los solicitantes o por políticas propias de la empresa.

## B) LA SOLICITUD.

Anteriormente mencionamos que el Proceso de Selección de una organización variaba de una a otra dependiendo de las características y condiciones de las mismas, sin embargo, por lo menos un formulario de solicitud y alguna clase de entrevista son utilizados por ellas como base parcial para escoger al personal nuevo. El uso generalizado de entrevistas y solicitudes estaba basado en la idea de que el éxito de un empleo depende de ciertos antecedentes esenciales tales como la experiencia y educación anteriores, así como ciertos factores de sociabilidad como es la facultad de crear y mantener una impresión favorable y conversar con soltura.

El formulario de solicitud es un instrumento tradicional y ge-

neralmente aceptado para registrar en él información respecto a datos biográficos del solicitante, tales como: Edad, sexo, estado civil y número de personas que dependen del mismo, así como educación y capacitación previas; experiencia de trabajos anteriores, incluyendo la naturaleza de los mismos, salario, tiempo de permanencia y motivos de la separación en cada uno de ellos; asociaciones a que pertenece; tenencia de propiedades y de créditos; referencias; etc.

Es conveniente que el departamento de Reclutamiento y Selección revise y actualice periódicamente los formularios de solicitud, que muchos aspirantes los encuentran tediosos y ofensivos, por el hecho de ser muy largos y cansados e inmiscuirse demasiado en sus vidas privadas. Estas revisiones se deben de efectuar con el fin de modificar las secciones obsoletas que están en la solicitud. Todas las solicitudes que se reciben ya contestadas en el departamento de Reclutamiento y Selección, están sujetas a una investigación con el fin de verificar la información contenida en las mismas. Dicha investigación se lleva a cabo por teléfono, por correo, y en ocasiones personalmente estableciendo contacto con los jefes anteriores del solicitante, ex-maestros del mismo, casas comerciales donde tiene crédito y con las personas citadas como referencias por éste. Si durante la investigación mencionada se encuentran datos desfavorables para el solicitante, éste será rechazado. Las causas más comunes por las que son rechazados los aspirantes a ingresar a una organización son:

- a) INFORMACION FALSEADA.- El aspirante se ve forzado a mentir al contestar el formulario de solicitud, ya que su interés por ingresar a la organización es demasiado o bien por que su historial sea un poco dudoso o nada favorable.
- b) ANTECEDENTES.- Si durante la investigación, al informarse con el jefe anterior del aspirante a ingresar a la organización, se encuentra que éste es un trabajador poco eficiente y cooperador, esto podrá ser la causa de la eliminación de dicho aspirante.
- c) MALAS REFERENCIAS.- El solicitante por lo general cita como referencias a personas allegadas a él o bien, casas comerciales donde él mismo tiene crédito. Si durante la verificación de la información, resulta que las personas citadas como referencias son de reputación sospechosa, o bien, cuando los negocios a casas comerciales que le han otorgado crédito a dicho solicitante, revelan que éste es poco digno de fiar, éstas serán causas para la eliminación del mismo, ya que las organizaciones, por lo general, tratan de evitarse todo tipo de problemas y no contratan al personal que se los puedan ocasionar. Los trabajadores de una organización son el reflejo de la misma.

- d) INCAPACIDAD. - Si la especificación registrada en el análisis de puestos manifiesta que se requieren ciertas características, su solicitud será rechazada. Por ejemplo: El aspirante, un ingeniero que revele en su solicitud experiencia en control de calidad y se requiere un ejecutivo en producción, será rechazado por no reunir los requisitos del puesto.

✓ C) LA ENTREVISTA.

La entrevista es un paso en el proceso de selección de personal que permite que la persona que tiene a su cargo la contratación de nuevos trabajadores, pueda tener una visión total del individuo, apreciando así directamente la persona y su comportamiento. El objetivo es establecer una comparación entre el solicitante y los requisitos específicos del puesto y decidir si habrá un buen desempeño en éste, a su vez permite que el solicitante formule preguntas acerca de la organización y del trabajo.

La entrevista es un instrumento flexible, se puede utilizar para muchos tipos diferentes de empleo y con muchas clases diferentes de personalidad.

Las entrevistas difieren entre sí en cuanto a su estructuración interior. Las entrevistas no son una técnica precisa, y las entrevistas hábiles son difíciles de llevar a cabo ya que el solicitante trata de presentar siempre su mejor imagen y el entrevistador debe mostrar la suficiente capacidad para obtener más datos del solicitante, tales como sus actitudes respecto a sí mismo y a las situaciones que encuentra molestas o satisfactorias. Como la entrevista es subjetiva, puede perder su validez debido a ciertos factores que afectan la relación entre el entrevistador y el solicitante, los más conocidos de estos factores son:

- a) FALTA DE CONCORDANCIA. - Un solicitante muestra cierto nerviosismo durante la entrevista, por lo cual es probable que no muestre su temperamento y sus emociones propias y normales. El entrevistador debe considerar esta situación y comprender que el comportamiento del solicitante dista mucho de ser como es en realidad, por lo cual debe ponderar justamente esta situación.
- b) PREJUICIOS PERSONALES. - Hay ciertas características del solicitante que afectan al entrevistador de una manera incontrolable, estas características pueden ser: La complejión, la estatura, el color del cabello y de la piel, defectos físicos, hábitos o tics personales, etc. El entrevistador algunas veces tiene ideas estereotipadas y generaliza a los solicitantes por idealidades que no se basan en ningún hecho.

- c) EL EFECTO DE HALO. - Es la tendencia a generalizar partiendo de alguna característica o rasgos específicos para llegar a una evaluación global de la adecuación de un solicitante. El efecto de halo puede ser positivo o negativo, ya que el entrevistador, basándose en la impresión inicial favorable o desfavorable del solicitante, pondera los efectos de la entrevista basándose inconscientemente en esta impresión.

- d) LA PREDISPOSICION CONTAGIOSA. - Esta clase de predisposición es el resultado de que ambos participantes en la entrevista, reaccionen, el uno hacia el otro, en contra del conjunto de sus propias actitudes, valores, sentimientos, etc. La predisposición contagiosa, en la cual el entrevistador induce al solicitante a contestar en determinada forma, tiene consecuencias significativas en la entrevista, ya que es posible que el entrevistador intérprete mal lo que el solicitante ha dicho en realidad.

La realización de una entrevista es un arte, ya que para lograrla eficazmente, se requiere establecer un ambiente de comprensión que induzca al candidato a revelar sus cualidades favorables y desfavorables. Existen diversos métodos para llevar a cabo una entrevista, los principales son:

- a) ENTREVISTA EMPIRICA. - En este tipo de entrevista se deja al interrogador o seleccionador que formule las preguntas según su experiencia y buen criterio. El entrevistador debe evitar todo tipo de factores antes mencionados que afectan la validez y confiabilidad de la entrevista, así como también debe mantener el control sobre la misma, impidiendo cualquier desvío, retardo o apresuramiento, para obtener el máximo provecho de la misma, manteniéndose alerta para obtener datos adicionales de la observación incidental del solicitante.
- b) ENTREVISTA NO DIRIGIDA. - En ésta, el solicitante recibe libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso del interrogatorio. El entrevistador hace preguntas amplias y se concreta a escuchar, interrumpiendo solamente, de una manera breve, el desarrollo del solicitante para mantener hablando al mismo acerca del asunto, sin cambiar abruptamente a otro tema.
- c) ENTREVISTA MODELADA. - Se elabora con objeto de evitar deficiencias en las entrevistas empíricas. La entrevista modelada se sirve de guías o listas de preguntas que utiliza el entrevistador en busca de información pertinente referen

te al solicitante y a su historia laboral anterior, tratando de enfocar la atención sobre rasgos de carácter tales como: Estabilidad, laboriosidad, perseverancia y dotes de líder, sin intentar proporcionar datos acerca del nivel de aptitud del solicitante. Este tipo de entrevistas le proporciona al seleccionador una serie de preguntas cuidadosamente formuladas y el orden en que dichas preguntas deben hacerse, eliminando de esta manera, la variabilidad de procedimientos de la entrevista empírica.

d) ENTREVISTA EN CONSEJO. - Este tipo de entrevista implica un grupo de entrevistadores u observadores que hacen preguntas y observan al candidato a ingresar a la organización. Se utiliza para seleccionar personal que va a ocupar puestos altamente administrativos.

e) ENTREVISTA DE GRUPOS. Consiste en que los candidatos, que al igual que en el caso anterior ocuparán puestos altamente administrativos, se reúnan para una discusión en grupo formando una mesa redonda con los ejecutivos de la organización. Por este método de entrevista se facilita la observación de factores tales como iniciativa, agresividad, calma, adaptabilidad a las nuevas situaciones, tacto y habilidad para sobrellevarse con otras personas y situaciones similares, etc..

#### D) PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Para muchas organizaciones las pruebas psicológicas son sinónimos de sistemas de selección, a pesar de que muchas de dichas organizaciones no empleen tales procedimientos en sus programas de selección. Las pruebas psicológicas se han creado haciendo un esfuerzo por hallar medios más objetivos para medir las aptitudes de los solicitantes y de los trabajadores candidatos a traslados o ascensos. Una de las principales ventajas que se aprecian en las pruebas psicológicas es que pueden poner al descubierto características del solicitante no detectadas en la solicitud o en la entrevista, eliminando, por lo tanto, los prejuicios del entrevistador o las restricciones del formulario de solicitud. Dichas pruebas psicológicas se conocen también como "test" psicológicos.

El uso de pruebas psicológicas tal como lo explicamos anteriormente, por ser una parte del Proceso de Selección, puede dar lugar a la eliminación del solicitante si éste no cumple con los requisitos del puesto a ocupar. Estos requisitos pueden ser pericia, exactitud, rapidez, conocimientos, facilidad para tomar decisiones, inteligencia, etc., medidos por dichas pruebas.

Las pruebas psicológicas o tests difieren unas de otras por

la forma en que se elaboran, administran y se califican, teniendo cada una de ellas sus propias ventajas y desventajas particulares. Vamos a explicar las formas más comunes de pruebas psicológicas:

- a) DE ACUERDO A LA MANERA DE CALIFICAR. - Pueden ser subjetivas u objetivas, según si durante la calificación de las mismas se utiliza el criterio del seleccionador o un manual con factores ponderados. Las pruebas subjetivas son más deficientes debido a que el seleccionador puede calificar a los solicitantes con prejuicios negativos. Las pruebas objetivas pueden ser revisadas y calificadas fácil y rápidamente sin influir el humor y las opiniones personales del calificador.
- b) DE ACUERDO A LA MANERA DE ADMINISTRARSE. - Pueden ser individuales o colectivas según se utilice un solo seleccionador para cada solicitante o un solo seleccionador para varios de ellos. Son más efectivas las pruebas individuales por el hecho de que es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y comunicación entre el sustentante y el administrador de las pruebas.
- c) DE ACUERDO A LA ELABORACION. - pueden ser de ejecución, orales o con papel y lápiz, dependiendo esto de si se utilizan ciertos aparatos o equipos que simulen la realidad, o bien se utilizan cuestionarios que el solicitante contesta de una manera oral o escrita. Las pruebas de ejecución resultan más caras y no se prestan fácilmente para aplicarse colectivamente.
- d) DE ACUERDO A LA VELOCIDAD O A LA CAPACIDAD. - La primera tiene un límite determinado de tiempo, más allá del cual no se les permite a los solicitantes seguir contestando las preguntas aún cuando no las hayan contestado todas. Son muy usadas estas pruebas en programas en gran escala. Las segundas, o sean las pruebas de capacidad, se aplican sin límite de tiempo. Este tipo de pruebas tiene ventaja sobre las anteriores debido a que las personas de mayor edad comparadas con las personas menores, se encuentran en situación desfavorable en las pruebas de velocidad, mientras que en las pruebas de capacidad se puede perfectamente comparar la ejecución de ambos grupos de distintas edades.

#### 1.- Tipos de Pruebas Psicológicas.

Aunque éste no es tratado de Psicología Industrial, examinaremos algunos de los tipos de pruebas más comúnmente usados, así como los objetivos que ellos mismos fijan.

- a) PRUEBAS DE ACTUACION. - En este tipo de pruebas se pide al solicitante que muestre su capacidad para hacer el trabajo, sus conocimientos acerca del puesto o su habilidad para desarrollarlo. Las pruebas de mecanografía, de taquigrafía (en las cuales se calcula su veloci-