



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

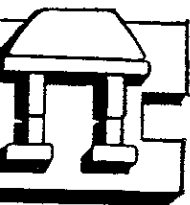
**CAMPUS IZTACALA**

LA PSICOLOGIA NARRATIVA EN LA FORMULACION DE UN  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

**T E S I S   T E O R I C A**  
**CON UNA APROXIMACION METODOLOGICA**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO   EN   PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A N :  
**JUAN GABRIEL LOPEZ ROBLEDO**  
**AURORA GPE. HERNANDEZ TORIBIO**

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. OMAR ABRAHAM CORONADO  
VAZQUEZ

DICTAMINADORES: MTRO. JOSE DE JESUS VARGAS FLORES  
LIC. ESTEBAN CORTES SOLIS



**TACALA**

TLALNEPANTLA, EDO. MEX.

AGOSTO DE 2000

284/635



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.

**A MIS PADRES:**

**Armando Hernández y Esperanza Toribio.**

Por haberme dado la Oportunidad y el Apoyo emocional que se necesita en todas las etapas de la Vida, por guiarme hacia los senderos de luz y motivarme siempre en los Momentos más difíciles. Por brindarme la oportunidad de un Profesión y principalmente enseñarme el camino para llegar a ser una buena Madre de Familia.

**A MI ESPOSO:**

**Juan Hernández González**

Por estar siempre conmigo en todos los momentos de mi vida, por brindarme cariño, comprensión y felicidad.

Por saber que siempre me impulsarás a ser cada vez mejor.

Y por lograr todo lo que hemos propuesto, con verdadero amor te digo. Gracias.

**A MI HERMANA:**

**Marina**

Que ha pesar de la distancia, siempre estarás en mi corazón como el vivo ejemplo del amor y cariño hacia los demás, realmente Agradezco el contar siempre contigo para toda la vida.¡

**A MIS HERMANOS:**

**Angel y Julia**

Por saber que siempre contare con ustedes, por la fortuna de tener un familia y por el cariño que nos tenemos

**A MIS SOBRINOS Y CUÑADOS:**

Por el cariño y apoyo que he tenido de todos ustedes, y por la felicidad de saber que cuento con una familia hermosa.

**A TODOS GRACIAS DE CORAZON.**

A mis padres...

Virginia Robledo G. Quien me enseñó la importancia del Trabajo, la Humildad, la Honestidad, la Disciplina, la Puntualidad, el Amor y respeto a Dios

Antonio López G. Quien me enseñó a vivir el aquí y el ahora, la alegría, el coraje, la cautela, la distancia

A mis hermanos...

Gil, Toño y Vicki, que aunque cada quien lleva diferentes caminos, pero un mismo fin ...

A Gloria...

que me ha dado lo mejor de la vida... el Amor... Otra, vida... que sea el parte de que cada uno de nuestros proyectos que poco a poco se van cumpliendo... Te amo

A mis amigos...

Abraham, Hector, Raul, Memo

Compañeros de la universidad, hermanos espirituales y colegas, en las buenas y en las malas

A mis maestros, amigos y pacientes.

Con todos ustedes estoy en deuda, gracias por su confianza en la formación de un profesionista. no los defraudare... Gracias y hasta siempre!

# ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| Resumen   | 6         |
| Introducción  | 7         |
| <b>CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DEL ROL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL</b>                            | <b>15</b> |
| 1.1. Definición de la Psicología  | 15        |
| 1.2. Campos de Aplicación de la Psicología Industrial y Organizacional                                    | 17        |
| 1.3. La demanda social en el ramo organizacional  | 19        |
| <b>CAPÍTULO 2. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL</b>  | <b>24</b> |
| 2.1. Modelos intrapsíquicos   | 25        |
| 2.2. Modelos conductuales   | 26        |
| 2.3. Psicología diferencial   | 26        |
| 2.4. Psicología Administrativa  | 27        |
| 2.5. Enfoque narrativo o Construccinismo social   | 27        |
| <b>CAPÍTULO 3 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL</b>                               | <b>33</b> |
| 3.1. Breve cronología de eventos en Reclutamiento y Selección de Personal                                 | 33        |
| 3.2. Proceso de reclutamiento y selección   | 35        |
| 3.3. Reclutamiento y selección como servicio externo  | 40        |
| <b>CAPÍTULO 4 ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: EL ANÁLISIS DE TAREAS.</b> | <b>46</b> |
| 4.1. ANÁLISIS DE TAREAS   | 47        |
| 4.2. CRITERIOS  | 50        |
| 4.2.1. Evaluación de procesos cognitivos  | 50        |
| 4.2.2. Escalas de Puntuación  | 53        |
| 4.2.3. Evaluación personal y de compañeros  | 54        |

|   |     |
|---|-----|
| CAPÍTULO 5 PREDICTORES PSICOLÓGICOS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL                          | 56  |
| 5.1. Assessment Centers   | 56  |
| 5.2. Datos Biográficos  | 57  |
| 5.3. Entrevistas  | 58  |
| 5.4. Personalidad   | 61  |
| 5.5. Otros procedimientos de selección  | 62  |
| 5.6. Combinación de predictores o baterías de pruebas   | 63  |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 6 PROCESOS SOCIALES EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL                                 | 65  |
| 6.1. Prácticas de moderación de variables   | 67  |
| 6.2. Restricción del rango  | 68  |
| 6.3. Generalización de la validez   | 68  |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 7 JUSTIFICACIÓN SOCIAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL | 70  |
| 7.1. Utilidad   | 70  |
| 7.2. Aspectos sociales, legales y éticos del Reclutamiento y Selección de personal                    | 72  |
| <br>  |     |
| CAPÍTULO 8 APLICACIÓN DEL ENFOQUE NARRATIVO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES                             | 75  |
| 8.1. Antecedentes   | 75  |
| 8.2. Método   | 80  |
| <br>  |     |
| CONCLUSIONES  | 89  |
| <br>  |     |
| BIBLIOGRAFÍA  | 112 |
| <br>  |     |
| ANEXO 1 PROGRAMA PARA LA REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL            | 113 |

## RESUMEN.

El presente trabajo sugiere, tras una revisión de la práctica profesional del psicólogo industrial / organizacional, las divergencias existentes entre el ejercicio convencional de las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal bajo dos vertientes: una con mayor orientación administrativa, que es la más difundida y la que menos se asemeja a la labor del psicólogo; y otra, con un énfasis más psicológico, la cual profundiza en aspectos relevantes del proceso de entrevista, de las partes componentes del proceso de Reclutamiento y Selección, integrando así un proceso orientado a la optimización de los resultados.

Para tal revisión teórico-metodológica se analizaron reportes de autores diversos, desde la descripción de las partes del proceso de Reclutamiento y Selección, las variaciones que dentro del proceso pueden suscitarse por el proceso de interacción involucrado, los factores paralelos a este proceso (económicos, jurídicos, etc.), las inclinaciones ideológicas, raciales, entre otras.

Con ello, y con el respaldo de un modelo narrativo, que permite identificar la interrelación de modos de percibir la realidad y de proceder en la misma con los criterios-creencia que manejan los involucrados, el campo de la psicología industrial-organizacional alcanza nuevas dimensiones (o tal vez ya existentes; pero poco explotadas), que ayudan a dimensionar el verdadero impacto del factor humano en la empresa, y a prever riesgos decisionales en la contratación de personal, con la base de homologar criterios para conformar un manual de operación, o de procedimientos.

# INTRODUCCIÓN

El ejercicio profesional del psicólogo ha sido motivo de análisis y controversia en algunos campos de aplicación. En el caso de las empresas, y en específico del área de Reclutamiento y Selección de personal esto ha quedado de manifiesto. Aquí se ha visto en ocasiones que nuestro ejercicio se confunde con el de los administradores, los contadores y los asistentes administrativos.

Para evitar esta clase de confusiones y poder empezar a matizar nuestra propuesta de trabajo, haremos una revisión por primaria que nos permita una pertinente definición del rol del psicólogo organizacional. En esta iniciaremos por seleccionar una definición específica de la psicología, luego haremos mención de los campos de psicología aplicada (en particular de los que nos interesan para este fin, la psicología industrial y la organizacional), para concluir este apartado determinando si este rol se encuentra en oposición o en conjunción a la demanda social.

Para empezar, se han formulado diversas definiciones acerca del objeto de estudio de la psicología, unas de estas han enfatizado en la mente, en la conciencia, en los procesos cognitivos, en los procesos psíquicos inconscientes y su evolución hacia la actividad consciente, e incluso hacia el comportamiento o las interacciones del organismo con el medio que le rodea.

Consideramos nosotros que existen algunas limitaciones para nuestros fines en estas opciones. Dichas limitaciones son las siguientes (Hoffman, 1987):

- En los objetos de estudio previamente mencionados existe una marcada tendencia a estudiar el comportamiento del individuo más que de una relación social.
- En gran parte de estos modelos, la explicación importante proviene del psicólogo y no de las personas que viven los episodios.
- Se suelen “dar por sentados” algunos conceptos como si fueran “universales”; es decir, aplicables a todas las situaciones.
- Se facilita en algunos casos la subordinación de los intereses expresados en la demanda social a la voluntad de acción del psicólogo. Y
- Se desconoce también en algunos de estos casos la forma en que afecta en nuestro desenvolvimiento la identidad de género que asumimos en nuestros intercambios sociales.

Debido a las limitaciones antes mencionadas, hemos decidido basarnos en una definición psicológica sustentada en modelos de vanguardia, conocidos también como “modelos persuasivos”. Esta dicta que la psicología estudiará cómo se establecen las relaciones a partir de la construcción social de



reglas, creencias y formas de organización en determinados sistemas sociales (Gergen, 1985).

Por otra parte, para poder citar una forma de aplicación de la psicología, debemos en principio entender tres manifestaciones básicas que tiene esta disciplina: su carácter como filosofía, como ciencia y finalmente como tecnología (Touraine, 1986; Luga, 1991).

|                 |  |
|-----------------|--|
| Como filosofía  | Se encarga esencialmente de la construcción de los modelos explicativos y de los conceptos que permiten la explicación del desarrollo y el comportamiento. |
| Como ciencia    | Trata de establecer principios probables formulados e investigados por medio de métodos de explicación y de aplicación sistemáticamente verificables.      |
| Como tecnología | Busca la aplicación de dichos principios psicológicos en favor de áreas e intereses de la demanda social   |

Una vez explicada su correspondencia su conformación como disciplina aplicada, es decir, como tecnología psicológica o psicotecnia, nos corresponde referirnos al contexto de interés en esta tesis. El entorno de lo empresarial otorga cierta preferencia al ejercicio profesional del psicólogo en tres campos específicos, la psicología del consumidor, la psicología industrial y la psicología organizacional.

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Psicología del consumidor | Esta estudia principalmente los procesos del comportamiento de las personas en relación a los actos de compra que ejecuta, teniendo como principales indicadores los procesos de juicio y elección, la respuesta a los mensajes publicitarios y sus patrones de consumo (Dayan, 1989).         |
| Psicología industrial     | Esta se ocupa esencialmente de la optimización de los métodos de selección, formación y desempeño del trabajador para la actividad productiva de la empresa. Se aplica básicamente en las organizaciones de transformación y producción (Cabrera y Padilla, 1996)                              |
| Psicología organizacional | Esta se encarga del estudio y la optimización de los procesos de integración y funcionamiento de los individuos en las actividades de la empresa. Se puede implementar en unidades económicas sin importar si son fabricantes u ofertantes de bienes o servicios (Costales y Hernández, 1997). |

De estas tres, de la que ocuparemos es de la psicología organizacional. Nuestro desempeño actual se encuentra precisamente en campos de actividad económica que involucren tanto la oferta como la fabricación de productos y servicios.

Sin embargo, esta misma experiencia nos ha hecho tener presente que el psicólogo organizacional existe en la medida que satisface una demanda social. Prueba inobjetable de ello es que para ingresar a una empresa, se le encomiendan no sólo las funciones propias de su disciplina, sino también la ejecución de facultades complementarias, tales como las de carácter administrativo, contable o legal (Costales y Hernández, op. cit.). Una prueba adicional de que el psicólogo se ajusta a la demanda social, sin caer tampoco en sólo tener que acatarla (teniendo la opción de proponer también), ha sido la cronología de eventos en las que se han originado actividades del psicólogo industrial u organizacional, de la cual hablaremos brevemente (McCarthy, 1995).

|                         |   |
|-------------------------|---|
| 1903                    | Estudio de actividades y funciones concretas de la actividad empresarial, teniendo presente que parte de ellas deben ser revisadas como cotidianas que son.   |
| 1903                    | Aplicaciones de la psicología a la publicidad   |
| Primera Guerra Mundial  | Primeras formulaciones de procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal (Werther y Davis, op. cit.)   |
| 1911<br>Munstenberg     | Estudio de patrones del comportamiento del personal asociados a la satisfacción laboral y las recompensas   |
| 1913<br>Munstenberg     | Inicios de la ergonomía o diseño de equipo en ingeniería psicológica  |
| 50's                    | Énfasis en la trascendencia del factor humano para el funcionamiento de la empresa<br>Estudios de tiempos y movimientos para la medición de la productividad, así como la formulación de métodos óptimos de trabajo (indicios de psicología industrial) |
| Primera Guerra Mundial  | Estudios de Psicometría para reclutamiento y Selección de Personal  |
| 1933 y<br>subsecuentes  | Estudio y énfasis en las relaciones humanas, el manejo grupal, etcétera (indicios de comportamiento organizacional)   |
| 50's y 60's             | Trabajos y programas motivacionales para el desarrollo de las relaciones humanas en la empresa  |
| 60's                    | Programas de liderazgo empresarial  |
| 60's y 70's             | Renovación de técnicas de análisis de puestos   |
| 70's                    | Modificación de Conducta Organizacional   |
| 80's y 90's             | Aplicación de sistemas de aseguramiento de la calidad   |
| Mediados de los<br>90's | Incursión de sistemas de globalización del mercado, ISO 9000, QS 9000, ANSI   |

**TABLA No. 1 Cronología de eventos relevantes en Psicología del Trabajo.** Se muestran en la tabla las principales tendencias de actividades y estudios en materia de Psicología Laboral

En complemento a esa definición del rol del psicólogo organizacional y de su vínculo correspondiente con la demanda social, este tiene que asumir un

modelo para un ejercicio profesional más adecuado. De entre los modelos que se han manifestado con mayor fuerza en las organizaciones se encuentran los referidos en la siguiente tabla (Escamilla, en proceso):

| Modelo                    | Objeto de estudio   | Observaciones   |
|---------------------------|---|---|
| Enfoques Intrapésíquicos  | Se ocupan básicamente de las formas de pensar, de sentir, de la motivación y de conflictos "internos" que se manifiestan en el comportamiento organizacional  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienden a la inferencia</li> <li>• No expresan formas viables de repetir aplicaciones</li> </ul> |
| Enfoques conductuales     | Estudian el comportamiento del organismo en el medio organizacional, las interacciones que establece y los efectos que le genera  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiende a ser impositivo y no propositivo</li> <li>• No explica procesos sociales</li> </ul>      |
| Psicología diferencial    | <p>Evalúa las facultades de los individuos para la organización, considerando como esenciales los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia</li> <li>• Motivación</li> <li>• Personalidad</li> <li>• Desempeño</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoya consistentemente e la evaluación en reclutamiento y selección de personal</li> </ul>       |
| Psicología Administrativa | Comúnmente expresada bajo un enfoque sistémico, desarrolla la estructura, procedimientos de trabajo y complementa haciendo especial énfasis en la revisión y coordinación de las relaciones de trabajo, formales e informales para favorecer modos de integración social que se orienten a la mejora empresarial y personal | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No lo suficientemente explotada ni reconocida en círculos de psicólogos</li> </ul>               |

**TABLA No. 2 Modelos psicológicos y su aplicación en el área laboral.** Se muestran 4 vertientes tradicionales en las que se ha basado el ejercicio del psicólogo industrial /organizacional.

Estos han sido al momento los modelos prevalecientes en las empresas; sin embargo, la propuesta definida en este proyecto organizacional tiene como hilo conductor a un enfoque derivado de la psicología sistémica, el cual conoceremos bajo el nombre de "enfoque narrativo" (Gergen, 1985; Shotter, 1995).

El enfoque narrativo propone una orientación basada en mucho en un enfoque de sistemas, pero con la diferencia de que no se consideran verdades absolutas, sino relativas. En otras palabras, todo hecho social será visto como una realidad compartida: las formas de organización, de pensar, los lineamientos de la empresa, la normas, creencias, y los actos que se encuentran inmersos en un entorno convencional y normativo exclusivo de sus relaciones. (Berthelot y Berthelot, 1996).

La orientación construccionista social sugiere el estudio de la forma en que perciben, explican y reglamentan su realidad los individuos en un contexto histórico determinado. Las cualidades de este modelo le permiten identificar en las relaciones y en las normas que las regulan los puntos fuertes y las debilidades del comportamiento organizacional, y por consiguiente del funcionamiento de la empresa.

Este modelo favorece la toma en cuenta no sólo de la realidad definida a priori por la empresa, sino el contraste con todos los agentes que la forman, lo cual ayuda a una conciliación de expectativas y de esfuerzos sin estancarse en el atolladero del conflicto.

Asimismo, podemos identificar en este modelo, como social que es, influencias significativas, más no eclectisantes del psicoanálisis, del enfoque sistémico, del estructuralismo, gestalt y otras vertientes, puesto que comparte con ellos un origen dentro de la Sociología del Conocimiento (Shotter, 1995).

La importancia de este enfoque en el marco de la actividad empresarial es que extiende a dichas unidades económicas al conocimiento y control no sólo de los aspectos administrativos, contables, legales y publicitarios de la empresa, los cuales parecen haberse explicado en sí mismos; sino al entendimiento de que algunos de los déficits que se identifican en dichos aspectos pueden tener su origen en una irregularidad no prevista en la ejecución de los actores (el personal) encargados de dichos procesos.

De este modo, sugerimos el desarrollo de una psicología del trabajo, en la que este enfoque puede ser un facilitador para un adecuado funcionamiento de nuestra empresa nacional, que no sólo acusa en algunos casos problemas económicos, administrativos o jurídicos, sino también de compromiso y de insuficiencia resolutiva.

Parte de la insuficiencia resolutiva antes mencionada se inicia en la confusión que se ha creado al mal interpretar la división del trabajo. Esta división ha parecido en algunas circunstancias más una escisión del trabajo. Es decir, se segmenta por áreas el trabajo y se encomiendan procesos distintos a cada una; pero no tienden a facilitar la búsqueda de las causas de las deficiencias de esos procesos en su punto de origen.

Uno de estos casos es el del proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, donde se suelen acusar deficiencias de operación evidentemente detectadas en la rotación de personal, falta de definición de escalabilidad de puestos, inadecuada formulación del plan de carrera, definiciones insuficientes, y hasta la selección no del candidato más adecuado al perfil, sino del menos distante.

Muchas de estas dificultades se viven en nuestros días en un proceso que ha sido definido de la siguiente manera:

- Acerca del problema práctico de conseguir gente que trabaje en la organización, con el énfasis sobre el problema científico de como medir las habilidades, destrezas, personalidad y desempeño de la gente. Es un proceso que trata de distinguir entre quienes pueden hacer el trabajo y quienes no pueden hacerlo; entre quienes pueden aprenderlo y quienes pueden; entre quienes tendrán integración moral y productividad en el trabajo y quienes no la tendrán (Smith y Wakeley, 1983).
- Dicho de otra manera, la selección de recursos humanos es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o mejor dicho, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal (Chiavenatto, citado en López Ambriz, 1993).

Dentro del área de reclutamiento y selección de personal el psicólogo ha tenido un mayor desarrollo, se tiene por objeto captar los recursos humanos más idóneos para cada puesto y tener una idea clara de las características y objetivos que requiere la empresa para el óptimo trabajo y desempeño del posible candidato, apoyándose en conceptos aplicables en la organización ya sea esta productora de bienes y servicios tal es el caso del concepto de productividad que es hacer más con menos, es aprovechar mejor los recursos o trabajar más inteligentemente y calidad que es la serie de características que debe cumplir un producto y/o servicio para satisfacer una necesidad específica (Santillán, 1995).

- Hawk (1968, citado en Santillán, 1995), define el reclutamiento como el abastecimiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes, los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados con el fin de que ocupen los puestos requeridos para conducir eficazmente el trabajo de una organización.

De la expectativa manifiesta en las definiciones de reclutamiento y selección de personal y lo ocurrido regularmente en unidades económicas en nuestro país en ese mismo sentido, podemos apreciar carencias que no permiten

que esta labor se cumpla adecuadamente, por lo que surge nuestro **Problema de Investigación.**

**¿Cómo podemos restablecer un subsistema de Recursos Humanos que apoye al adecuado funcionamiento de nuestro proceso de Reclutamiento y Selección de Personal desde una perspectiva construccionista social?**

La propuesta de trabajo aquí sugerida consiste en una REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS MEXICANAS. Esta se constituye en el supuesto de que los procesos empresariales que han acusado deficiencias en nuestro contexto, en gran medida no están originados en fallas inequívocas del personal que labora por sí mismo, sino en inconsistencias en la congruencia que debe existir entre lo proyectado y lo ejecutado, entre la estructura y el proceso.

Cuando en una empresa no se cumple lo que se proyecta pueden existir deficiencias; pero también, cuando lo que se proyecta contienen errores, estos mismos pueden llevarse a la práctica y volver a manifestarse como deficiencias. Estas carencias pueden identificarse en mayor medida cuando prestamos atención a los comentarios e indicadores que se ponen de manifiesto hasta en las conversaciones más coloquiales dentro de la empresa, esa información cotidiana suele identificarse con facilidad desde un enfoque narrativo.

Por ello, la propuesta de trabajo de esta tesis teórica con una aproximación empírica tendrá por objetivo el siguiente:

**Con base en una contrastación entre la experiencia de trabajo y la investigación documental acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal, se reformulará dicho proceso en un Manual de Procedimientos , bajo una orientación narrativa.**

El respaldo para esta propuesta en lo que respecta al Manual de procedimientos, lo encontramos en Ellman (1993), quien afirma que la mejor manera de que en la empresa se desarrolle lo que se tiene que hacer y que no se transgreda fácilmente lo establecido se basa en una clara definición de los vínculos, las actividades y las normas que rigen los actos empresariales de un área o de toda la organización, aunado a transmitir esta información de manera permanente a todo el personal involucrado.

Los beneficiarios de esta propuesta serán los siguientes:

|            |   |
|------------|---|
| La empresa | Al contar con dispositivos más confiables de funcionamiento del área de recursos humanos en Reclutamiento y Selección de Personal, eliminará costos innecesarios y dificultades |
|------------|---|

|   |  |
|---|--|
|   | emanadas de ingreso y egreso de personal inestable   |
| El personal del área de reclutamiento y selección de personal | Que optimizará sus resultados en la medida que exista mayor congruencia entre lo establecido institucionalmente, lo que se ejecuta, los costos de su operación y la facilitación del éxito empresarial   |
| El personal en general  | Que garantizará en mayor medida un funcionamiento adecuado de la empresa al sólo ingresar el personal pertinente, cuando este es calificado y acreditado por sus méritos y no por errores en la requisición, en el plan de carrera o por no haber encontrado a alguien mejor |
| La sociedad misma   | En dos medidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor probabilidad de estabilidad del personal en la empresa, y</li> <li>• si la empresa dispone de recurso humano óptimo, su funcionamiento en beneficio del cliente tiene que ser superior</li> </ul>             |
| El psicólogo organizacional                                   | Que en la medida que evidencia resultados convenientes en el contexto de trabajo en que se desempeña, puede abrir mercado laboral a sus demás compañeros de profesión.   |

El tipo de análisis fue de corte estructuro-funcionalista y narrativo, ya que la propuesta obliga a tomar en cuenta tanto la forma de organización, los principios y las normas en las que se definió la empresa y el proceso de reclutamiento y selección, pero tiene que sujetarse a contraste con la ejecución real de lo establecido y la identificación de los acontecimientos que realmente ocurren (Boudon, op. cit.; Touraine, 1986).

# **CAPÍTULO 1.**

## **DEFINICIÓN DEL ROL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.1. | La Psicología como producto del trabajo, el conocimiento y la historia. | 15 |
| 1.2. | Coexistencia de modelos y de modos de producción en nuestros días.      | 17 |
| 1.3. | El plano de la Psicología Industrial / Organizacional                   | 19 |

### **1.1. La Psicología como producto del trabajo, el conocimiento y la historia.**

La psicología organizacional ha sido el producto de muchos años de interacción entre las actividades comerciales y las relaciones humanas. En la medida en que se han ido sistematizando y optimizando los procesos comerciales, también las relaciones humanas se han apegado a ese ritmo de vida.

El presente capítulo tiene como finalidad ilustrar la manera en que la Psicología Organizacional se ha incorporado al ámbito de las unidades económicas para favorecer su actividad comercial y las relaciones que dentro y fuera de ella ocurren. Trata adicionalmente de desmitificar aspectos controversiales que han expuesto a este campo de aplicación como una entidad de carácter político-productivo con fines de explotación del trabajador y enajenación de la gente; afirmaciones que han manejado una bandera inquisidora sobre este ramo y sobre el que lo ejerce (Stewart, 1996).

Iniciaremos comentando que la Psicología Organizacional emana, desde sus precedentes más remotos, de todo tipo de trabajo ejercido por el hombre para superar los imperativos que se le presentaban. Como todo ser vivo, el hombre se ha visto en la condición de encaminar sus esfuerzos para satisfacer sus demandas; pero debido a sus limitaciones físicas (más no intelectuales), ha encontrado en la fuerza colectiva la posibilidad de superar metas que por sí sólo no hubiera logrado: cazar, pescar, recolectar comida, defenderse de animales y de otros grupos, etcétera (Rama, 1974).

De la correspondiente satisfacción de necesidades, se tiene conocimiento de que en los inicios de la vida social, el ser humano practicaba una vida nómada, en la que se establecía en un lugar determinado y cazaba, pescaba y recolectaba; pero cuando el alimento se agotaba tenía nuevamente que



hacer camino.

En esos tiempos el ser humano no era realmente productor sino consumidor. Tiempo después, encontró un motivo para establecerse en una residencia definitiva. Esto ocurrió cuando descubrió que podía sembrar su propio alimento. Luego descubriría que algunos de los animales que consumía también podían ser retenidos para asegurarse el alimento y el vestido, descubriendo entonces la ganadería.

Pero la vida sedentaria otorgaría otro dividendo adicional, que fue la oportunidad de encontrar o generar explicaciones cada vez más satisfactorias de la realidad, y empezar a compartir criterios; que se significaron más tarde en organización y en propiedad, que es factor primordial para dar cabida a los modos de producción (Harnecker, 1985).

El conocimiento se significó no sólo en una forma de socializar a la gente, de transmitir la cultura y de poder entenderse con mayor facilidad al compartir un mismo lenguaje; sino que también se significó en la elaboración de cuatro constructos primordiales para la vida en sociedad (Patton, et. al., op. cit.):

- La organización, que destaca entre otras cosas la delimitación de las normas con las que se van a regular, la estratificación de la sociedad, el desarrollo de gobiernos e instituciones, y el establecimiento de un cuño corriente o moneda para sus transacciones comerciales.
- La propiedad, que etológicamente podía entenderse como el territorio; pero que en una vida regulada legalmente encontró un parámetro de legitimidad social, y que definió la posesión de bienes para un beneficiario particular. Este beneficiario a su vez podría disponer de la exclusividad en el uso de sus bienes, o mediante operaciones comerciales, otorgar en renta, venta o consignación la posesión o parte de la posesión de alguno de sus bienes.
- El trabajo, que es la actividad misma encaminada a un objetivo; pero que en esta nueva modalidad de la vida organizada, el trabajo se traduce en el ejercicio de una actividad, entendida como servicio, cuya finalidad consiste en prestar sus conocimientos y habilidades (fuerza productiva) a un cliente, para posteriormente ser retribuido con un bien o con un pago en cuño corriente.
- La socialización, que entre otros aspectos es la proveedora del orden y desarrollo social, al otorgar educación, cultura y mayor conocimiento para asegurar la supervivencia y prosperidad del grupo.

Pero para entender mejor el vínculo existente entre las sociedades primitivas y las actuales, pasando por etapas intermedias, tenemos que asumir una diferenciación entre un error cotidiano en la referencia de la historia. Este error ha equiparado en gran medida la convivencia social con

la "selección natural" (Rama, 1974; Harnecker, 1985):

Se ha caído en la idea errónea de que acontecimientos ocurridos en el pasado ya no pueden suscitarse. Por ejemplo: Si hubo una época que se caracterizó por considerar al trabajador como un esclavo, sujetarlo a largas jornadas de trabajo y maltratarlo; eso no es un evento remoto ya extinto de la Europa, Asia y América de siglos previos al XIX, tampoco es de la Norteamérica confederada; es decir de Alabama y los estados que repudiaban a los negros, esto sigue siendo una práctica vigente, que aunque no sea predominante algún se encuentra en ejercicio por ejemplo con los indocumentados que laboran en los Estados Unidos.

El comentario previo no persigue ningún fin de censura; sino que trata de demostrar que la historia que vivimos no "extingue" prácticas. No es nada más un proceso de extinción, evolución y adaptación; también es un proceso de acumulación de prácticas y acervo, en el que se manifiestan tendencias de acción, sucesiones de prácticas, predominio de algunas prácticas y normas, y el ejercicio, en menor escala, de otras tantas, que en un momento determinado dictaban la norma.

Hoy día no podemos sostenernos únicamente en la existencia de una empresa de vanguardia, dejando de lado la existencia de unidades económicas que trabajan con sistemas precarios, o incluso con el sólo sentido común. Si en el pasado predominó el comercio artesanal y el comercio burgués en el modo de producción feudal, en la actualidad predomina la producción en serie, el comercio mediado por la publicidad y la globalización de mercados, conocido todo esto en nuestro país como Neoliberalismo (Stewart, 1996; Naisbitt y Aburdene, op. cit.).

## **1.2. Coexistencia de modelos y de modos de producción en nuestros días.**

Sin embargo, seguimos encontrando que una buena parte de las unidades económicas de nuestro país se siguen basando en un comercio poco planificado, en concebir a su negocio sólo como eso y no como una empresa. Al encontrar también que otra cantidad importante de empresas intenta acoplarse a las exigencias de la época actual, copiando, más no construyendo sus sistemas económicos, administrativos y jurídicos, podemos ratificar que la economía de nuestro país, y de gran parte del mundo encuentra entre empresas una diferenciación del momento histórico en que se ubica cada una (reviviendo en cierta medida la frase de que X o Y aún se encuentran en pañales, en comparación de A o B).

Hoy día coexisten todos los modos de producción en nuestro país, de modo que aún cuando se ha hecho creer a la gente que algunos eventos ya no

ocurren, la misma estratificación, incluso en el conocimiento nos demuestra lo contrario, encontrando que el nivel de conocimiento se traduce también en la posibilidad de visualizar determinados eventos, explicarlos y explotarlos (Popper, 1981). La evidencia se encuentra entonces en cuanto a la dimensión del conocimiento en que se ubica cada sujeto, teniendo presente que este conocimiento se justifica en la utilidad que manifiesta para algún o varios beneficiarios (Popper, 1981).

El pensamiento de sentido común suele ser una manifestación explicativa de referencia concreta, cuya escasa planificación y marco referencial limitado llevan al sujeto a especular.

Con las creencias metafísicas y supersticiosas pasa algo similar, pues la escasa sistematicidad y la realmente limitada posibilidad de probar sus conjeturas hace de ésta una forma explicativa poco confiable.

Para contrarrestar estas circunstancias, algunas personas se encargaron de buscar explicaciones basadas en un marco de criterios con credibilidad y consistencia compartida por algunos para explicar la realidad circundante. Esta práctica se convirtió en Filosofía, más fue censurada por algunas personas por su escasa aplicabilidad y las dificultades para probar los postulados.

Pero dentro de la Filosofía se empezaron a hacer esfuerzos para probar y sistematizar sus conocimientos, generando formas que permitieran indagar y establecer principios y leyes con mayor precisión y confiabilidad, abriendo paso entonces a la Ciencia. La ciencia que se origina en las filosofías que basan y justifican sus afirmaciones en pruebas empíricas y sistemáticas.

Algunas de las escuelas filosóficas que se dieron a la tarea científica fueron el positivismo (que se manifiesta como la Filosofía de la Ciencia), el estructuralismo (que se expresó inicialmente a manera de lingüística) y la teoría de sistemas (misma que ha seguido evolucionando y que ha dado cabida ahora a modelos narrativos, neurolingüísticos y socio-críticos).

De alguna manera, la disciplina psicológica es una prueba de la coexistencia de tendencias y escuelas explicativas del comportamiento, en la que no se han extinto realmente los modelos, sino que han perdido su auge.

Tenemos que considerar esto como el producto de una sucesión y especialización del conocimiento en las nociones Popperiana y Lakatosiana de la mejora continua en los modelos explicativos, rescatando los puntos fuertes de los modelos previos y dando mejor respuesta a las "cuarteaduras" y "vacíos" de estos mismos.

### **1.3. El plano de la Psicología Industrial / Organizacional**

La tendencia psicológica de fin de siglo ha optado por llamarse “modelos persuasivos”, puesto que retoman como punto central de sus explicaciones la finalidad de convencer, haciendo que esta disciplina sea aún más aplicable y más comunicacional (ya no tanto individualizante). Con ella, se dejan atrás las definiciones austeras del “estudio de la mente”, y del “estudio de la conducta”. Ahora se abre paso esta disciplina a través del objeto de **estudiar la forma en que los sujetos construyen sus pensamientos, actos y relaciones en situaciones bio-psico-socio-meta sociales (Gergen, 1995).**

Esta definición destaca tres factores fundamentales para la aplicación en contexto de sus métodos y técnicas:

- Primero, se habla de la “construcción”, es decir, de las elaboraciones mentales que regulan sus interacciones y que matizan los significados de los eventos, las situaciones y las personas. Entenderemos por ello que la referencia de un contexto o comportamiento no significará lo mismo para toda la gente, ya que no sólo implicará las características físicas, químicas, biológicas y comportamentales del mismo, sino también la manera en que esta situación haya sido concebida. En otras palabras, existen variaciones entre la situación experimentada y la experiencia interpretada.
- Segundo, se citan las relaciones como un acontecimiento relevante, puesto que la psicología ha sido encaminada por una senda del énfasis en la conducta individual; pero la segmentación del objeto de conocimiento a una fase de referencia distante del contexto hace individualizante la práctica de la psicología y somete a fuertes tensiones la capacidad de integración de los individuos al existir choque de expectativas, normas y valores. La posibilidad aquí propuesta es el desarrollo de las “competencias de integración social”; pero con referencia directa a la previsión y toma de decisiones acerca del impacto en el contexto de interacción al que se pertenece.
- Tercero, se anexa a la definición convencional del contexto, el cual ha incluido aspectos biológicos, psicológicos y sociológicos en el marco del comportamiento, la distinción meta social, que hace alusión a la participación de instancias institucionales, de sistemas de regulación legítima de las normas, de sistemas de creencias y de diversas prácticas y productos sociales a los que normalmente no se les ha prestado la suficiente atención.

Sentando estos precedentes teórico-históricos de la Psicología Organizacional, el entendimiento de la aplicabilidad y la armonización de esta disciplina y otras de carácter similar, confluyentes en el entorno económico-administrativo se va facilitando.

Un punto importante para facilitar la inserción de la psicología como ciencia aplicable corresponde a aligerar la tensión provocada por la inconsistente afirmación de que “el psicólogo es el experto del comportamiento” (Lugan, 1991). El comportamiento es materia común para la mayor parte de las disciplinas, si no es que todas; pero en lo concerniente a las que se refieren a la conducta de los seres vivos, podemos afirmar la coincidencia en el comportamiento; más no en el punto de interés abordado en el mismo. Por ejemplo:

- La Historia se ha ocupado del estudio del comportamiento en grupos organizados.
- La Sociología, más que el estudio de los grupos, es el estudio del comportamiento de los individuos a nivel de tendencias en situaciones particulares; es decir, la propensión a practicar algo en “aparente norma o generalidad”.
- El Derecho, cita al comportamiento en términos de la regulación legítima del mismo en situaciones normatizadas que afectan a sus agremiados.
- La Pedagogía, que retoma al comportamiento en situaciones de socialización y aprendizaje planificado.
- La Etnografía, que hace referencia descriptiva de patrones del comportamiento en grupos particulares.

Así, su posibilidad de inserción profesional con referencia a otras disciplinas se puede facilitar, si se promueve una tendencia de respeto de los campos o el conocimiento de la diferenciación.

Por otra parte, la Psicología para ubicarse en el entorno de aplicación, también tiene que ajustarse a la correspondiente práctica de utilidad para ese ámbito. Por consiguiente, la Psicología se tiene que ubicar, dentro de la empresa en el plano de Ciencia Aplicable; en otras palabras, tecnología.

La evolución del conocimiento psicológico en el curso del tiempo ha dado a la sociedad diferentes manifestaciones. Desde tiempos remotos, ha tenido expresiones filosóficas, las cuales ha retomado y que se han incorporado al acervo psicológico independientemente de que la disciplina tuviera nombre hasta 1706 y se reconociera como ciencia hasta el siglo pasado (McCarthy, 1995):

La práctica científica de la Psicología, a su vez, polemizó en el momento que apareció, puesto que una parte de ella ofreció servicios a una comunidad escéptica, mientras otra cerró sus puertas a los campos de aplicación y se dedicó a la investigación pura. Esta parte hace difícil precisar desde cuándo existen las ramas de aplicación de la Psicología en general, y si estas aparecieron hasta que la Psicología se consideró científica; pero, a diferencia de esta circunstancia, la Psicología aplicada a

## **DEFINICIÓN DEL ROL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL**

---

21

la empresa se reconoce como originada a principios del siglo XX, tiempo en el que ha expandido y diversificado sus áreas de aplicabilidad con considerable éxito.

Una vez identificada la Psicología en el ámbito empresarial, esta se ha ocupado de diversas tareas, mismas que han evolucionado conforme a la taxonomía psicológica de la que derivan, marcando una transición entre lo que era conocido como "Psicología Industrial" y lo que hoy se conoce como "Psicología Organizacional" (McCarthy, et.al., 1995).

La correspondiente sucesión de los términos "industrial" y "organizacional" no obedece a un capricho o actualización de imagen de este profesional ante la empresa, sino que se suscita en el entorno de la evolución de las empresas en la sociedad, de la era industrial a la era de la información, en la que los sistemas consideran a la comunicación no sólo como punto trascendente sino como aspecto angular para el funcionamiento y la adaptación intra empresarial, inter empresarial, intra sectorial, inter sectorial, global nacional e internacional.

El factor humano empieza a cobrar mayor importancia, ya no sólo como "el engrane", sino como el agente de cambio, hecho probado en el aseguramiento de la calidad japonesa, la gestión empresarial europea y los sistemas de certificación de la calidad americanos (American National Institute for Standardisation ANSI) y mundiales (International Standardisation Organization).

Los cambios conceptuales acontecidos en la práctica laboral de la Psicología pueden englobarse en la tabla siguiente:

## DEFINICIÓN DEL ROL PROFESIONAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

22

TABLA No. 1

Variaciones en el objeto conceptual de la Psicología en las empresas

| Psicología Industrial  | Psicología Organizacional   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia al estudio del individuo</li><li>• Énfasis en el desempeño individual</li><li>• Atención especial a la empresa manufacturera (industria)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tendencia al estudio de las interacciones entre individuos y su devenir colectivo.</li><li>• Énfasis en la integración y el desempeño generado por la misma.</li><li>• Atención a todo tipo de unidad económica, a manera independiente de que su actividad comercial sea como fabricante, prestador de servicios o revendedor.</li></ul> |

Más nuestra propuesta, en consideración a la precisión histórica antes mencionada, y con la prueba de que ambos modos de ejercicio psicológico-laboral se practican y coexisten, la definición a utilizar se destinará a un campo definido por McCarthy como Psicología Industrial / Organizacional (I/O).

La Psicología Industrial / Organizacional es la tecnología psicológica que apoya al comportamiento organizacional efectivo, facilitando el funcionamiento económico, administrativo, operativo y jurídico de la empresa, mediante la integración y atención de relaciones formales e informales, sean perdurables o no perdurables.

Ahora precisaremos esta definición analizando cada uno de sus componentes:

**Es la tecnología psicológica:** Esto se refiere a que se apoya en el discurso teórico y la comprobación empírica que les permiten justificar y elaborar métodos y técnicas aplicables en favor de unos o varios beneficiarios en un campo particular de trabajo, derivado de la demanda social.

**Apoya al comportamiento organizacional efectivo:** Al referirnos al comportamiento organizacional efectivo, tenemos que asumir que existen cuatro aspectos que regulan este componente, los intereses, la productividad, los recursos y la acción colectiva.

- Los intereses de la empresa y los trabajadores se encuentran en constante interacción y a veces en contraposición. Aunque para ambos en general la finalidad primaria es la obtención de dinero, el significado que cobra este para las partes es distinto, pues para los primeros se tiene que traducir en utilidades y en mayor productividad; mientras que para los segundos

este no significa sino poder adquisitivo para asegurar o mejorar su nivel de vida.

- La productividad, que se define como el logro de mayores utilidades teniendo menores costos será la variable reguladora en la interacción con el trabajador, puesto que este último sólo podrá dar respuesta a sus necesidades y obtener ese poder adquisitivo en la medida que se haga acreedor a un sueldo que lo posibilite a la obtención de bienes y servicios de distinta naturaleza; pero sólo será alcanzable en la medida que la empresa encuentre respuesta a su demanda.
- Los recursos, entre los que se incluyen los financieros, materiales y humanos circunscriben un vínculo consistente de productividad, sea alta o baja; pero en el matiz psicológico, hemos de percibir al factor o recurso humano como esencial, pues sin su participación decisional, planificadora u operativa, la empresa no obtiene dividendos.
- La acción colectiva finalmente, demeritada en ocasiones, se significa como el móvil de la productividad, misma que es el interés primordial de la empresa.

La taxonomía psicológica básica de la psicología industrial /organizacional, se inspira consistentemente en la epistemología social y los modelos de sistemas, atribuyendo dos tendencias o planos del comportamiento organizacional, el formal o macro, y el informal o micro, delimitando para la intervención de los agentes profesionales el plano tercero, conocido como agrupamientos parciales o staff probatorio (Lugan, 1991; Stewart, 1996):

1. El plano formal o macro se ocupa de la identificación y ejercicio del funcionamiento jurídico, económico, administrativo y operativo de la empresa en términos de los planes y las normas que para este se han configurado. Este se entiende como "estructura".
2. El plano informal o micro se dedica al estudio de la integración y las relaciones informales y formales, perdurables o no perdurables que facilitan, se ajustan o interfieren con el funcionamiento del plano formal del sistema, y presta principal atención al hecho y al acto. Este se entiende como "acción".
3. El plano de staff probatorio, se destina a las posibilidades de cambio y de mejora, incluyendo a las instancias y personas que puedan facilitar esta meta, tratando de evitar el choque y facilitando la conciliación.

A continuación, el siguiente capítulo presentará una panorámica general de modelos psicológicos utilizados en el campo de la psicología industrial / organizacional.



## **CAPÍTULO 2**

# **MODELOS PSICOLÓGICOS EN EL CONTEXTO LABORAL**

|      |   |    |
|------|---|----|
| 2.1. | Modelos intrapsíquicos                        | 25 |
| 2.2. | Modelos conductuales                          | 26 |
| 2.3. | Psicología diferencial                        | 26 |
| 2.4. | Psicología Administrativa                     | 27 |
| 2.5. | Enfoque narrativo o Construccionalismo social | 27 |

La Psicología Organizacional, ya explicada en el capítulo anterior se basa en distintos modelos para poder abordar y atender el fenómeno del comportamiento en la empresa. Teniendo en claro que un modelo es tan sólo una aproximación sistemática a la realidad, como lo cita Matheson (1990), podemos anticipar que la aportación de cada uno de estos enfoques psicológicos va a encontrar sus límites en aquello que teórico-metodológicamente no pueda observar.

Prestando atención, por otro lado, a los momentos de auge de los modelos psicológicos en la empresa, también notamos una sucesión de modelos sustentada en la identificación de necesidades cada vez más específicas que han dejado en un segundo plano a las posibilidades de estas teorías.

McCarthy y sus colaboradores (1995) nos mencionan como evolución histórica de la psicología organizacional, que los orígenes de esta se suscitan en un auge más de la Psicología Experimental que de un modelo en específico a finales del siglo pasado y principios del presente:

A fines de los años 30's y la década de los 40's, el modelo predominante lo fue la Psicología Diferencial, en la que se basaba la elaboración de tests de desempeño, personalidad, inteligencia y habilidades de los soldados; hacia los 50's, el enfoque humanista destacó en las empresas.

La estancia del enfoque humanista fue la más larga, pues se extendió hasta fines de los 60's; pero existía ya la necesidad de llegar a soluciones concretas, mismas que empezaron a resolverse en los 70's, con la aparición de dos modelos, el enfoque conductual y la ciencia cognitiva (luego, con un tinte de oportunismo, los conductistas mutarían su modelo para incluirle la capacidad de analizar el pensamiento; pero a manera de falsificación metodológica).

La ciencia cognitiva era ya un precedente de la posible aparición del enfoque narrativo en las empresas; pero antes de eso, empezaría a predominar en las organizaciones productivas mundiales el enfoque de sistemas (aunque más practicado por administradores e ingenieros), aunque con alguna resistencia aún vigente de algunos practicantes conductuales.

No obstante, los mercados, descritos por Naisbitt (1985), Naisbitt y Aburdene (1990), y Homs (1995), entre otros, como parte de una nueva era...; ya no la de la tecnología, sino la de la información, obligaron a los mercados mundiales a prestar todavía mayor atención a los incidentes críticos y a los procedimientos laborales, productivos y comerciales en relación directa a todo acto y pensamiento formal o informal del personal y del cliente.

Esta transición ha conllevado que hasta el vasto enfoque de sistemas pueda encontrar dificultades para comprender este vínculo, identificarlo y resolverlo. En este trabajo, y con la base teórico-metodológica y pragmática del enfoque narrativo, postulamos la posibilidad de que el enfoque narrativo, ya utilizado en otros países en este contexto, puede ser aplicado con éxito en el campo organizacional, y en particular en Reclutamiento y Selección.

Para esto, este capítulo describirá en detalle este enfoque para su aplicación. Asimismo, aclaramos que la defensa de este enfoque no buscará en ningún sentido juzgar si un enfoque ha funcionado o no, es inoperante o no; sino que asumiremos como una posibilidad Popperiana, que muchos de estos pueden encontrarse vigentes, como aportaciones particulares que han sido retomadas por modelos nuevos, más vastos, que se han enriquecido de los principios, métodos y técnicas de los modelos previos.

## **2.1. Modelos intrapsíquicos**

Englobamos como modelos intrapsíquicos a todos aquellos enfoques que han designado como su objeto central de estudio a la personalidad, entendiendo por esta la vida psíquica del individuo (véase Maddi, 1985; Lindzey, Hall y Manosewitz (1985); Evans y Murdoff (1983), entre otros. Estos enfoques han variado en el énfasis que hacen en algún aspecto relativo a esa vida psíquica, inclinándose las orientaciones psicoanalíticas al estudio de los procesos conscientes e inconscientes que norman la conducta de un sujeto; enfoques humanistas, en cuanto al logro, la autodeterminación y el crecimiento personal del individuo; los modelos holísticos en la correspondencia y armonía del individuo como un todo y en un contexto igualmente íntegro; así como orientaciones cognoscitivas y percepto-sensoriales, que prestan mayor atención al pensamiento y la inteligencia.

## **2.2. Modelos conductuales**

En lo referente a los modelos conductuales, podemos señalar que esta propuesta conceptual se ha definido a sí misma como la “más científica” en psicología, afirmación que ha generado amplia controversia.

Podemos entender, dentro de este marco, y de sus raíces positivistas, materialistas y funcionalistas, las bases y los alcances verdaderos que este enfoque puede alcanzar; mismas, que no han sido del todo aprovechadas (Evans y Murdoff, 1983):

- En cuanto a su base positivista, el estudio de la conducta, las interacciones del organismo con el medio que le rodea, tuvo originalmente una delimitación de un contexto físico, químico y biológico, que le impedía observar los contenidos, convenciones, normas y demás construcciones sociales, mismas que extendió con su fundamento materialista.
- Su base materialista no se concentra en un plano socioeconómico, sino más en una diferenciación de especies, que nos permite explicar y justificar que algunas de las limitaciones de las extrapolaciones de los principios del aprendizaje, estudiados en sujetos infrahumanos, no son sino motivo de que ciertas facultades como la construcción de lenguaje, atañen sólo a este género de organismos.
- Y su base funcionalista, le ha facilitado, en complemento a los otros dos fundamentos, la posibilidad de observar un contexto de interacciones y de relaciones entre variables no lineal ni unívoco, sino diversificado en estímulos y respuestas, explicado por los psicólogos interconductuales como “función de estímulo” y “función de respuesta”.

### **2.3. Psicología diferencial**

Por otra parte, la Psicología diferencial no se puede considerar propiamente como un modelo, sino como un campo derivado de la disciplina, el cual ha sido permeado, tanto de influencias estadísticas, socio-etno-antropológicas (Moles, 1990), como del interés permanente de explicar, por qué habiendo tantas similitudes entre sujetos, tanto orgánica como experiencialmente, los comportamientos y los “talentos” llegan a manifestarse tan diferenciados.

La Psicología Diferencial encuentra como una de sus consecuencias más trascendentes, y como una práctica evaluadora en la que participamos todos los demás enfoques en la Psicometría. Ciertamente es que no todos lo aceptan así; pero al diseñar un test, una escala o un inventario; incluso un modo de evaluación o categorías a registrar, estamos delimitando a priori los criterios que acreditarán una probabilidad o una regularidad de comportamiento, sea ejercida o deseada por alguien en particular, por ejemplo, en la evaluación de los candidatos en Reclutamiento y Selección de Personal.

## **2.4. Psicología Administrativa**

De manera informal, se le ha asignado este nombre al “enfoque de sistemas”, en las organizaciones, puesto que ha sido motivo de ejercicio de otros profesionales, entre ellos administradores, licenciados en Relaciones Industriales, Ingenieros, contadores, etcétera (Rodríguez Valencia, 1993).

Este enfoque ha tenido un fuerte apego al concepto sistémico original del estudio de las relaciones perdurables o no perdurables entre agentes y actores, integrando un “todo”. Las cualidades de este enfoque pueden considerarse por mucho como precursoras directas del enfoque narrativo, puesto que rompen con mitos y obstáculos autoestablecidos por nosotros como psicólogos para nuestro ejercicio eficiente en las empresas, algunas de esas cualidades son:

- La definición de sistema permite identificar tanto el plano formal como el informal de un modo de organización; es decir, la estructura y la comunicación.
- No analiza el comportamiento individual, sino en una red relacional en la que estos comportamientos cobran significado sólo en la identificación de la relación.
- Las relaciones rompen con las definiciones a priori del psicólogo organizacional, y obligan a prestar atención a su realidad particular (esta parte fue mayormente desarrollada por las orientaciones narrativas).

Principios de esta naturaleza son los que han facilitado no sólo la evolución del concepto de Psicología Industrial al de Psicología Organizacional, sino la inserción de un enfoque más vasto, el narrativo, mismo que describiremos a continuación.

## **2.5. Enfoque narrativo o Construccinismo social**

En el curso de los dos últimos decenios, el concepto de representación ha cubierto todos los territorios de las ciencias humanas cuyos objetos sean de naturaleza social, cultural o individual (Derrida, 1993; Gergen, 1995). En psicología social esta noción presenta similitudes pero también diferencias con los procesos mentales individuales que estudia la psicología cognoscitiva y con los otros sistemas de ideas y conocimientos producidos socialmente, como la ciencia, la ideología, el mito, etcétera. Se entiende por representación social una forma de conocimiento corriente, del mencionado sentido común, presentando las características siguientes (Derrida, 1993):

- La representación es elaborada y compartida socialmente, pues está constituida a partir de nuestras experiencias, pero también de

informaciones, conocimientos, modelos de pensamiento que recibimos y transmitimos por la tradición, la educación y la comunicación social.

- La representación tiene un sentido práctico de organización, de control del medio ambiente (material, social e ideal) y de orientación de conductas y comunicaciones.
- La representación ayuda al establecimiento de una visión de la realidad común a un conjunto social (grupo, clase, etcétera) o cultural.

La realidad y la importancia de las representaciones sociales nos son sensibles cotidianamente. Tomemos, por ejemplo, el caso de la publicidad relativa a los cuidados corporales y a la vestimenta. Los discursos y las imágenes que la publicidad despliega por el canal de los medios de comunicación masiva y de los anuncios, no nos informan solamente sobre las diversas cualidades de los productos accesibles en el mercado. Estos nos dan también una visión de lo que son y lo que deben ser el hombre y la mujer de hoy, en el escenario público y en la vida privada. Esto trata de las verdaderas representaciones, elaborada al término de un examen cuidadoso de las expectativas del público y de los contratos de la producción (Naisbitt y Aburdene, 1990).

Las imágenes y las significaciones transmitidas describen, explican y prescriben a la vez: Estos conforman un modo de empleo, sujetas a las formas canónicas de una época, de presentarse y conducirse en sociedad o en la intimidad, evaluar los otros situarse en relación con ellos. Esta postura, es asumida globalmente, al interior del enfoque narrativo, mismo que se divide fundamentalmente en dos escuelas:

1. La Psicología de los Constructos Personales (PCP), encabezada por George Kelly, respaldada por gente como Von Glasserfeld, Maturana, y muchos autores de vanguardia, como Fransella (1995), quien ha hecho importantes aportaciones a la red de repertorios, y Valerie Stewart, quien reporta aplicaciones a nivel empresarial en su obra "Enquire Within" (1995);
2. la otra escuela, es la encabezada por Ken Gergen (1985; 1995), que es la Psicología Constructivista Social, de la que participan gran cantidad de autores, como John Shotter (1996), Michael Bamberg (1985), Lynn Hoffman (1987; 1990), David Epston (1996), entre otros. Este ha sido llevado al contexto organizacional principalmente por la agencia Berthelot Consulting (Berthelot y Berthelot, 1996), ubicada en Florida.

La diferencia básica entre estas dos escuelas, aparte de que la PCP tiene ya más de 40 años de defender el concepto de que las relaciones se construyen con base en las percepciones que creamos y con las que regulamos nuestros vínculos (a diferencia de la constructivista social, que surge en 1985), es el énfasis que se hace en estos interjuegos y en la precisión en el análisis de los contenidos; más no será esta tesis elemento para debatir este tema,

puesto que podría facilitar en el lector la sensación de divisionismo en este enfoque, cuando a la realidad nos proponemos promoverlo, por las grandes ventajas que nos puede otorgar.

Volviendo a la definición del enfoque, destaca un término como el punto central, "el constructo", que es una representación social de la realidad (Gergen, 1985). Una representación social es siempre la representación de una cosa, sin importar que este objeto sea real, incierto o ficticio. Pensemos, por ejemplo, en las representaciones que pululan alrededor de los riesgos planetarios para el medio ambiente, en donde las informaciones científicas son contradictorias; o en las riquezas poéticas e imaginarias que cristalizan seres de la ficción tales como la licorne anteriormente, y el extraterrestre, de nuestros días.

La representación social es también una representación de alguien de un sujeto que interviene en el mundo que él percibe. Esta intervención da a la representación social su especificidad en relación con los otros productos mentales sociales: la ideología y la ciencia. La construcción mental operada es, ciertamente tributaria de las propiedades cognoscitivas de que el sujeto dispone para tratar las informaciones que le llegan, pero la representación también se apoya sobre la dinámica psíquica de este último en la medida en que él proyecta las significaciones que le son propias. La representación saca parte también del bagaje cultural (conocimientos pasados, hábitos, valores, etcétera) que el sujeto tiene del medio al cual pertenece y de los contactos escogidos con los otros. De aquí resultan los desfases entre las representaciones y eso que ellas simbolizan; desfases debidos a las deformaciones, omisiones o añadidos de significaciones (Stewart, 1996; Berthelot y Berthelot, 1996).

La representación social se sitúa entonces en la *interface* de lo psicológico y lo social de lo individual y lo colectivo. Esa posición intermedia da a esta noción su originalidad y su interés, tanto al interior del campo científico como dentro del espacio público donde se despliegan los conocimientos del sentido común de los cuales ella da cuenta.

Observemos ahora cómo se alimentan los debates sociales, examinando las discusiones sobre la escuela, sus funciones, sus disfuncionamientos, su *status* privado y público, etcétera. Donde los medios masivos de comunicación y los políticos insuflan su parte de información, de opiniones partidarias. Pero las posiciones tomadas dentro del público son igualmente función de las representaciones de eso que es la educación, la cultura, las causas del éxito o el fracaso escolar, el rol de los jefes... Así, alguien defenderá la escuela privada en nombre de la calidad de la enseñanza, otro en nombre de la libertad de religión, pero otro verá en la escuela pública y laica la más segura garantía de estos principios. Las representaciones sociales constituyen entonces los fenómenos actuantes en la sociedad,

producidos por los individuos, portando la marca del medio al que pertenecen.

Una tradición de la investigación narrativa francesa se ha asignado como tarea la de estudiar las representaciones sociales en ese sentido, pero también por el rol que ellas juegan en la organización y la vida social. Serge Moscovici retomó en 1961 el concepto de representación social, propuesto por Durkheim, el cual había conocido un cierto eclipsamiento dentro de las ciencias sociales (Derrida, 1993; Jodelet, op. cit.).

Hoy en día diferentes investigadores se interesan en la interacción de las dinámicas cognoscitivas y sociales. ***Ellos quieren identificar los procesos cognoscitivos que fundan el orden social y mostrar que el proceso cognoscitivo más elemental depende de las instituciones sociales.*** (Douglas, 1986). Esta perspectiva se ha difundido progresivamente para constituir hoy, en el seno de la psicología social, una línea de investigación autónoma que ha atravesado las fronteras francesas y encuentra un fuerte eco dentro de las disciplinas que se interesan en el sentido común.

Esta perspectiva, que plantea el carácter social del conocimiento, tiene diversas implicaciones. En principio, los investigadores se interesan en la manera en que son producidos y cómo funcionan los conocimientos cotidianos. Hecho que los lleva a considerar el conocimiento desde dos puntos de vista: como una actividad de elaboración de conocimiento, a través de los procesos cognoscitivos (o pensamiento constituyente), y como una manifestación de los productos de esta actividad mediante los contenidos del conocimiento (o pensamiento constituido). La dimensión social esta presente en las dos fases procesos/productos del conocimiento. Examinemos esto más en detalle.

Los procesos de elaboración cognoscitiva pueden ser llamados sociales en un primer sentido, cuando se producen dentro de la interacción y la comunicación con los otros. Ellos nos remiten entonces a una actividad conjunta de los actores que construyen una cierta interpretación o visión compartida de un objeto de interés común. Las conversaciones del tipo de "desayuno de negocios" son el ejemplo típico de este género de construcción de sentido común. Nosotros hemos mostrado igualmente que dentro de los grupos mencionados como "coactivos", los intercambios espontáneos, acompañando una práctica profesional o social compartida, favorecen la emergencia de normas y de representaciones similares (Stewart, 1996).

Pero la comunicación inmediata con otro no es siempre necesaria para asegurar el carácter social del conocimiento. El individuo, igual si él elabora solo su conocimiento del mundo, continúa siendo tributario de su inserción social, a través de su aprendizaje o de su participación en la vida de un grupo, una colectividad, una institución.

En cuanto a los contenidos del conocimiento, éstos son considerados sociales, no solamente en razón de su forma de producción, sino porque operan en la sociedad (Shotter, 1995). Similares a las "herramientas mentales" de las que hablan los historiadores de las mentalidades, los contenidos de representación actúan como "claves de lectura" y como "guía de acción".

Un ejemplo tomado de P. Bourdieu (1990) muestra una idea del aporte de esos contenidos socialmente compartidos. Existen muchas maneras de aprender una conducta alcohólica: como una necesidad de compensación psicológica de un estado de infelicidad, un hábito fundado en una tradición cultural, un signo de degradación moral o una manifestación de una tara hereditaria. Según se adhiera a una u otra de esas "teorías", que juegan como verdaderos "programas de percepción", la realidad social de la conducta alcohólica será diferente, igual que el comportamiento adoptado de aquel que se entregue al alcohol. Algunos han estimado que las representaciones sociales no son sino un caso particular de las representaciones cognoscitivas, considerando que ellas se apoyan sólo sobre los objetos sociales (personas, grupos, interacciones, etcétera); que sus diferencias de contenido remiten a variaciones puramente contingentes. en comparación con los procesos universales; que toda representación tiene un componente social en la medida en que ella es transmitida por el lenguaje. La teoría de las representaciones postula, por el contrario, la especificidad de esta forma de conocimiento que establece un vínculo entre un objeto del medio ambiente y un sujeto (individual o colectivo) en relación con otros sujetos (Derrida, 1993).

Las investigaciones realizadas en el medio real o en el laboratorio han puesto en evidencia los procesos por los cuales la dimensión social asegura la puesta en forma estructural y lógica de las representaciones, su inscripción dentro de los sistemas de ideas y de significaciones preexistentes y su instrumentalización dentro de la relación con el mundo y con los otros.

Algunos trabajos se centran en el estudio de los sistemas de representación como un conjunto complejo y coordinado de elementos tales como las informaciones, opiniones, actitudes, imágenes, los valores, etcétera, sustentados sobre los temas de controversia social justicia, salud, cultura, otra línea se centra sobre los aspectos estructurales de la representación distinguiendo los elementos centrales, que aseguran a la representación su estabilidad y significación, y los elementos periféricos (Abric, 1988). Estos estudios muestran que las representaciones sociales son dependientes de los procesos de inercia y de cambio, hecho que los emparenta con los fenómenos estudiados por la historia de las mentalidades.



El estudio del pensamiento, en términos de representación social, aparece como una vía fructífera en psicología, asegurando la vinculación entre ésta y las ciencias de la sociedad, la expresión y la cultura. Para concluir este capítulo, que remarcó la esencia conceptual del enfoque narrativo, enlistaremos a autores correlacionados directa e indirectamente con este enfoque, del cual aplicaremos un método derivado de la Red de Repertorios, para la elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal (Tabla 2.1).

|                       |                              |                            |                           |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| Allport, Gordon       | Bakhtin Mikhail Mikhailovich | Bal, Mieke                 | Barthes, Roland           |
| Bartlett Frederick    | Berger, Peter L              | Bogdan, Robert             | Bruner, Jerome S          |
| Burke Kenneth D       | Chomsky Noam Avram           | Cole, Michael              | Cushman, Philip           |
| Danziger, Kurt        | Denzin, Norman K             | Derrida, Jacques           | Dilthey, Wilhelm          |
| Eco Umberto           | Elms, Albert C               | Epston, David              | Foucault, Michel          |
| Frank, Jerome D       | Freeman, Mark                | Frei, H. W                 | Frey, Northrop            |
| Gadamer, Hans-Georg   | Ge. J. P.                    | Geertz, Clifford           | Gennette, Gérard          |
| George Lakoff         | Gergen, Kenneth              | Gergen, Mary               | Giddens, Anthony          |
| Gilligan, Carol       | Gonçalves, Oscar F           | Greimas, Algirdas Julien   | Habermas, Jurgen          |
| Hartmann, Geoffrey    | Hauerwas Stanely             | Hermans Hubert J M         | Hermans-Jansen, E         |
| Howard George S       | Hunter, K M                  | James, William             | Jakobson, Roman Osipovich |
| Key George            | Labov William                | Lacan, Jacques Marie Emile | Langer, Lawrence          |
| Levi Primo            | Lewin, Kurt                  | Lincoln, Yvonna            | MacAdams, Dan P           |
| Macmurray, John       | Mahoney Michael J            | McAdams Dan P              | Mead George Herbert       |
| Mink, Louis O         | Mishler, Elliott             | Navonne, John              | Neimeyer Greg             |
| Neimeyer Robert A.    | Neisser, Ulric               | Polkinghorne Donald K      | Prince, Gerald            |
| Propp Vladimir I      | Quine W V O                  | Reismann, Catherine Kohler | Ricoeur, Paul             |
| Riessman, Carolyn     | Roth, Philip                 | Runyan, William P          | Sarbin, Theodore R        |
| Saussure Ferdinand de | Schafer Roy                  | Schleiermacher, Friedrich  | Shweder, Richard          |
| Spence, Donald P.     | Taylor, Charles              | Tilley, Terrence V.        | Todorov, Tzvetan          |
| Tracy, David          | Vitz, Paul C                 | Vygotsky, Lev S            | Wagenaar, W. A            |
| White Hayden          | White, Michael               | White, Robert W            | Wiesel, Elie              |
| Wittgenstein, Ludwig  | Wundt, Wilhelm               | Young, James E.            |                           |

TABLA 2.1. Autores relacionados con el enfoque narrativo. Estos autores han aportado fundamentos al enfoque narrativo aún cuando no militan en dicha escuela

## **CAPÍTULO 3.**

# **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

|      |  |    |
|------|--|----|
| 3.1. | Breve Cronología de eventos en Reclutamiento y Selección de Personal | 33 |
| 3.2. | Proceso de Reclutamiento y Selección                                 | 35 |
| 3.3. | Reclutamiento y Selección como servicio externo                      | 40 |

El Reclutamiento y selección de personal que ejerce el psicólogo en la empresa es una tarea que le ha remunerado y que efectivamente tiene una connotación psicológica; sin embargo, para facilitar al lector la comprensión de la actividad convencional de este proceso, y la parte psicológica del mismo, el presente capítulo describirá esencialmente el proceso de Reclutamiento y Selección como una función económico-administrativa, y los tres siguientes puntualizarán los aspectos psico-socio-afectivos de esta actividad y su trascendencia.

### **3.1. Breve Cronología de eventos en Reclutamiento y Selección de Personal**

En años recientes, quienes estamos atentos al mundo de las empresas, comenzamos a observar un paulatino cambio en los criterios de incorporación de personal. Aquellas técnicas que, otrora, sólo eran usadas por algunas multinacionales afincadas en nuestro medio, pasaron a ser moneda corriente.

En el mundo actual, es casi imposible obtener un cargo en una empresa (salvo algunas muy pequeñas) sin tener que enfrentar una selección de personal con una metodología particular, precisa y muy profesional (Velarte, 1998; Jaime, 1997). Para comprender de dónde vienen estos cambios es oportuno hacer una breve reseña histórica (Velarte, op. cit.; McCarthy, et. al, 1995):

Esta profesionalización del proceso de reclutamiento y selección de personal se dió a nivel mundial y atravesó un largo camino desde sus inicios hasta hoy.

Se puede tomar como punto de partida la revolución industrial. En esta primera instancia la incorporación era simplemente ingresar mano de obra no calificada. En la medida que, con el transcurso del tiempo, el trabajo manual dejó de ser tal, por la incorporación de maquinarias, se fue tornando más complejo. Por lo tanto, a partir de esta situación el trabajador debió

demostrar su idoneidad práctica en el manejo de esas máquinas.

Recién a principios de siglo, con el descubrimiento de otros elementos que entran en juego (la psicología y la posible evaluación de la inteligencia mediante cierto tipo de pruebas) tuvo inicio la verdadera revolución en la selección de personal.

Ya comenzada la primera guerra mundial (por imperio de la situación bélica), cambió el rumbo de la producción, a la par de los cambios en la economía. Esta situación obligó a buscar formas rápidas y eficaces de reclutar grandes cantidades de personal en un tiempo breve.

Las técnicas así implementadas sufrieron vaivenes, y sus primeros resultados no fueron tan exitosos como se pensaba, siendo cuestionadas por algunos sectores. Sin embargo, esta metodología fue superándose día a día y sobrevivió a los embates de las opiniones negativas del principio.

El final de la década del cuarenta (con otra guerra por medio), generó, entre otros tantos cambios sociales, políticos y económicos, modificaciones substanciales en la organización empresarial.

Las técnicas de evaluación del personal también fueron perfeccionándose con el cruce de los aportes de la psicología y la sociología. En ese momento aparece en EE.UU. la primera modalidad "profesional" especializada en la búsqueda y selección de personal.

Norteamérica implementó el servicio de las primeras consultoras de personal de la historia y también vio nacer al primer "head hunter" ("cazador de talentos" en la versión española del concepto); éste se ocupaba, en forma exclusiva por supuesto, de detectar y contactar a grandes ejecutivos por encargo de empresas que estaban a la espera de incorporar personal con antecedentes muy destacados. Este dato, sin embargo, tendría que verificarse, puesto que Pourquery (1991) afirma que los servicios de "head hunting" se originaron en Francia por los años 40's.

Del otro lado del Atlántico, Inglaterra también tomó esta temática de profesionalizar la búsqueda. En este país la tendencia fue incorporar el servicio a las grandes consultoras de empresas ya existentes. Se comenzó así a buscar personal con criterios de selección muy definidos y se establecieron una serie de reglas para sistematizar el proceso.

Así quedó conformado un nuevo sistema de ingreso de personal a las empresas. Aun cuando en Europa y Norteamérica se trabajaba partiendo desde sistemas diferentes, (se originan en corrientes del pensamiento muy distintas) en ambos países la tarea de selección, desarrollo y capacitación del personal de organismos públicos y privados se realiza por medio de

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

35

profesionales altamente capacitados para ello. La tarea se ha tornado tan compleja que hay carreras universitarias específicas en las más renombradas universidades del mundo (Velarte, 1998).

La unificación de criterios que se percibe actualmente entre los selectores de personal en nuestro país, se requerirá en buena medida a la internacionalización de las empresas y a la expansión del mercado laboral. Actualmente, en nuestro país, hay una serie de organizaciones vinculadas a la incorporación de personal. Conocer las particularidades de cada una permitirá ajustar la estrategia a la hora de postularse para un cargo.

### **3.2. Proceso de Reclutamiento y Selección**

Tal y como se ha podido evidenciar en este trabajo, el Reclutamiento y Selección de Personal son tareas que ayudan considerablemente a la empresa a proveerse de factor humano competente y confiable para el ejercicio de las tareas que correspondan al puesto en el que se le va a contratar. Esto se ha hecho cada vez más necesario, puesto que el mercado actual define exigencias de competitividad para las empresas que tengan el propósito de subsistir.

Por tal motivo se afanan en atraer, contratar y retener al personal productivo, satisfecho y bien motivado. Sin embargo, como lo menciona Jaime (1997), con la expansión industrial se ha generado la escasez de personal calificado y es difícil encontrar candidatos que sean aptos y cuenten con potencial de crecimiento.

Esta situación evoca que la Selección de Personal adquiera gran importancia, puesto que una mala contratación conlleva a una elevada pérdida económica, desde el despido del empleado, las consecuencias de su baja calidad de trabajo, desorganización y desavenencia que genere, el desarrollar un nuevo proceso de reclutamiento y selección, y el entrenamiento correspondiente antes de ingresar al trabajo (Stanton, 1990).

El objetivo radica en ejecutar y elegir personal calificado (hábil, positivo y que cubra el perfil del puesto) con rapidez y de manera competente, sin desperdiciar tiempo en candidatos no viables.

Para realizar el Reclutamiento y Selección se necesita primero contar con una vacante, es decir, el puesto que no tiene titular o recurso humano para realizar las funciones asignadas a éste y surge a partir de renunciadas, liquidación, despidos, transferencias, promociones, puestos de nueva creación, carga productiva, y cambios tecnológicos por mencionar algunos (Arias, 1989).

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

36

El reemplazo o puesto de nueva creación se informa a través de una requisición de personal, la cual brinda una descripción precisa del puesto a cubrir y los aspectos relevantes de la asignación con la firma del departamento solicitante de la vacante.

En seguida se elabora un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades planteadas en la requisición de personal y se inicia el proceso de Reclutamiento y Selección con los pasos a continuación descritos (Jaime, 1997; Siliceo, 1997).

### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Se encarga de proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno, así como para identificar e interesar candidatos capacitados para ocupar la vacante de la empresa. Este proceso inicia con la búsqueda y termina con la recepción de solicitudes (Grados, 1988, Werther y Davis, 1990).

Las fuentes de reclutamiento se dividen en dos:

1) Internas. Donde no se necesita recurrir a lugares o personas fuera de la empresa para tener candidatos, pues son proporcionadas en el momento necesario por:

- Sindicatos
- Archivo o Cartera de Personal
- Familiares, Recomendados, y
- Promociones o Transferencias Internas de Personal

2) Externas. Son ajenas a la empresa y se recurre cuando las características del puesto piden aspectos profesionales, educativos o técnicos son:

- Escuelas
- Asociaciones Profesionales
- Bolsas de Trabajo
- Agencias de Colocación
- La Puerta de la Calle

Para cumplir con esta actividad, nos valemos usualmente de los Medios de Reclutamiento (Jaime, 1997). Estos nos sirven para difundir las vacantes de la empresa a diferentes ambientes:

- Periódico
- Radio y Televisión
- Grupos de Intercambio, y
- Boletines

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Como actividad sucesiva a la del Reclutamiento de personal, se efectúa la Selección de Personal. Una vez que se dispone candidatos para el puesto vacante se cubrirá el objetivo de efectuar un análisis confiable de expectativas y apreciación del comportamiento de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, por consiguiente la evaluación debe realizarse de forma secuencial y precisa retornando la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos, los pasos a seguir son los siguientes (Martínez, 1991 , Mascorro, 1992; Velarte, 1998).

**A) Elaboración del Perfil:** Con los datos proporcionados por la requisición se estructura el perfil psicológico para el puesto vacante y se conforma la batería psicológica basada en el área intelectual (factor de capacidad, análisis, síntesis, pensamiento, etc.), de personalidad (actor interno, motivación, interés, estabilidad emocional) y habilidad (condiciones técnicas o determinadas por el tipo de labor).

## CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

38

**B) Presolicitud:** Se utiliza cuando existe gran afluencia de candidatos permitiendo apreciar rápidamente si el personal cuenta con los requerimientos del puesto. Los datos que presenta son muy generales.

**C) Solicitud:** Es un cuestionario estructurado que contiene los siguientes rubros:

- Datos Generales: nombre, edad, sexo, estado civil y dirección entre otros.
- Datos Escolares: primaria, secundaria, preparatoria, técnica y profesional.
- Experiencia Ocupacional: tipo de actividades, tiempo desempeñado, baja, etc.
- Datos Familiares: número de hermanos, sus actividades y escolaridad.
- Datos Generales: referente a la empresa y acorde a las políticas y necesidades.

**D) Entrevista Inicial.** "La entrevista es la forma estructurada de comunicación interpersonal generalmente entre dos personas debidamente planeada con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar una decisión benéfica para ambas partes" (Grados, 1988, pág. 186).

**E) Evaluación Técnica:** Se pone a prueba "in situ" aptitudes desempeñadas y aprendidas en una institución, plantel educativo o empleos anteriores, entendidos como experiencia.

**F) Evaluación Psicológica:** sirve para obtener cuantitativamente los atributos o características de un segmento de conducta del individuo y se considera la etapa más importante de la selección de personal y reúne datos de la capacidad intelectual y emocional del candidato a través de baterías psicológicas: dos o más pruebas que evalúan diversos aspectos o características de una misma cédula, elegidas por su (Morales, 1993):

- Nivel de Aplicación
- Características del Perfil
- Tiempo de Aplicación, y
- Costo

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos:

- Inteligencia: medición de la capacidad intelectual
- Habilidad: medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto.

## CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

39

- Personalidad: aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente (motivación, estabilidad emocional y juicio social, entre otros. Jaime, 1997).

**G) Encuesta Socioeconómico:** Tiene como propósito verificar los datos de la solicitud y de la entrevista inicial mediante una entrevista domiciliaria y/o una indagación basada en las referencias ocupacionales

**H) Entrevista Profunda:** valora y enfatiza de forma ordenada y jerarquizada los datos obtenidos anteriormente y los aspectos relevantes del puesto. Se evalúa el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione dentro de las condiciones relevantes al puesto.

**I) Examen Médico:** Se explora sí el sujeto tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.

**J) Conclusión:** Es la integración de los datos obtenidos durante el proceso, analizando las características del candidato y comparando con el perfil del puesto para emitir un juicio.

**K) Decisión:** Es la aceptación o rechazo del candidato por medio del jefe inmediato que solicitó la vacante.

**L) Contratación:** etapa en que se formaliza la aceptación del candidato bajo las condiciones a laborar establecidas por la empresa.

Esencialmente, estas son las características del proceso de Reclutamiento y Selección planificados que se practica en una gran cantidad de empresas. Asimismo, esta es la base tanto del reclutamiento y selección que se efectúan en la empresa misma, como en aquellos servicios externos que una organización puede contratar para que sean estos quienes se encarguen. Dado que sí existen algunas diferencias, destinaremos el siguiente apartado a la descripción del proceso como servicio externo.

### 3.3. Reclutamiento y Selección como servicio externo

También existen, para uso de las empresas, servicios de Reclutamiento y Selección de Personal, que funcionan a manera externa de la empresa en condición de Staff (Wapes, 1998). Estas pueden apoyar a las empresas, tanto en la situación en que no se ha logrado resolver una vacante y necesitan de una asistencia más especializada en este trabajo, cuando el área de Recursos Humanos de la empresa se encuentra saturada de trabajo, o también cuando la empresa no dispone de personal calificado para efectuar esta labor. Estos servicios reciben el nombre de "Agencia de colocación privada",



## CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

40

La expresión " Agencia de colocación privada " se refiere a cualquier persona natural o legal independiente de la administración pública, que participa en el mercado de trabajo para proporcionar a un servicio del empleo. En este sentido, " cualquier persona individual o legal " también incluye las empresas, las instituciones y a compañías.

Aunque sabemos que otra fuente de reclutamiento de personal lo son las bolsas de trabajo públicas y privadas, no corresponde a nuestro interés profundizar en ellas, puesto que se ocupan básicamente de la promoción de vacantes y candidatos, más que de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección en sí.

Un factor común entre las actividades cada vez más diversificadas de una Agencia de colocación privada es el contrato que conecta el cliente y la agencia. Pues los mercados de trabajo llegan a ser cada vez más sofisticados, estos contratos sentirán bien a más garantía y funcionalidad y estarán necesariamente en la escritura. Sin embargo, la misma naturaleza de estos contratos y de la identificación de clientes a menudo hace difícil de distinguir entre cada Agencia de colocación privada.

Debe ser considerado que el objetivo básico de una Agencia de colocación privada en muchos casos es la firma de un contrato de empleo; esto diferencia de corresponder con real de la fuente y de la demanda es decir el reunir del patrón y del "jobseeker" que deben ser especificados en otro contrato.

Muchas Agencias de colocación privada, sin embargo, llegan a proporcionar servicios para los cuales ningún contrato dispone responsabilidades mutuas. Por ejemplo, el proporcionar mero de la información libre a los jobseekers no implica un contrato escrito.

Además, la misma naturaleza de los lazos triangulares de este vínculo entre empresa, candidatos y Agencia de colocación privada bien se pudieran especificar claramente para entender mejor su contribución al mercado de trabajo. Esto podría también ayudar hacia un mejor comprensión de los problemas legales que se presentaban de las agencias de colocación temporales. Los tres grupos principales siguientes de las Agencias de colocación privada reflejan tipos contractuales y otros de lazos.

El objetivo de cada agencia es empleo. Los contratos del empleo, con sus responsabilidades mutuas, representan el resultado final de las actividades del servicio. Bajo estos contratos, la ley común protege a los trabajadores generalmente contra los abusos de la legislación de trabajo o. Estos contratos se presentan de un lazo. En algunos casos, el patrón paga establecer este lazo. En principio, protegen al trabajador cuando los servicios se proporcionan libremente, aunque es incierto si tal garantía es

también válida para los servicios directos. Hay sin embargo los abusos frecuentes cuando este lazo se establece fuera de un contrato del empleo. Ciertos lazos del patrón de la agencia asumen la forma de un contrato de la asignación Wapes, 1998).

Existe en estos servicios un grupo significativo de Agencias de colocación privada, los intermediarios, quienes están implicados principalmente en la colocación del trabajo. El término "intermediario" se puede definir como Agencia de colocación privada que proporcione a los servicios previstos para corresponder con la fuente y la demanda por fuera de la agencia siendo un partido al lazo del empleo. El resultado es un contrato de empleo entre el trabajador (w) y el patrón (E). Aunque han emergido otros tipos de intermediarios, sus funciones siguen siendo similares.

Los abastecedores de las habilidades son caracterizados por el hecho de que la agencia (a) asume el papel del patrón (E). Junto con el contrato del empleo allí es también un contrato tradicional entre la agencia y el patrón. Las agencias de colocación temporales son un ejemplo de este tipo de servicio.

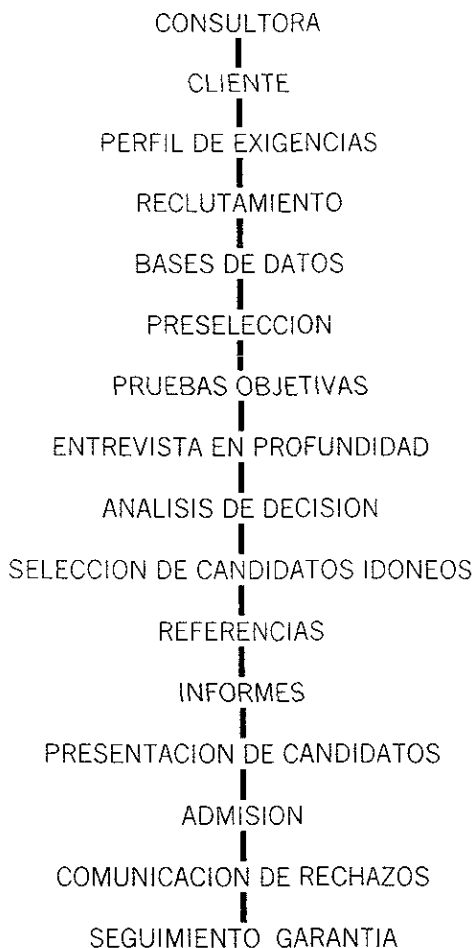
En un sentido más general, un abastecedor de las habilidades puede ser una Agencia de colocación privada que proporciona a los servicios que consisten en reclutar a los trabajadores que son empleados de la agencia, con objeto de ponerlos a disposición un utilizador de tercera persona natural o legal que asigne sus tareas y supervisa la ejecución de estas tareas. Muchas otras operaciones en el mercado de trabajo entran en la categoría.

Los servicios directos son otro tipo de operación. En este caso, no hay contrato de empleo que ata al trabajador (w) a la agencia (a) o al patrón (E). Estos servicios se centran en la preparación de la fuente del trabajo o exigen. Los servicios se rinden, sin embargo, tan bien como el pago para iguales, hecho a menudo por el patrón (E). el surtidor de servicios directos puede ser definido como Agencia de colocación privada que ofrezca servicios tales como entrenamiento, disposición de la información o cualquier otro servicio relativo al empleo que se proporcione sin buscar a la fuente y a la demanda específicas del emparejamiento.

En esencia, la mayor parte de las Agencias de colocación privadas operan de manera similar (Wapes, 1998). El esquema siguiente se refiere al Proceso de Selección que, comúnmente, es llevado a cabo en el ámbito de la Consultoría. Este esquema en particular, fue el que consideramos mayormente ilustrativo, aunque coincide este de AITECO (1998) con el esquema de IDEA (1994) y el de Vega, (1993) No obstante, estas fases pueden ser alteradas en casos específicos según las características de los mismos (Tabla 3.1.).

## CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

42



**TABLA 3.1. Ejemplo de proceso de Reclutamiento y Selección de Agencia Colocadora.** En esta ruta crítica se muestra un ejemplo de los pasos que lleva el proceso de Reclutamiento y Selección en una empresa dedicada a reclutar personal para otras unidades económicas

Una vez que la empresa cliente se ha puesto en contacto con la empresa consultora, se inicia un trabajo conjunto encaminado a determinar cuáles serán las características que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto que se pretende cubrir. Esto supone desarrollar el perfil de exigencias del puesto de trabajo, lo que se denomina también profesigramas. Este profesigramas debe llevarse a cabo teniendo en cuenta tanto las exigencias del puesto, como la cultura de la organización en la que éste se inspira, metas y objetivos de la empresa, el potencial de desarrollo de carrera que se pretende para quien ocupe ese puesto, así como cualquier otra variable relevante. Se obtiene así el "perfil del puesto" al

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

43

que tendrán que ajustarse los candidatos seleccionados.

Tras esta fase, se continúa con la de Reclutamiento, es decir, la búsqueda de candidatos que potencialmente puedan responder a las exigencias determinadas en la etapa anterior. El objetivo es contar con un número suficientemente elevado de candidatos que permita asegurar que, entre ellos, se encuentran personas adecuadas al puesto. Este reclutamiento debe ser amplio, pero teniendo en cuenta que el objetivo es contar con personas que presenten perfiles interesantes. La cuestión no es tener un alto número de candidatos a toda costa, independientemente de si se pueden ajustar o no al puesto, ya que esto encarecería el proceso de selección.

La empresa consultora, al margen de realizar las acciones de reclutamiento oportunas, también cuenta con una base de datos de candidatos potencialmente interesantes, que podrían optar al puesto.

Realizado el reclutamiento, se continúa con la preselección: una primera criba de entre las candidaturas existentes. Ésta puede llevarse a cabo mediante el análisis del historial académico y/o profesional, o a través de una primera entrevista. Utilizar una u otra estrategia (u otra alternativa) dependerá del perfil de exigencias del puesto elaborado con anterioridad.

Tras la preselección, se trabaja con los predictores correspondientes. El término predictor hace referencia a los instrumentos y pruebas que se aplican a los candidatos y que pretenden predecir cuál será el rendimiento del candidato evaluado en el puesto de trabajo. En definitiva, se trata de evaluar a los candidatos en aquellas características que se consideran clave para el éxito profesional.

Obtenida la información acerca de los candidatos, ahora es el momento de decidir cuáles de ellos han alcanzado el nivel mínimo exigible y quienes serán presentados a la empresa. En este punto, utilizamos un procedimiento de análisis de decisión basado en el denominado sistema de estructuración que permite reducir los riesgos de una toma de decisión errónea.

Después de recabar las referencias oportunas sobre los candidatos, en caso de que se considere necesario, se elabora un informe en el que se refleja la actuación y rendimiento de éstos en el proceso de selección, sus puntos fuertes y débiles, el resultado de la aplicación del análisis de decisión, así como un resumen de datos personales, académicos y profesionales. Igualmente, se establecen las recomendaciones oportunas y un contacto con la empresa para la entrega y discusión del informe.

## **CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

44

La siguiente etapa es la presentación a la empresa cliente de los candidatos seleccionados. La empresa tomará, sobre la base de los datos que ya tiene en su poder y los obtenidos durante este contacto, la decisión de contratación o aceptación.

Por último, sólo resta comunicar a los candidatos no seleccionados el resultado del proceso. Esta comunicación la suele hacer la empresa consultora y la consideramos de suma importancia ya que quien opta a un proceso de selección, lo hace como respuesta a una oferta, le supone un esfuerzo y, en los casos en los que es sometido a un conjunto de pruebas, está cediendo parte de su tiempo a quien lleva a cabo el proceso de selección y brindándole su colaboración. Por tanto, es poco elegante (e incluso poco ético) olvidarse de estas personas, dejando que la respuesta la obtengan por el tiempo transcurrido, y no responder agradeciendo su amabilidad y colaboración. Además, la imagen que se obtiene de la empresa, cuando no se obtiene respuesta, en ningún caso puede ser positiva. No olvidemos que el hoy candidato puede ser un cliente potencial mañana.

Finalmente, se establece un periodo de seguimiento para asegurar el éxito del proceso de selección llevado a efecto.

## **CAPÍTULO 4.**

# **ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: EL ANÁLISIS DE TAREAS**

|        |                                     |    |
|--------|-------------------------------------|----|
| 4.1.   | ANÁLISIS DE TAREAS                  | 47 |
| 4.2.   | CRITERIOS                           | 50 |
| 4.2.1. | Evaluación de procesos cognitivos   | 50 |
| 4.2.2. | Escalas de Puntuación               | 53 |
| 4.2.3. | Evaluación personal y de compañeros | 54 |

Habiendo elaborado la revisión documental del proceso de Reclutamiento y selección, desde el plano administrativo, en el capítulo anterior, consideramos necesario prestarle mayor atención a la parte psicológica del mismo en este. Con ello, podremos ofrecer al lector de la comunidad psicológica algo diferente, puesto que al parecer una gran parte de los trabajos de titulación tocantes al Reclutamiento y Selección de Personal no han manifestado sino las características del proceso desde una visión administrativa y jurídico-económica, dejando como única parte psicológica a la psicometría.

Este capítulo, y los tres siguientes, tratan de presentar una cuidadosa integración de información de Reclutamiento y Selección de Personal desde una connotación psicológica, anticipando al lector que con anterioridad se habían elaborado compilaciones que se dedicaron a la misma tarea (Guion y Gibson 1988; Hakef 1986; Zedeck y Cascio 1984). Estas en particular se ocuparon de abordar los siguientes aspectos:

1. Análisis de las tareas
2. Desarrollo de criterios y medición
3. Evaluación de la relación entre el predictor y el criterio (conceptualización de la validez)
4. Consideraciones funcionales, sociales, legales y organizacionales de la implementación del proceso de Reclutamiento y Selección.

Para facilitar al lector la comprensión de esta información decidimos adoptar básicamente los mismos criterios. En esta revisión citamos entre parte de la información, aspectos publicados en revistas, no sólo de los Estados Unidos, sino de otras partes del mundo. En este capítulo no se retoma esencialmente literatura de nuestro país, puesto que la mayor parte de las publicaciones sobre este tema pretenden ser psicológicas aún cuando no hagan evidente la presencia de nuestro objeto psicológico en este proceso.

El objetivo de este capítulo es presentar al lector los avances que han existido en psicología organizacional, en el ramo del Reclutamiento y Selección de Personal, apoyándonos básicamente en documentos de 1987 a la fecha.

Algunos de los textos más representativos en esta revisión son por ejemplo, el de Gatewood y Feild (1987), de Europa (Cook 1988), y de Europa también Herriot y colaboradores (1989), quienes elaboraron un vasto manual de selección y evaluación, que es una compilación de autores británicos, holandeses, alemanes y de diversas partes de Europa.

La Selección ha sido usualmente asociada a decisiones para contratar personal; pero en este capítulo también nos referiremos a otras decisiones, tales como promover personal, clasificar o liquidar.

La investigación de otros criterios tales como la deserción del personal (McEvoy y Cascio 1987) y la solidaridad (Puffer 1987) también son tomados en consideración; pero la revisión de los mismos se hace de manera somera.

#### **4.1. Análisis de tareas**

Gad (1988) publicó un volumen acerca del análisis de tareas, en el que incluye capítulos que atienden varios problemas prácticos asociados con análisis del trabajo en las organizaciones; por ejemplo, cómo escoger un método de análisis de tareas que se apegue lo más posible a una necesidad organizacional particular.

La investigación en el análisis de tareas se ha orientado a la naturaleza y calidad de los puntajes del mismo análisis. Harvey y colaboradores (1988) mostraron que una versión simplificada del Position Analysis Questionnaire (PAQ) permite la definición de dimensiones del trabajo similares a las de la versión completa del instrumento.

Harvey y Lozada-Larsen (1988) utilizaron puntajes promedio vinculados al PAQ como un estándar para mostrar cómo los sujetos que hicieron puntajes del PAQ con una breve descripción del trabajo y la descripción más el nombre del puesto no fueron particularmente eficientes. Estos "inexpertos" fueron menos capaces de predecir las diferencias entre los puestos de trabajo respecto de las dimensiones individuales.

Por otra parte, y de manera contraria a investigaciones previas (Smith y Hakel 1979) no encontraron evidencia de que los estereotipos del trabajo al

darle nombre a un puesto influyan sobre los puntajes del PAQ. En un estudio similar, DeNisi y colaboradores (1987) confirmaron que los reactivos "no se aplica" (Does Not Apply DNA) en el PAQ elevan la confiabilidad entre evaluadores y que los trabajos en los que existe mayor número de reactivos DNA pueden no ser apropiados para el análisis del PAQ. También encontraron estos que ningún trabajador inexperto del departamento de Reclutamiento y Selección de Personal puede desarrollar respuestas del PAQ que permitan con este instrumento elaborar los perfiles bien; es decir, si no tiene experiencia, el PAQ no le será útil. En estos estudios, la relación de cualquier estándar o criterio para determinar la precisión de una técnica particular sigue siendo un problema.

En otra investigación, Conley y Sackett (1987) no encontraron diferencias entre factores de alto y bajo desempeño en la generación de tareas de conocimiento, aptitudes y habilidades (KSAs), o en puntajes de estas en seis diferentes tipos de escalas.

Schmitt y Cohen (1989) examinaron diferencias en el nivel laboral, ocupación, estabilidad laboral, sexual y racial en los puntajes de la ejecución de las tareas administrativas y de supervisión. Se observaron las diferencias esperadas entre la ocupación y el nivel; pero se identificaron relativamente algunas diferencias de desempeño por raza, sexo y estabilidad laboral. Estos dos estudios sugieren que no es necesario extremar en la asignación de expertos para obtener buenos resultados.

Sin embargo, Mullins y Kimbrough (1988), reportaron que diferentes grupos de factores en la labor de patrullaje produjeron puntajes significativamente diferentes y rangos y escalas del mismo orden en las dimensiones de análisis de tareas.

Butler y Harvey (1988) mostraron una convergencia cercana a cero entre los perfiles definidos con las dimensiones del PAQ y los perfiles derivados de los puntajes de los reactivos del PAQ. Esto sugiere que no es posible reducir el número de tareas o habilidades evaluadas en el análisis de puestos.

En un estudio de determinación de políticas Sanchez y Levine (1989) encontraron que la importancia de los puntajes de la tarea están mayormente relacionados a la dificultad de aprender una tarea a través de factores involucrados en cuatro diferentes trabajos.

Se confirma de este modo el hecho de que las taxonomías de las actividades laborales y las taxonomías de las habilidades y atributos existen; pero que no existe taxonomía que se vincule satisfactoriamente con un alto grado de precisión (Burke y Pearlman 1988; Carter y Biersner 1987; Levine y colaboradores 1988), hecho que se muestra también en literatura previa



(Zedeck y Cascio 1984), como en la investigación original del PAQ (McCormick y colaboradores 1972).

Carter y Biersner (1987) mostraron que las predicciones basadas en el PAQ respecto de los atributos humanos están correlacionadas con habilidades mentales significativas. Así, el trabajo continuo en la definición de los puestos puede ayudar a los investigadores a estudiar diferencias individuales en la ejecución del puesto para comunicar más eficientemente y poder generalizar entre eventos más apropiada y frecuentemente. Por otro lado, una revisión más extensa de las prácticas involucradas en una taxonomía de integración de atributos y características del puesto es motivo de discusión para Burke y Pearlman (1988).

La investigación en el análisis de tareas ha tendido a orientarse más al proceso, los investigadores tratan ahora de entender la información de análisis de puestos que recogen; pero la mayor parte de los estudios se han ocupado del modo de cuestionario que aplican para la recolección de datos y dentro de muchos de estos, las investigaciones basadas en los análisis del Paq se han ocupado principalmente de tres aspectos del proceso de selección de personal:

- Determinación de criterios significativos de ejecución,
- Decisiones respecto del uso y desarrollo de requerimientos de aptitudes, y
- Decisiones acerca de la forma de reclutar aplicadores calificados.

La investigación orientada a la efectividad de varios aspectos o métodos de análisis de puestos al servicio de estas metas se puede considerar todavía escasa.

## **4.2. Criterios**

La investigación de la selección y el desarrollo de personal requiere a menudo de índices significativos y psicométricos de desempeño. La mayor parte de los criterios al respecto se han orientado a puntajes evaluaciones de desempeño labora. A lo largo de la década de los 80's, se prestó mayor atención a los puntajes referentes a los procesos cognitivos (véase DeNisi y Williams 1988).

### **4.2.1. Evaluación de procesos cognitivos**

Muchos investigadores examinaron el impacto de la categorización cognitiva de los puntajes, previendo la manera en que las categorías cognitivas son medidas o manipuladas, encontrando que al parecer orientarse exclusivamente para uso del estudio particular.

Hogan (1987) encontró que una desconfirmación de las expectativas iniciales respecto de las capacidades de los evaluados tiende a facilitar puntajes de desempeño bajos; pero no encontró respaldo para la hipótesis de que la desconfirmación aumenta la influencia de factores externos. Los resultados sin embargo respaldan la hipótesis de que, ante puntajes altos de las expectativas iniciales, el desempeño se atribuye a factores internos.

Mount y Thompson (1987) también definieron la categorización cognitiva como el grado en el que la conducta del evaluado se apega a las expectativas del evaluador. Ellos encontraron que la congruencia entre expectativas produce mayor seguridad en el desempeño pero que estos puntajes son más indulgentes (Cronbach 1955; cit. en Schmitt y Robertson, 1990).

Schoorman (1988) encontró que los puntajes de desempeño de los supervisores estuvieron mediados por encima o por debajo, dependiendo del acuerdo o desacuerdo con la contratación o promoción de un subordinado, sugiriendo que los individuos regulan su grado de acuerdo para las decisiones de contratación o promoción.

Cardy y colaboradores (1987) encontraron que la experiencia en la conducta de la medición del desempeño se relaciona a la seguridad del puntaje de desempeño. Ellos encontraron también que la similitud en las nociones a priori entre evaluadores respecto de las dimensiones importantes de ejecución y la incorporación de esas dimensiones en el instrumento de evaluación estuvieron relacionadas a la precisión de la escala de desempeño (similar a Cronbach 1955; cit. en Schmitt y Robertson, 1990). En complemento, la familiarización experimental con las categorías

## ASPECTOS PSICOLÓGICOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE 51 PERSONAL: EL ANÁLISIS DE TAREAS

---

puntualizables no tuvo efecto en la precisión del puntaje (Cardy y colaboradores 1987).

Krzystofiak y colaboradores (1988) también encontraron que los evaluadores utilizan "factores implícitos de personalidad" en la elaboración de juicios de ejecución, aún cuando la información disponible para el evaluador se haya definido como restringida a aspectos conductuales.

Jolly y colaboradores (1988) emplearon una novedosa técnica de entrevista para mostrar que la evaluación de administradores de servicios médicos suele basarse en dimensiones éticas.

Kozlowski y Kirsch (1987) presentaron evidencia relativamente consistente de nociones preconcebidas en los evaluadores respecto de cómo las dimensiones covariadas de desempeño influyen sobre sus puntajes de desempeño sobre evaluadores de poco conocimiento del trabajo. Para los evaluadores con mayor experiencia, la covariación entre dimensiones de desempeño se encontró más apegada a la covariación actual.

Estos análisis pueden ser necesarios para evaluar apropiadamente muchas de las hipótesis respecto de las influencias de procesamiento cognitivo en los puntajes.

Kozlowski y Kirsch (1987) también reportaron que la covariación percibida entre dimensiones de ejecución fue menor que la actual covariación. Smither y Reilly (1987) encontraron que la habilidad de los evaluadores para discriminar entre evaluados fue mejor en la presencia de altas intercorrelaciones entre dimensiones de desempeño que en el caso de las de bajas intercorrelaciones.

Los esfuerzos para mejorar la precisión del evaluador al tiempo que disminuye el ranto de error del mismo han sido infructuosos (Hedge y Kavanagh 1988; Mount y Thompson 1987). Estos estudios sugieren que uno o más de estos constructos (precisión, carisma e indulgencia) probablemente estén mal conceptualizados o medidos.

Evaluando el impacto relativo de las características del evaluador y el evaluado, el desempeño objetivo y los estándares de desempeño en cuatro juicios, Huber y colaboradores (1987) encontraron que:

1. La ejecución objetiva significó la mayor varianza
2. Las características del evaluado (estabilidad laboral y desempeño previo afectaron a los puntajes directamente
3. La interacción de las características del evaluador ya la ejecución objetiva fueron un predictor significativo de la variabilidad de los puntajes.

En tres estudios (Athey y McIntyre 1987; Hedge y Kavanagh 1985; Henemati 1988) los investigadores trataron de entrenar a los evaluadores para que fueran consistentes con las hipótesis cognitivas para ayudarlos así a categorizar apropiadamente.

Hedge y Kavanagh (1988) encontraron que el entrenamiento en habilidades observacionales y en la toma de decisiones incrementaron la precisión; pero que el entrenamiento en los errores de los evaluadores fue más efectivo para reducir la indulgencia y el carisma como factores decisivos.

Henemati (1958) comparó escalas de rasgos distintivos como más usuales que las escalas orientadas a las conductas, no encontrando diferencia entre los métodos de entrenamiento para alcanzar mayor precisión.

Athey y McIntyre (1987) encontraron resultados positivos (mayor precisión, menos carisma, retención de la información en la capacitación) dentro de un grupo piloto sujeto a una capacitación que incluyó una descripción del trabajo a evaluar, práctica y retroalimentación con los puntajes, y una explicación conductual para los puntajes provistos.

Srinivas y Motowidlo (1987) encontraron diferencias en la dispersión de los puntajes de ejecución entre evaluadores con mayor o menor carga de trabajo, confirmando la hipótesis de que el estrés en la forma de elevada carga de trabajo suele afectar los procesos cognitivos en la tarea de evaluación del desempeño. Elevadas intercorrelaciones entre los puntajes de baja carga de trabajo en los evaluadores se interpretaron como producto de que los evaluadores estresados no discriminan entre diferentes dimensiones tanto como los evaluadores no estresados.

#### 4.2.2. Escalas de Puntuación

En el único estudio en que se compararon escalas de puntuación utilizando un índice de la sensibilidad de las escalas a la variación de la conducta contra la variabilidad contextual, Doverspike y colaboradores (1987) reportaron que las escalas de puntajes gráficos fueron superiores a aquellas conductualmente sustentadas (BARS) ya las de expectativas conductuales.

Hallazgos importantes en este ramo encontramos en diversas publicaciones (Champion y colaboradores 1988; Kinicki y Bannister 1988; Murphy y Constans 1987), las cuales presentaron evidencia importante de aspectos del desarrollo de escalas conductuales, variando por el hecho de que la observación actual de un soporte conductual puede orientar inapropiadamente los puntajes cuando la conducta observada por el evaluador es atípica a la conducta global del evaluado (Murphy y Constans 1987), de modo que se puede caer nuevamente en criterios de indulgencia, carisma confiabilidad y validez dudosas).

Prien y Hughes (1987) reportaron que los esfuerzos para corregir reactivos de opción múltiple en triadas conductuales resultaron en el decremento de inconsistencias del evaluador en la medición de triadas, con ello se debió notar que una gran parte de las inconsistencias no necesariamente se traducen en mayor confiabilidad entre evaluadores o en la reevaluación.

Deselles y Dobbins (1987) encontraron un cambio en la medición de escalas mixtas propuestas por Saal (ídem), la cual fue superior al esquema original definido por Blanz y Ghiselli (ibídem) en discriminar entre los niveles de desempeño del evaluado dentro de las dimensiones previstas. Finalmente Bannister y colaboradores (1987) presentaron una escala de indulgencia que emplearon para controlar los errores de evaluación originados por la indulgencia y el carisma.

Heneman y colaboradores (1987) desarrollaron una revisión sustancial acerca de la precisión del evaluador. Ellos apuntaron el continuo problema de la correlación positiva observada entre el error por el carisma y la precisión en este tipo de investigación, y cuestionaron la generabilidad de la investigación, la cual se ha llevado a cabo principalmente en el laboratorio estudiando el desempeño en video. Aún cuando esta investigación tuvo limitaciones Heneman y colaboradores (1987) argumentaron que las diferencias individuales (por ejemplo memoria, inteligencia, confiabilidad, y familiaridad con el desempeño en el trabajo sean evaluadas), la ejecución positiva del evaluado, se incrementa mientras se es observado, y las escalas de puntuación del desempeño están asociadas con los incrementos en la precisión del evaluador.

Un problema central en la investigación de los procesos cognitivos en la evaluación y en el entrenamiento de evaluadores y los efectos de la escala de investigación es la ausencia cotidiana de un estándar con el cual evaluar la precisión de los puntajes. Usualmente algunos índices adicionales de opinión de un experto se utilizan como el nivel actual de desempeño de los evaluados, pero esto es también la el origen de la práctica en la cual se limita el índice de precisión.

#### **4.2.3. Evaluación personal y de compañeros**

En un estudio de medición de compañeros, McEvoy y Buller (1987) reportaron mayor aceptación de mediciones de compañeros que fueron ciertas en estudios pasados, especialmente entre empleados de relativa estabilidad laboral quienes se encontraban satisfechos con los puntajes previos de compañeros y no creyeron que los puntajes de compañerismo involucraban una línea de amistad.

Fox y Dinur (1988) encontraron mayores errores ocasionados por la indulgencia en las autoevaluaciones más que en los puntajes de compañeros y superiores. Las correlaciones con los puntajes de compañeros y superiores fueron significativos, pero relativamente bajos aún cuando se le dijo a los sujetos que esta evaluación era independiente a la medición de sus habilidades.

Por otra parte, Mabe y West (1982) encontraron que existió correlación entre hacer esta nota aclaratoria y no hacerla, respecto de los reportes de indulgencia de los trabajadores.

Campbell y Lee (1988) proveyeron, por su parte, de varias razones teóricas (informacional, cognitiva y afectiva) para una discrepancia entre los puntajes personales y de superiores, argumentado que la futura autoevaluación debe de utilizarse sólo con fines de desarrollo de personal .

Fahr y colaboradores (1988) mejores resultados para las autoevaluaciones (mayor convergencia con los puntajes de los superiores y datos objetivamente verificables).

George y Smith (1985) encontraron evidencia de inflación de autoevaluaciones en trabajadores eventuales en Nueva Zelanda. Las correlaciones de los autoevaluaciones con el puntaje de desempeño posterior y la estabilidad en el trabajo fueron escasas y negativas.

Asimismo, debemos agregar que existe otro punto en relación al análisis de las tareas desde un punto psicológico; sin embargo, este será abordado en el desarrollo de la propuesta para facilitar su entendimiento.

## **CAPÍTULO 5. PREDICTORES PSICOLÓGICOS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

|      |  |    |
|------|--|----|
| 5.1. | Assessment Centers                               | 56 |
| 5.2. | Datos Biográficos                                | 57 |
| 5.3. | Entrevistas                                      | 58 |
| 5.4. | Personalidad                                     | 61 |
| 5.5. | Otros procedimientos de selección                | 62 |
| 5.6. | Combinación de predictores o baterías de pruebas | 63 |

Mientras algunos psicólogos continúan estudiando la validez y suficiencia de la psicometría de varios procedimientos de la selección de personal, la tendencia mayor en investigación se orienta hacia el entendimiento mayor de las estructuras que incluye. Esto es particularmente evidente en la investigación en Entrevistas, Datos Biográficos, Personalidad, y los Assessment Center (centros de valoración) citados en esta sección.

### **5.1. Assessment Centers (Centros de valoración)**

Se ha investigado la multidimensionalidad y combinación de los Assessment Centers y su significado (Klimoski y Brickner 1987) y validez (Feltham 1988a,b). Bycio y colaboradores (1987) y Robertson y colaboradores (1987) señalaron que los análisis reconfirmaron que el la dimensionalidad de evaluaciones de Assessment Center involucra al ejercicio de las tareas más factores de habilidad.

Russell (1987) reportó por su parte, evidencia limitada de la viabilidad de un de una congruencia entre los protocolos de evaluación y la explicación de dimensionalidad de Assessment Center. Su artículo ilustra la dificultad de examinar esta explicación. Bycio y colaboradores (1987) proporcionaron otras dos sugerencias sobre cómo aumentar la variación habilidad-relacionada en centros de valoración: determinar un número más grande de conductas habilidad-relacionadas en los ejercicios del centro, y reducir las demandas cognoscitivas adelante el o disminuyendo la proporción del vínculo observador-evaluado o el número de dimensiones tasadas.

Walsh y colaboradores (1987) informaron que las mujeres mejoraron más que los hombres globalmente en un Assessment Center, particularmente cuando las mujeres fueron evaluadas por un equipo de asesores heterogeneo. O'Hara y Love (1987) describieron el uso innovador de miembros de la comunidad en el desarrollo y uso de un minicentro de

valoración para la evaluación de candidatos para un trabajo de los jefes policíacos en una comunidad pequeña. Sackett (1987) elaboró un análisis del uso de argumentos de validez satisfechos como defensa para el uso de Assessment Center, y Klimoski y Brickner (1987) exploró la credibilidad de varias explicaciones de por qué las evaluaciones de Assessment Center son válidas en un sentido de predicción. Ambos papeles discuten el práctico y implicaciones de la investigación de sus análisis y debe estimular la realización de trabajo empírico adicional.

Finalmente, Gaugler y colaboradores (1987) efectuaron el meta-análisis de 50 estudios de Assessment Center, que incluyó 107 coeficientes de validez. La media validez corregida era .37, pero allí seguía siendo una variabilidad bastante grande en la validez después de la corrección. La evaluación de un grupo grande de moderadores potenciales indicó alguna evidencia que los coeficientes de validez variaron sistemáticamente como una función de características del evaluado, los asesores, el propio centro, y la calidad del esfuerzo de aprobación. Fue igualmente sorprendente el hallazgo que algunas prácticas del centro generalmente parecieron ser deseables (asesor más largo que entrena y días de observación) no parecía afectar validez. Con un número grande de moderadores potenciales y un número relativamente pequeño de estudios, muchos de los hallazgos con respecto a la presencia o ausencia de efectos reguladores pueden ser especulativos.

En resumen, aunque los Assessment Center proporcionan predicciones prácticamente significantes de varios criterios de actuación (Gaugler y colaboradores 1987), nosotros sabemos poco sobre las estructuras responsable para esta validez de la predictibilidad.

## **5.2. Datos Biográficos**

Se informaron cinco estudios en el desarrollo y uso de datos biográficos:

- Aamody y Pierce (1987) mostraron un formato tradicional que codifica espacios en blanco de aplicación como más usual superior a un método de opción múltiple propuesto por Telenson y colaboradores (1983).
- Smith y George (1987) concluyeron que una función del criterio lineal era superior al método del porcentaje horizontal en términos de poder descriptivo pero no en términos de validez (este aspecto cabe mencionar no resulta familiar a la experiencia de ejercicio profesional en nuestro país).
- Smith y colaboradores (1988) describieron la aprobación de un formato con espacios en blanco, señalando la facilidad para su evaluación y automatizó métodos computacionales de análisis de datos para tomar decisiones.
- Lautenschlager y Schaffer (1987) mostró que resulta en información



trascendente la toma de datos referentes a la experiencia de vida, con lo que desarrollaron un inventario biográfico confiable (Owens y Schoenfeldt 1979).

- Finalmente, Stone y Stone (1987) encontraron que los individuos que no respondieron a una pregunta sobre convicciones delictivas anteriores bajaron en las calificaciones del trabajo y el éxito potencial para un grupo de seleccionadores de personal y para estudiantes de desarrollo ejecutivos los cuales no manifestaron las convicciones anteriores. Se recomienda así mismo, abarcar otros tipos de información dentro de los datos biográficos (médico, sexo, abuso de droga, el etc), el tipo de trabajo para el que la aplicación se hace, y la relevancia del trabajo de la información perdida.

Drakeley y colaboradores (1988) encontraron que los coeficientes de validez de Datos Biográficos registrados para la predicción de éxito de entrenamiento eran iguales a aquéllos de cuatro pruebas de habilidad cognoscitiva y una valoración global, las cuales coincidieron con evaluaciones de Assessment Center. Los Datos Biográficos también predijeron producción voluntaria a un nivel relativamente bajo ( $r .24$ ) considerando que ningún otro predictor lo hizo.

Mumford y Owens (1987) efectuaron una revisión comprensiva de la investigación en datos biográficos. Ellos requirieron de estudios adicionales en que se analizó el tecleo empírico, los estudios de la formación de subgrupos, y se compararon estudios factoriales con desarrollo racional de las medidas de Datos Biográficos. Mumford y Owens sugirieron con esto que se preste más atención al volumen y construcción de la validez en el desarrollo de medidas de datos de fondo. El desarrollo del artículo debe ser precedido por una definición cuidadosa del dominio de experiencia y conducta del antecedente pertinente a la actuación de interés.

### **5.3. Entrevistas**

Los recientes estudios continúan generando evidencia positiva con respecto a la validez de Entrevistas cuidadosamente construidas y estructuradas (Arvey y colaboradores 1987; Champion y colaboradores 1988; Weekley y Gier 1987), encontrando importantes coeficientes de validez en todos los tres estudios de .34 a .51. Es más. Maurer y Fay (1988) informaron de un acuerdo significativamente mayor del entrevistador para realizar una entrevista circunstancial que para entrevistas estructuradas convencionalmente. Se encontró al respecto que un día entero de entrenamiento no tenía efecto en el acuerdo del entrevistador.

Champion y colaboradores (1988) informaron que su entrevista circunstancial estructurada (excepcionalmente bien desarrollada) se correlacionaba

## PREDICTORES PSICOLÓGICOS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL. 59

---

positivamente con pruebas del empleo de aptitudes cognoscitivas, sugiriendo que su entrevista puede haber incluido un componente cognoscitivo fuerte.

Dreher y colaboradores (1988) realizaron el estudio de validez de la entrevista típica, haciendo énfasis en los empleos que le daban entrevistadores múltiples, los cuales muy a menudo difieren en sus evaluaciones "prejuiciosas" (indulgencia o severidad). Se puede infravalorar de esta manera la validez de la entrevista de la selección. La recomendación obvia es regularizar las evaluaciones de cada entrevistador acerca de los solicitantes del trabajo. Pero la puesta en práctica de esta recomendación puede ser difícil en situaciones donde cada entrevistador evalúa un número pequeño de solicitantes.

En una investigación meta-analítica de la validez del empleo de las entrevistas Wiesner y Cronshaw (1988) encontraron coeficientes de validez buenos para entrevistas estructuradas ( $r$  malo no corregido = .35 para estructurado. Entrevistas individuales;  $r$  malo = .63 después de la corrección para la restricción directa de rango y falta de credibilidad del criterio). La investigación anterior se puede considerar diferente: sin embargo, su estudio también encontró en general coeficientes de validez de "prejuicios" bastante buenos para Entrevistas (corrección  $r$  = .47). Incluso para la entrevista no estructurada, para las entrevistas individuales, el coeficiente de validez corregido era .20; además, todas las variaciones en coeficientes de validez observados para entrevistas no estructuradas se consideró para después de ajustar para los artefactos estadísticos.

La investigación de entrevista de empleo también continúa adelante analizando varios problemas en el proceso. Dos estudios indican que los entrevistadores cuestionan a los solicitantes diferentemente cuando sus impresiones iniciales del solicitante difieren. Binning y colaboradores (1988) recabaron la evidencia fuerte de un prejuicio en las diferencia de verificabilidad y de sexo en el uso de preguntas, mientras Macan y Dipboye (1988) encontraron que se hicieron más preguntas que hacían probable generar información más positiva a personas que fueron evaluadas inicialmente positivamente que con personas cuyas evaluaciones iniciales eran negativas. Las preguntas que fueron expuestas a los candidatos negativamente evaluados más probablemente resultaron neutras. En estos dos estudios, los investigadores y los entrevistadores prejuiciosos se auto formularon preguntas. En investigación previa no se encontró un prejuicio de la verificabilidad en el que se hubiera usado un checklist estructurado de preguntas (Sackett 1982; MacDonald y Hakef 1985).

Gordon y colaboradores (1988) prepararon a entrevistadores aprendices que fueron llevados para que creyeran que procederían responsable si en sus evaluaciones de solicitantes del trabajo dieran recomendaciones más

positivas a los solicitantes jóvenes que a los solicitantes más viejos para su contratación. Con responsabilidad baja, tales efectos de edad estaban ausentes. Los autores sugirieron que la responsabilidad aumentada generó confianza mayor en fácilmente estereotipos accesibles y aumentó el potencial para el prejuicio de edad.

En tres estudios (Graba y Powell 1988; Ray y Carpenter 1987; Wareing y Stockdale 1987), los investigadores han intentado determinar problemas del proceso en entrevistas de empleo reales. En cuanto al solicitante las características demográficas jugaron poco o ningún papel en las decisiones del entrevistador en estos estudios, mientras los mediciones subjetivas de habilidad y la atracción interpersonal por parte de los entrevistadores reflejaron mucha variación de juicio de entrevistador. Subsecuentemente las calificaciones subjetivas, agrado interpersonal o atracción, y juicios del entrevistador eran todos coleccionados en el mismo instrumento del autorreporte, su alta intercorrelación no es sorprendente. Será más difícil determinar por qué se sienten atraídos los entrevistadores a ciertos solicitantes.

En un estudio de entrevista de la promoción se cita a Policía Metropolitana del Reino Unido, en este, Wareing y Stockdale (1987) informaron que en las evaluaciones de la post-entrevista se predijeron con precisión las evaluaciones de la pre-entrevista en 747% de los casos, pero esas evaluaciones de la post-entrevista eran más extremas que las evaluaciones de la pre-entrevista. Se ofrecieron varias posibles explicaciones sociales y cognoscitivas.

Un volumen revisado en la entrevista (Eder y Fentis 1989) se refirieron a un modelo heurístico del proceso de la entrevista que incluye los papeles de las partes (entrevistador, solicitante, organización, la sociedad) determinando la conducta y los resultados de las entrevistas. Las diversas perspectivas teóricas, metodológicas, y prácticas representadas en este volumen han de estimular más investigación de la entrevista, sobre todo en problemas del proceso.

#### **5.4. Personalidad**

Gough (1988) informaron acerca de evidencia alentadora para la validez criterio-relacionada y la validez incremental (encima de una batería de prueba de aptitud) de medidas de Personalidad para las muestras grandes de reclutas militares cuando las medidas de Personalidad fueron desarrolladas y se evaluaron desde una perspectiva orientadora del constructo (es decir, el predictor y criterio estaban lógicamente relacionados). las diversas medidas de la contestación eran efectivas para descubrir y la distorsión efectuada por el evaluado.

Puiakos y colaboradores (1988) también informaron coeficientes de validez más altos cuando el predictor y criterio eran similares en un sentido de la estructura. Beruardin (1987) informaron el desarrollo de un válido ( $r .31$ ) donde se suscitó el predictor de la opción obligada de cambio voluntario entre representantes de servicio de cliente empleados por un periódico grande.

Ame y O Hara (1987) reportaron resultados positivos para la validez de una valoración del comportamiento maduro en el trabajo en la predicción de la conducta de individuos jóvenes que son entrenados en el proyecto. Ash y colaboradores han reportado acerca de la validez y limpieza de la designación de las pruebas para seleccionar a los chóferes del autobús urbanos. Ellos defendieron que sus pruebas midieron factores emocionales y temperamentales asociados con el impulso exitoso en lugar de habilidad o factores de la aptitud. Finalmente, Ferris y colaboradores (1986) registraron una validez de .46 entre el instrumento 16 PF y la ejecución del entrenamiento de sobrecargos.

Dos estudios informaron datos en la naturaleza factorial de análisis de Personalidad existiendo. Harris y Sackett (1987) encontraron evidencia de cuatro factores significativos en el Inventario de Selección de Personal que emplea para identificar a candidatos potenciales. Los factores de ideas racionales acreditaron a algunos candidatos en mayor medida que a otras personas orientadas a la impulsividad y la falta de confianza.

En un estudio del laboratorio, Paunonen y colaboradores (1987) encontraron que los juicios sobre la conveniencia del trabajo de entrevistados videograbados fueron influenciados por las percepciones de jueces del grado de competencia de la personalidad de los entrevistados. No se observaron efectos de personalidad cuando las discrepancias de la competencia entre candidatos eran grandes.

En un estudio de campo que empleó a candidatos para el programa del grado de un soltero en una Universidad Británica, Fletcher (1987) encontró índices de cero o correlaciones pequeñas entre la personalidad del candidato (extroversión y neuroticismo, autosupervisión y ansiedad) y las evaluaciones del entrevistador. Se relacionaron estadísticamente significativamente puntajes de neuroticismo del candidato a las evaluaciones del entrevistador respecto de expresión verbal y la estabilidad emocional.

### **5.5. Otros procedimientos de la selección**

Han aparecido en esta revisión dos revisiones de la literatura (Ash y colaboradores 1989; McDaniel colaboradores 1988) tocantes al entrenamiento y trabajo de evaluaciones de experiencia en selección del personal. McDaniel y colaboradores (1988) informaron validez global muy baja (observó  $r .09$ ) en entrenamiento y experimentación de inventarios pero indicó que los coeficientes de validez para los acercamientos de consistencia de comportamiento eran significativamente más altas (observó  $r .25$ ). Ash y colaboradores (1989) indicaron que los métodos como la consistencia conductual se muestra promisorio como procedimientos de predicción de la selección. Tales métodos se unen al entrenamiento y a los requisitos de experiencia al trabajo analizando datos, apoyando la necesidad de asegurar el conocimiento, habilidad, y amplitud de requisitos de habilidad, así como el requisito para realizar ciertas tareas.

Gordon y sus colegas (Gordon y colaboradores 1987; Gordon y Leighty 1988) el informe dos estudios adicionales que usan una prueba de habilidades visoespaciales (la rotación mental y la localización de puntos en el espacio) y habilidades verbo-secuenciales (la facilidad verbal y memoria de orden de serie). La hipótesis es que los dos tipos de habilidades están respectivamente asociados con los hemisferios derecho e izquierdodel cerebro. Se relacionaron las habilidades viso-espaciales a la realización exitosa de entrenamiento del vuelo entre estudiantes de aviador naval.

En un estudio de comportamiento directivo, Gordon y colaboradores (1987) encontraron que las habilidades verbo-secuenciales se relacionaron a la ejecución del trabajo cuando los trabajos directivos tuvieron que asumir la responsabilidad ocasionada por un número grande de actividades y las personas; se relacionaron habilidades viso-espaciales a la ejecución del trabajo en trabajos que involucraron mucha coordinación o complejidad.

Una revisión y crítica del uso de comprobación psicológica informatizada son reportadas por Burke y Normand (1987), y un problema especial de aplicación. La revisión efectuada por Burke y Normand resalta la necesidad por la Psicología de la investigación adicional: Una revisión Internacional se consagró a este tema (Eyde 1987) referente a la validez de pruebas

informatizadas y el grado de equivalencia entre las pruebas informatizadas y normas de la prueba y sus colegas escritos.

En un estudio del Minnesota la Prueba Clerical, Silver y Bennett (1987) no reportaron ninguna diferencia de validez entre la forma del papel tradicional de esta prueba y una versión del computarizada, pero la ejecución mala fue mucho más alta en la forma del papel y lápiz que en la opción de la computadora.

Burke y colaboradores (1987) obtuvieron coeficientes de validez en las pruebas de habilidad administradas por computadora de alrededor de .30 para la ejecución global en uno o más grupos de tareas del Clerical. Ellos también encontraron que las actitudes del evaluado hacia la evaluación por computadora fue generalmente favorable.

Bartram (1987) describió el desarrollo y aplicación de un sistema automatizado para la selección de pilotos. El sistema contiene una biblioteca de pruebas para la habilidad psicomotora y la habilidad de dirección de información. La aplicación estudió a los aprendices de piloto de la Fuerza Aérea del Ejército del Reino Unido quienes mostraron que el sistema predijo el éxito del entrenamiento (R múltiple .57). Los resultados de estudios de validez de estructura sugirieron que las nuevas pruebas estaban insertándose en las facetas de aptitud del piloto no medidas por instrumentos psicométricos tradicionales. Claramente, se notó una variedad de problemas importantes probando que la evaluación informatizada ha recibido poca o ninguna atención (también vea Fleishman 1988).

Por otra parte, se han dirigido dos áreas de selección del personal que no han recibido mucha atención previamente en este periodo de la revisión. Ryan y Sackett (1987) describió los resultados de un estudio de 163 personas que hacen valoración individual. McDaniel (1988) reportó que en los casos de consumo autorreportado de drogas y a más temprana edad a la que una droga fue usada, existe mayor probabilidad de que un recluta militar se drogue frecuentemente.

### **5.6. Combinación de predictores o baterías de pruebas**

En un estudio que enfoca en ejecución del trabajo (Colarelli y colaboradores 1987), y en otro estudio que se enfoca a la capacitación (Mumford y colaboradores 1987), los investigadores han intentado predecir la ejecución que usa una combinación de procedimientos de selección y de las medidas situacionales. Ambos grupos de investigadores encontraron importante influencia situacional de los determinantes de habilidad de ejecución. En estudio delimitado por una muestra pequeña Hakstian y colaboradores (1987) encontraron artículos en la personalidad cognitiva, y dominios de la

## **PREDICTORES PSICOLÓGICOS EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

---

habilidad administrativa que predijeron evaluaciones de ejecución del trabajo de supervisores de primer nivel en una compañía telefónica.

Schmidt y colaboradores (1988a) obtuvieron datos de individuos en cuatro trabajos diferentes para mostrar la validez de una batería de pruebas de habilidad generales. Schmidt y colaboradores (1988a) reconocieron y mantuvieron algunas explicaciones potenciales a la inconsistencia entre sus resultados y aquellos de Henry y Mulin (1987) y de Humphreys y sus colegas (Humphreys 1968).

## CAPÍTULO 6

# PROCESOS SOCIALES EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

|      |                                      |    |
|------|--------------------------------------|----|
| 6.1. | Prácticas de moderación de variables | 67 |
| 6.2. | Restricción del rango                | 68 |
| 6.3. | Generalización de la validez         | 68 |

El Reclutamiento y Selección de Personal, conforme a esta revisión avala el hecho de que no es un proceso tan frío y preciso como administrativamente se deseara, sino que es un proceso en el que se implican aspectos sociales, tales como los valores y las emociones.

Herriot (1989) argumentó que los psicólogos aplicados han identificado a los procesos sociales como posibles intrusiones en el proceso de selección y que los procesos sociales son vistos como elementos que interfieren con la objetividad, confiabilidad y validez. Este autor sugiere más que tratar de elaborar vías mediante las cuales se prescindan de los procesos sociales, deben ser usados como una base para conceptualizar y retroalimentar los procesos de selección. El proceso de selección debe ser visto como el primer escalón entre la organización y el trabajador.

Herriot señala también que los investigadores de selección de personal han sobre estimado la importancia de la evaluación por parte de la organización y por consiguiente han fracasado al intentar dar congruencia al proceso de reclutamiento y selección como un todo. Al parecer, el creciente interés en el reclutamiento avala el punto de vista de Herriot.

Taylor y Bergmann (1987) intentaron medir las reacciones de los entrevistadores en el proceso de reclutamiento en cinco niveles:

- entrevista de campo,
- entrevista post-campo,
- visita domiciliaria,
- oferta de empleo y
- aceptación del empleo.

Las actividades demográficas y de reclutamiento de los entrevistadores (tal y como ellos las reportaron) y los reportes de empatía del reclutador con el candidato estuvieron consistentemente relacionados con las percepciones de atractivo y la probabilidad de aceptación de la oferta de empleo en la etapa inicial de reclutamiento; pero las cualidades laborales fueron mejores



predictores de las reacciones de los entrevistadores en las siguientes etapas que los efectos del reclutamiento antes mencionados.

Sin embargo, H arris y-Fink (1987) emplearon una evaluaci3n pre- post, con la que encontraron que las percepciones de las competencias laborales, tanto como el interés por el trabajo y el agrado por la compa a estuvieron relacionados con las percepciones del entrevistador.

Por otra parte, el estudio de Taylor y Bergmann (1987) reitera la dificultad de prescindir de estos factores, lo cual lo citaron con una investigaci3n que vincula al reclutamiento con la imagen global de la compa a y la capacidad de adaptaci3n del entrevistador al concepto empresarial. Caso similar es el de Rynes (1989) y Rynes y Boudreau (1986), que señala a las percepciones del evaluador como un indicador de confiabilidad a estudiarse tanto como variable dependiente como independiente.

Adicionalmente, existen investigaciones que estudian reacciones más específicas de los entrevistadores en el proceso de evaluaci3n, las cuales examinan el impacto de los procedimientos de Reclutamiento y Selecci3n y su efecto en las reacciones psicol3gicas de los candidatos.

Noe y Schmitt (1986), en una investigaci3n post evaluaci3n, encontraron que las reacciones de los candidatos previas a la valoraci3n de habilidades ayud3 a predecir la satisfacci3n subsecuente de la capacitaci3n.

Otra investigaci3n, corrida por Noe y Steffy (1987) examin3 el impacto de las evaluaciones de assessment center en la subsecuente conducta de desempeño y las actitudes laborales de los candidatos. Cuando la evaluaci3n deriv3 en resultados positivos, se correlacion3 con la conducta subsecuente de exploraci3n, búsqueda de informaci3n y práctica de las habilidades.

De manera similar, Robertson y Smith (1989) presentaron una perspectiva alternativa de los procesos involucrados en el impacto psicol3gico de los procesos de selecci3n de personal en los candidatos y argumentaron que se debe prestar mayor atenci3n a la investigaci3n en este plano.

Podemos asimismo reiterar la importancia de los procesos sociales conforme a otros hallazgos tambi3n reportados:

Bergman y Martin (1987) argumentaron mediante una perspectiva de la utilidad que las organizaciones deben desarrollar un esfuerzo coordinado con el proceso de reclutamiento para reducir costos.

Rynes y Boudreau (1986) afirmaron por su parte, que la centralizaci3n de las decisiones de reclutamiento en cargos importantes, se asocia a la

## **6.2. Restricción del rango**

Gross, et al (1987) evaluaron las implicaciones del uso de la corrección tradicional de la validez observada por restricción del rango para la selección. Gross y Fleishman (1987) encontraron que algunos puntajes salientes de la linealidad estimada produjeron estimaciones inadecuadas en las correcciones del rango de restricción. Para ambos casos, se recomienda usar la correlación no corregida como la estimación de la correlación verdadera cuando se sospecha la presencia de una relación no lineal entre el predictor y criterio. Acorde a nuestra práctica del reclutamiento y selección, esto encontraría *afinidad con los criterios preestablecidos de la vacante* y los ajustes que se le hacen tanto a esta como a las evaluaciones de selección que se aplican.

Gross y McGanney (1987) produjeron dos procedimientos para estimar la correlación no restringida entre el predictor y el criterio cuando una variable no observable es recuperable para la selección del criterio. Pero adicionalmente a esto, concluyen estos autores en lo confuso que puede volverse este trabajo estadístico y que conviene prescindir del mismo en lo que la investigación lo hace más congruente.

A diferencia de estos, Alexander (1988) descalificó la importancia de la utilización de parámetros cuantificables. Prefirió este señalar que cualquier incremento o decremento determinado en las diferencias individuales es producto de la experiencia laboral y que este no tendrá efecto alguno en la validez que se pretenda determinar.

## **6.3. Generalización de la validez**

Una propuesta para determinar y poder extender la validez en la investigación en Reclutamiento y Selección (si la empresa se detiene a investigar factores correlativos) es el meta-análisis (Schmidth, 1988; Hunter y Hirsh, 1987). La investigación y las críticas de los métodos meta-analíticos y la generalización de la validez aparecieron en el mundo occidental a finales de la década pasada.

Schmidt y colaboradores (1988b); Rassmussen y Loher (1988), Millsap (1988), Thomas (1988), Burke y Raju (1988), Hedges (1988), y James y colaboradores (1988) debatieron diversas prácticas concernientes a los modelos y procedimientos de generalización de la validez. Algunos lectores podrían encontrar, tras revisar esos estudios, conclusiones que sugieren que la correlación estadística es un facilitador de la toma de decisiones a nivel de Reclutamiento y Selección. Sin embargo, ese aspecto todavía no se puede considerar lo suficientemente desarrollado para su ejercicio en nuestra realidad empresarial.

Podemos observar efectivamente que los procesos sociales trascienden en cuanto a las decisiones de Reclutamiento y Selección de Personal. Seguramente esto ya lo habíamos identificado informalmente; pero no había trascendido a una intervención objetiva. Sin embargo, también se puede apreciar, conforme a las investigaciones referidas en este capítulo, que se ha pretendido enfatizar en una investigación científica acerca de estos procesos sociales involucrados y en el efecto de la validez. No se puede censurar esa práctica; pero limitarnos a una justificación científica no nos garantiza una solución aplicable, más cuando esta ignora o no cita que este "orgullo científico", tiene que ponerse a la orden de la demanda social emanada de la empresa que le da cabida.

Por consiguiente, estos déficits serán considerados para la propuesta de esta tesis.

# CAPÍTULO 7

## JUSTIFICACIÓN SOCIAL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

|      |   |    |
|------|---|----|
| 7.1. | Utilidad  | 70 |
| 7.2. | Aspectos sociales, legales y éticos del Reclutamiento y Selección de personal | 72 |

### 7.1. Utilidad

Los estudios continúan dirigiéndose a la comparación de varias estimaciones de la desviación estándar (SD) del valor económico de un empleado a la organización; es decir, la rentabilidad del trabajador. Greer y Cascio (1987) encontraron que el CREPID (Cascio y Ramos 1986) facilitó la aproximación a la estimación significativamente más bajo en una del SD de vendedores de ruta en una compañía embotelladora respecto estimaciones globales (Schmidt y colaboradores 1979) o una estimación de costo-beneficio. Las últimas dos estimaciones eran casi iguales.

Uno problemas con el método de CREPID es el tiempo de la recolección de datos de los miembros participantes. Edwards y colaboradores (1988) encontraron esa información del archivo con respecto al análisis de las dimensiones del tareas y que la ejecución del trabajo podría usarse para obtener SD. Así los valores son comparables a aquéllos de la aproximación del CREPID original, aunque los dos difirieron grandemente de las estimaciones basadas en juicios globales (Schmidt y colaboradores 1979).

La frustración vinculada con algunos aspectos de estimación de utilidad ha llevado a dedicarse a la investigación del proceso cognoscitivo, los juicios de utilidad subyacentes y la influencia de factores del contexto en estimación de utilidad (Bobko y colaboradores, 1987; Edwards y colaboradores, 1988). Raju y colaboradores (1989) presentaron una nueva formulación de utilidad prometedora que prescinde de la necesidad de computar SD.

La utilidad se expresa en términos del valor negativo estimado de un individuo a una organización (el valor del paquete de la compensación total). Se basaron en la asunción de que la verdadera ejecución del trabajo se relaciona para vincular el valor económico de un individuo para la organización linealmente, este modelo representa un caso general de que el método de CREPID y los 40% estiman (Hunter y Schmidt, 1982) son casos especiales. En la estimación cotidiana, investigadores y practicantes

también necesitan estar conscientes de la necesidad de comunicar de una manera creíble sus reportes a los colegas no psicólogos en organizaciones (Rauschenberger y Schmidt; 1987).

Algunos investigadores han empezado a prestar atención a la variabilidad en la estimación de la utilidad y al grado de riesgo o incertidumbre asociado con los resultados de intervenciones psicológicas en organizaciones. En el más completo de estos estudios, Rich y Boudreau (1987) encontraron que, en comparación a otras tres técnicas, una simulación de Monte Carlo de los riesgos se asoció con varias posibles circunstancias y las utilidades esperadas, proporcionando un rango más realista de valores de utilidad y probabilidades asociado con estos valores. Las pruebas de Monte Carlo también han permitido la consideración de interacciones y distribuciones del nivel no estándar de los factores la fiabilidad. Si se acostumbran estas aproximaciones muy sofisticadas a la toma de decisiones en la vida ampliamente, sin embargo, permanece dudoso en nuestra vista.

Cronshaw y colaboradores (1987) también examinaron la incertidumbre asociada con estimaciones del utilidad de un programa de la selección y mostraron que la mayoría de la variabilidad en utilidad estimada estaba asociada a estimaciones de cuántas personas se seleccionaría. La posible variabilidad en la validez de la prueba, posibilidad de disponer de los seleccionados, y el costo de aplicación del programa tenía relativamente un efecto poco significativo en el rango de utilidad. Alexander y Barrick (1987) presentaron e ilustraron un método para computar el error normal y los intervalos de confianza que se asociaron con la estimación global del utilidad de una intervención.

Hunter y colaboradores (1988) discutieron varias maneras (contribución para después de imponer costos-ganancia, reducción del porcentaje en unidad los costos obreros, etc) de presentar información de utilidad. Su recomendación fue que varias de estas definiciones de utilidad así como las varias correcciones a utilidad global (descontando, la estimación del costo inconstante, y las proporciones del impuesto cambiantes) sólo deben usarse como las circunstancias de garantía razonable y importante.

Las estimaciones de la utilidad de programas en la selección continúan siendo muy significativas (Burke y Doran, 1989). Para lectores interesados en otras conceptualizaciones del valor de la actividad del área de Recursos Humanos, Steffy y Maurer (1988) presentaron una integración de ideas de la teoría de la especificación hombre- empresa, contabilidad del recurso humano y análisis de utilidad (Cronbach y Gleser, 1965; cit. en Schmitt Y Robertson, 1990).

## 7.2. Aspectos sociales, legales y éticos del Reclutamiento y Selección de Personal.

En esta sección describiremos brevemente problemas pertinentes al uso de procedimientos de la selección en la sociedad en la que nos encontramos.

Por ejemplo McKinney (1987) ilustra el problema organizacional enfrentado por quienes tomarán la decisión en el proceso cuando se tiene evidencia disponible de la validez de un procedimiento de la selección que produce proporciones contratando desigualmente por motivos étnicos.

La solución propuesta es aumentar al máximo eficacia de la predicción y el progreso de la acción positiva bajo estas circunstancias es seleccionar a los individuos de buen nivel de cada estrato racial en proporciones que igualan su representación en la lista de candidatos.

El Servicio Americano del Empleo se ha basado en la Batería de Prueba de Aptitud General de esta manera durante algún tiempo, pero parte del personal legal ha considerado esta práctica como discernidora porque usa estrato étnico como un criterio explícito de contratación, tratando de combatir el racismo con el racismo mismo.

También se ha demostrado repetidamente el hecho de que las pruebas pueden predecir diferencialmente que la ejecución de estratos cultural o étnico diferente continúa recibiendo poca atención. Zeidner (1987, 1988) encontró poca evidencia de predicción del diferencial de éxito académico entre estratos bajo una prueba de aptitud cognoscitiva en Israel.

Dunbar y Novick (1988) mostraron que en el ejercicio de los Servicios Armados la Batería de la Aptitud Profesional (ASVAB) mostró la ejecución bajo la predicción de mujeres entrenadas para los trabajos sistemáticos entre un tercio y un medio de una unidad de la desviación estándar. El uso del logro educativo en combinación con ASVAB redujo la predicción por debajo de la norma en la evaluación de diversas mujeres.

También usando el ASVAB, Houston y Novick (1987) encontraron que las curvas de la regresión para los negros eran más bajas que las de los blancos y que las líneas de la regresión también mostraron diferencias sustanciales. La ejecución del criterio del negro estaba situada en el extremo más bajo de la escala y por sobre la predicción al extremo superior de la escala del predictor se encontró a los blancos.

En un estudio reciente se intentó depurar pruebas de artículos que despliegan la ejecución diferencial de estratos. Roznowski (1987) construyó subconjuntos de artículos en los que varones o mujeres mejoraron

substantialmente en relación al otro estrato del género. Se tomaron en consideración evidencias que señalan que estos subtests eran igualmente "válidos" en el sentido que ellos hicieron la correlación con la medida de una inteligencia general. Ella afirma esas diferencias intragrupalas en un factor o en la escala indican poco sobre la relevancia de diferencias intragrupalas (en los mismos artículos o escalas) para la medida de habilidad. Ella sugiere en complemento una estrategia de construcción de prueba apropiada, que consiste en seleccionar un parámetro a medir del elemento ampliamente dentro de la definición conceptual de rasgos distintivos.

En un interesante estudio de los efectos de metas de acción afirmativas y minoría-mayoría se encontraron diferencias en el proceso de toma de decisiones. Mellers y Hartka (1988) examinaron las evaluaciones de jueces a candidatos escolares médicos hipotéticos apoyados en información sobre la Prueba de la Aptitud Escolar Médica (MCAT) las cuentas, GPAs, y el estado minoritario. Se combinaron las metas de acción afirmativas y estado del minoría-mayoría no tuvieron efecto en la información de manera significativa, pero los jueces agregaron una constante simplemente a la valuación de candidatos minoritarios.

Varias revisiones del estado legal de varios aspectos de selección del personal han sido efectuadas. Barrett y Keruan (1987) discutieron el estado legal de sistemas de medición de ejecución en la liquidación de empleados correlacionado a una lista de características de medición de ejecución que se han visto favorablemente en decisiones judiciales.

Gregory (1988), por su parte, describió un problema que ha recibido poca atención, el dilema legal de patrones frente a restricciones legales firmes en cuanto a investigaciones pre-contractuales y los compromisos adquiridos a través de esas investigaciones; adicionando a esto la amenaza de daños y perjuicios punitivos grandes si una decisión de contratación incorpora a un "negligente" que produce daño a algún cliente o empleado.

En un trabajo de distinto orden ético, Klemman y Faley realizaron una investigación interesante acerca del impacto del tratamiento preferencial en las actitudes y conducta de empleados. En un estudio pertinente a este problema. Heilman y colaboradores (1987) encontraron que algunas mujeres que se enteraron que las habían seleccionado para un puesto en base a su sexo hicieron su trabajo positivamente mejor que aquéllos que se seleccionaron en base a méritos.

Un meta-análisis de estudios experimentales de decisiones contratación (Olian, et.al., 1988) indicó que los efectos de género del candidato (los hombres se percibieron como más calificados) era poco significativo respecto de los efectos de educación y experiencia.

Heilman y colaboradores (1988) señalan unos resultados que son un ejemplo claro de las complejidades del problema del prejuicio. Cuando se dijo a estudiantes universitarios que los candidatos mujeres eran sumamente más competentes para los trabajos los varones bajaron su rendimiento, puesto que ellos sobreestimaron a los candidatos mujeres. Fuera de estas condiciones restrictivas, se infravaloraron candidatos mujeres para los trabajos no usuales.

Cleveland y colaboradores (1988) también informaron resultados de prejuicios no evidentes, a saber, en un estudio de edad, los empleados más viejos se evaluaron como menos capaces para el empleo cuando ellos se evaluaron con un grupo de personas más jóvenes que cuando ellos eran incluidos en un grupo similar en edad.

En conclusión, en estos capítulos que han ilustrado los factores fundamentalmente psicológicos del proceso de reclutamiento y selección, los investigadores en selección del personal se han mostrado mucho más interesados recientemente en el cómo y el por qué su trabajo de los procedimientos. Sin embargo, esta afirmación parece únicamente aplicable en el extranjero, puesto que la labor de reclutamiento y selección en nuestro país parece estar tomando la forma de una rutina a cumplir, sólo relevante por la necesidad de ocupar una vacante.



# CAPÍTULO 8

## APLICACIÓN DEL ENFOQUE NARRATIVO EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES

|      |              |    |
|------|--------------|----|
| 8.1. | Antecedentes | 75 |
| 8.2. | Método       | 80 |

### 8.1. Antecedentes .•

La Psicología Narrativa es un modelo que ha empezado a tener en el mundo un auge a partir de 1985; sin embargo, este enfoque ya había tenido manifestaciones importantes décadas atrás, destacando con mayor fuerza hacia los años 50's con el nombre de Psicología de los Constructos Personales, y de ahí en adelante han optimizado sus métodos, repercutiendo incluso en el diseño de programas informáticos que lo hagan accesible a todo tipo de personas.

El presente capítulo expone la visión de algunos de los seguidores más asiduos de la Psicología de los Constructos Personales, que es la primer manifestación de la Psicología Narrativa. Fundamentalmente, se seguirán de cerca los planteamientos de la Dra. Valerie Stewart (1997), quien establece puntos de afinidad entre la práctica terapéutica de Kelly (fundador de este modelo) y el ejercicio profesional en las empresas. Ella explica punto por punto los aspectos trascendentes de la elaboración metodológica de Kelly, conocida como la Red de Repertorios, así como el poder de este recurso y su aplicabilidad en cualquier evento de participación humana.

Había una vez un psicólogo llamado George Kelly. En su trabajo - él era un clínico - tenía que lograr conocer a muchas personas, clasificarlos, entender sus puntos de vista, ayudarles a entenderse mejor. Él estaba preocupado de que la ciencia de la psicología que se había desarrollado entonces estaba lejos de cumplir estos objetivos. En particular, él tenía tres problemas particulares que aquí se discuten (Stewart, 1997).

Los investigadores actuales en la industria a menudo comparten los problemas de Kelly. En campos tan diversos como el personal y el control de calidad, mercadotecnia y seguridad, hay personas que necesitan investigar - que necesitan lograr conocer a otras personas, clasificarlos, entender sus puntos de vista, ayudarles a entenderse mejor. Y a menudo los métodos de la investigación disponible para la industria no logran dar cuenta de estos objetivos (Shaw y Gaines, 1990). Así permítanos empezar observando los problemas de Kelly, como él los vio en su posición clínico en los años 1930s, y ver qué tanto tienen en común con los problemas del investigador industrial / organizacional de hoy. Entonces nosotros podemos ver cómo

herramienta que Kelly inventó para superar estos problemas - la Red de Repertorios - puede transferirse fácilmente al uso industrial / organizacional.

En los años treinta, la psicología era una ciencia muy joven y muchos de sus practicantes quisieron darle la respetabilidad y la metodología de las ciencias físicas (Bell, 1990; Stewart, 1997). Ellos quisieron poder proferir leyes sobre el comportamiento humano - si A, entonces B - con el mismo grado de confianza que un físico, ingeniero o químico pueden.

Los libros de texto y investigaciones dan testimonio consistente al hecho de que, para muchos psicólogos, esta búsqueda era el trabajo de una vida. Y ellos se dedicaron a producir algunas "leyes sobre el comportamiento humano", normalmente en la forma de estudios correlacionales, por ejemplo, que hay un eslabón entre fumar cigarro y extraversión, hay un eslabón entre el orden del nacimiento y inteligencia verbal, hay un eslabón entre el tipo muscular y la enfermedad mental.... el único problema es que para lograr una correlación significativa se tiene que estudiar a cientos o miles de personas. Por ejemplo, en alrededor de 200,000 personas usted puede encontrar una correlación de 0.3 entre la práctica de fumar y la extraversión, y en una población tan grande una correlación de este tamaño es estadísticamente significativa.

Pero Kelly estaba preocupado porque aunque este tipo de trabajos podrían satisfacer la necesidad de los psicólogos de formular leyes y podría repercutir en las actividades humanas, las "leyes" así establecidas no le ayudaban mucho cuando una persona recordete entrara en su oficina, encendiera un cigarro, anunciara que él era un único niño y dijera que le gustaría hablar sobre sus problemas. Los estudios de masas de las personas, aun cuando llevan a leyes que sostienen alternativas para las personas, no permiten hacer predicciones sobre las personas abordadas individualmente. Kelly necesitaba una manera de fabricar predicciones de una manera rigurosa sobre las personas individuales (Stewart, 1997).

Él quería poder medir los problemas clínicos con que sus pacientes vinieron, usar estas medidas en su acercamiento terapéutico, para re-medir después de la terapia; puesto que lo que usted no puede medir, usted no puede controlar.

Y por supuesto el investigador en la industria se enfrenta a menudo con exactamente el mismo problema - cómo lograr visiones y hacer predicciones, con un grado de precisión, sobre las personas tomadas individualmente o en grupos pequeños. Si usted se ha hecho alguna vez preguntas como (Stewart, 1997):

" Cómo saber cuándo se trata de una oferta o cuándo sólo lo parece? "

" ¿no me pregunto si ese curso de entrenamiento que hizo Joe le dejó algo "

bueno? "

o " yo me pregunto si Sally y Jim seguirán juntos si yo los pusiera en el equipo de los Proyectos Especiales? "

zo " Qué clase de campaña de publicidad quiere él, por amor de Dios? Todos que él hace en la vida es decir No. "

entonces usted comparte el problema de Kelly, su necesidad de entender y trazar los procesos de pensamiento de personas individuales.

### **Prejuicio del observador**

Diagnosticadores de todos los tipos - si son honestos con ellos mismos - la preocupación confidencial de una enfermera que ellos podrían contribuir a lo que se diagnostica. Por ejemplo, si usted hubiera tenido un problema psiquiátrico en los años treinta, y dinero para apoyarlo, usted podría haber ido de compras rodeado de terapeutas para ver lo que ellos dijeron sobre su enfermedad.

Tomando a un terapeuta Freudiano, le habrían dicho probablemente que tiene que ver con el control de esfínteres, celos Edípicos o necesidades sexuales reprimidas. Tocando el mismo problema con un terapeuta Jungiano, se interpretaría en términos de conflictos religiosos y crisis de identidad. Un terapeuta Adleriano lo interpretaría probablemente en términos cambios en la relación familiar por causa del nacimiento en el familiar y frustración de los impulsos (v. Fadiman, 1979). Y si usted decidiera escoger uno de las escuelas emergentes de terapia del comportamiento tal vez le dijeran que no existe una consistente relación con la fuente del problema, pero le darían probablemente choques eléctricos hasta que usted dejara de mostrar los síntomas.

Psicólogos han podido nombrar este problema durante mucho tiempo. Ellos lo llaman el "prejuicio" del observador (Bell, 1990; Stewart, 1997). Se manifiesta cada vez nosotros percibimos algo. Conscientemente o inconscientemente nuestros fundamentos, historia y experiencia nos dan un juego de expectativas sobre el mundo para que nosotros reconozcamos cosas familiares y procesemos otras menos familiares hasta que ellos se parezcan a lo que nosotros ya sabemos.

Si se propone un problema comercial a un comité de expertos, el experto del mercadeo lo verá como un problema del mercadeo, el experto de la producción como un problema de la producción, el gerente de la planificación como un problema de la planificación, el gerente de publicidad como un problema de publicidad. El prejuicio del observador es un obstáculo serio a entender el punto de vista de alguien más, y no es algo que pueda superarse con autodisciplina y forzar la solución.

El prejuicio del observador puede tener consecuencias serias también; el ejemplo más notable puede ser el del docente cuya clase se dividió al azar en dos grupos. Se le dijo a la maestra que todos los niños habían sido evaluados y que los niños del Grupo A eran más brillantes que los niños del grupo B (aunque tal diferencia no existió de hecho). Ella enseñó la clase para un término; y entonces los niños fueron probados: al final del término el Grupo A niños eran de hecho más brillantes que los del grupo B. (Stewart, 1997).

Alguien que hace un esfuerzo por interpretar problemas tiene que lidiar contra el prejuicio del observador. Pero aunque psicólogos y otros eran bastante rápidos para reconocer y nombrar el fenómeno, ellos pudieron rápidamente ofrecer una solución. La técnica de Kelly - la Red de Repertorios - permite a uno entrevistar a alguien en detalle y extrae un buen cúmulo de información sobre él o ella, del diagnóstico superficial al clínico, y para hacer esto de semejante manera que la interferencia conceptual del observador se reduce a cero.

Muchos problemas en industria son igualmente susceptibles al prejuicio del observador. Si usted alguna vez se encuentra alguno de los siguientes "sombrosos", entonces el conocimiento de la Red de Repertorios le ayudará a volverse un mejor y más objetivo diagnosticador:

- Orientador
- Investigador del accidente
- Médico de la compañía (en cualquier sentido del término)
- Entrenador
- Director de calidad
- Cazador de cabezas
- Juez de Paz
- Investigador de mercados

### El papel del experto

Otra de las preocupaciones de Kelly era hasta qué punto las personas y los pacientes en el contexto clínico dependían de la palabra de un experto para decirles lo que sus problemas eran (Shaw y Gaines, 1990; Solas, 1991). La imagen popular del arrogante, profesor barbudo, sentado fuera de la vista de su paciente y murmurando autoritariamente de vez en cuando en un acento de Vienés, no se encuentra cerca de la verdad; la mayoría de los psicólogos clínicos de hoy puede recordar a un miembro de generaciones pasadas que actuó así alguna vez. Kelly tomó la noción de que este "experto" estaba sobrevaluado.

"Si usted quiere saber lo que le pasa a alguien, pregúntele... él probablemente sabe" (Kelly, cit. en Solas, 1991). El terapeuta cumple un propósito útil forzando a los pacientes a confrontar problemas que ellos evitarían más bien, y guiando el examen de lo superficial a lo profundo; pero, como Kelly dijo, la mayoría de las personas es lo suficientemente adulto e inteligente para saber lo que sus problemas son y tomar responsabilidad, en gran parte, para su solución.

La técnica de la Red de Repertorios le permite al entrevistador lograr un mapa mental o cognitivo de cómo el entrevistado ve el mundo, y para escribir este mapa con el mínimo de prejuicio del observador (Stewart, 1997). La práctica de Kelly es entonces no tener este mapa "interpretado" por un experto que juzga los problemas y las tensiones que son; más bien la aproximación de Kelly es discutir el mapa con el entrevistado, para hablar sobre las cosas que quizás los entrevistados no habían confrontado antes sobre ellos, para discutir con el entrevistado el valor de supervivencia de ese mapa particular como un medio para navegar alrededor o en su espacio vital; pero todo el tiempo se asume que la mayoría de los entrevistados pueden llegar a la mayoría de las soluciones para ellos que ellos tienen una noción y participación clara en el problema.

¿Puede ser esto relevante para las personas que trabajan en la industria? Muchos gerentes se alimentan con expertos que les ofrecen soluciones prefabricadas; mientras al mismo tiempo los comentaristas sabios, del Padre Brown al Profesor Revans, han dicho que para la mayoría de las personas (Stewart, 1997): " No es que ellos no puedan ver la solución, es que ellos no pueden ver el problema". La Red de Repertorios ayudará a sacar y hacer explícita la especialización que cada gerente tiene, y les ayudará a afrontar sus problemas de una manera tal que las soluciones pueden volverse más obvias. Si su interés se dirige a utilizar la Red de Repertorios en aplicaciones como counselling, construcción de equipos o detección de necesidades de capacitación, usted debe tener presente que la Red sirve para otorgar a la gente la responsabilidad quiénes y cómo son, permitiéndoles pararse ellos frente a un espejo que puede reflejar sus problemas suavemente o implacablemente.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Así, tenemos tres problemas importantes - la necesidad de observar con precisión a las personas individuales, la necesidad de evitar el prejuicio del observador, y la necesidad de reconocer que las personas pueden tomar responsabilidad por su propio desarrollo y no necesitan que los expertos los vuelvan a encaminar. Todos estos problemas confrontaron a Kelly en su papel como un psicólogo clínico, y confrontan de igual forma a cualquiera que desea investigar en industria o en otras organizaciones. Nosotros consideramos que la técnica de la Red de Repertorios de Kelly será útil resolviendo estos problemas; así que a continuación haremos la revisión de la técnica de la Red de Repertorios.

## **8.2. Método.**

La Psicología de los constructos personales ha trabajado fundamentalmente con un método que ha tratado de superar un conflicto básico en las relaciones sociales: el choque entre los modos de percibir la realidad.

Si nos detenemos a pensar cuál es la verdadera razón de las fricciones entre padres conservadores e hijas liberales, entre empresa y sindicato, incluso entre homosexuales y heterosexuales, tal vez no encontremos una respuesta concreta. Menos todavía daríamos una solución conveniente a tratar de establecer quién tiene la razón. Pero si hacemos de lado todos esos inconvenientes y tratamos de resolver el conflicto, encontraremos que todos los conflictos sociales, o al menos la mayoría, coinciden en que existe una apreciación diferente de los hechos conforme a los juicios y expectativas con que los observamos (v. Stewart, op. cit.).

El fundamento central de la Psicología de los Constructos Personales es que el "constructo" tiene al menos tres comportamientos posibles (v. Solas, 1991):

- la realidad individual
- la realidad del otro, y
- la realidad compartida.

El conflicto surge al momento que no se comparte la misma realidad y alguien se considera afectado por esta situación; pero eso no le da la razón en ningún sentido, puesto que lo que no aprueba probablemente la otra persona sí.

Entonces, aún cuando suene relativamente muy sencillo, la solución se concentra en lograr que compartan una realidad; es decir, que la redefinición de la relación permita la coincidencia en principios o prácticas. Esto puede ser de tres formas:

- que la realidad del individuo que ha sido tomado como el "individuo problema", o en los términos terapéuticos: "el paciente identificado" se aplique por dominación o convencimiento como la norma de las relaciones con los otros involucrados.
- que la realidad de los sujetos que se consideran como afectados por el proceder del otro individuo, predomine por dominación o convencimiento sobre ese supuesto "individuo problema".
- que ambas partes construyan una realidad a la que estén dispuestos a apegarse en sus reglas y sus prácticas.

Pero, cómo se puede proceder para identificar las divergencias y las convergencias, las posibilidades y los episodios en conflicto?. De manera ilustrativa y sencilla, Kelly se apoyó en una técnica didáctica conocida como "mapas conceptuales" (como la utilizada por Ferrini, op. cit.), que permite ilustrar la construcción y los vínculos del pensamiento organizado (figura 8.1.).

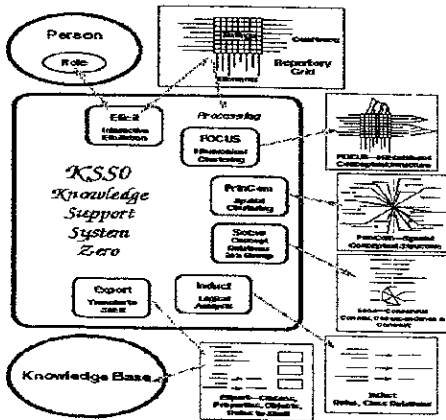


FIGURA 8.1. MAPA CONCEPTUAL

Los mapas conceptuales son una especie de cuadro sinóptico que por medio de símbolos van determinando los factores que considera, así como la relación que existe entre un elemento y otro; en otras palabras, es un esquema conceptual que refiere significados, tendencias, modos de pensamiento en general.

La aplicación inicial entonces, pondrá a prueba la referencia de un usuario particular, acerca de los episodios que reporta como conflictivos. De esta referencia, se retomará en un esquema lo que la persona ha referido como significativo (figura 8.2.).

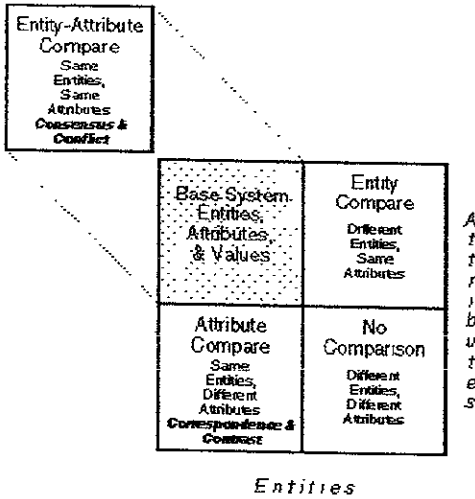


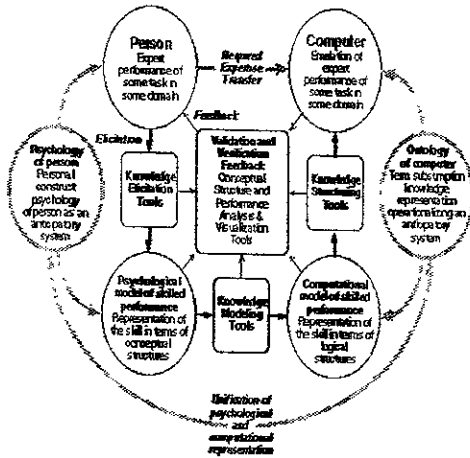
FIGURA 8.2. REPORTE DE LO VALORADO COMO SIGNIFICATIVO POR UNA PERSONA

Muestra el modo en que este tipo de esquema conceptual que define la persona, va a permitirnos conocer la realidad que el percibe; más no la realidad que ocurre, porque todo hecho está sujeto a interpretación.

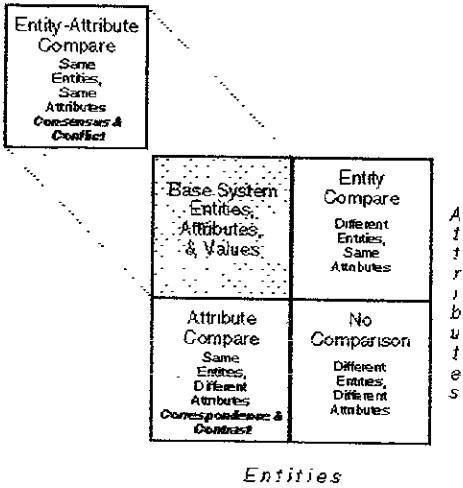
Luego de ello, será necesario retomar también la versión de otro o de otros involucrados en el "sistema en conflicto"; o bien se puede hacer simultáneamente. Pero hay que recordar que nuestra labor no puede establecer un sistema a priori; sino que los usuarios señalarán su involucramiento en el conflicto de la manera en que lo consideren más conveniente. Así, tendremos un contraste entre el esquema referido a priori y el que perciben los otros, y a la vez, un contraste entre lo que se dice y lo que se hace (figura 8.3.).

FIGURA 8.3. ANÁLISIS DEL SISTEMA EN CONFLICTO

Muestra las divergencias entre esquemas: Si el esquema que se construye así como referencia del otro no coincide, conviene prestar atención a lo que refiere, cómo lo refiere, qué del otro aprueba, qué de ello







descalifica e incluso qué cosas no considera y cuáles agrega al reporte original.

Finalmente, mediante la concertación de las referencias, las posibilidades de cambio dentro de ese sistema nos llevarán a mapas conceptuales singulares, sea la disposición de uno de los existentes como la norma de la relación, o uno diferente, que puede ser complementario, excluyente, etcétera (figura 8.4.).

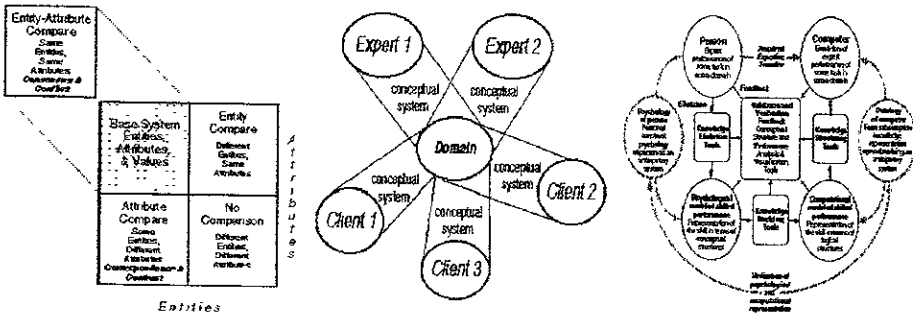


FIGURA 8.4. Muestra la contrastación de percepciones individual, del otro y la “realidad compartida”

La realidad individual como una forma predominante en la relación se manifiesta como la primer alternativa; pero no siempre la más usual

La realidad definida como compartida suele ser una de las opciones más convenientes, pues ambas partes se involucran con derechos y obligaciones afines.

La realidad del otro suele ser uno de los principios más empleados. La definición de la norma, la estadística y “falsos universales”, también pueden sujetar el proceder de una relación

Un modo de proceder conveniente para esta clase de casos, en lo que respecta a estos mapas conceptuales es la conversión a "Redes de Repertorios", creadas por George Kelly y utilizadas por todos sus seguidores. La Dra. Valerie Stewart ha sido una de sus principales exponentes y ella ha utilizado esta técnica a nivel empresarial más o menos de esta manera (Stewart, 1997): Definase la evaluación o el análisis del conflicto a abordar (se facilita más cuando se emplea un instrumento de evaluación, sea de respuesta abierta o de opción múltiple). En vez de prestar atención única a las evaluaciones individuales como tales, contraste, elemento por elemento, los resultados referidos por cada uno para determinar las tendencias.

Por ejemplo: Si se propone la redefinición de políticas de Reclutamiento y selección de personal, pudiéramos encontrar en una evaluación resultados individuales como estos:

Asistente de Recursos Humanos 1:

|                               | De acuerdo | Indiferente | Desacuerdo |
|-------------------------------|------------|-------------|------------|
| Reclutamiento<br>o<br>Interno | X          |             |            |
| Reclutamiento<br>o Externo    |            | X           |            |
| Reclutamiento<br>o Foráneo    |            |             | X          |

Asistente de Recursos Humanos 2:

|                               | De acuerdo | Indiferente | Desacuerdo |
|-------------------------------|------------|-------------|------------|
| Reclutamiento<br>o<br>Interno |            | X           |            |
| Reclutamiento<br>o Externo    |            | X           |            |
| Reclutamiento<br>o Foráneo    |            |             | X          |

Asistente de Recursos Humanos 3:

|                               | De acuerdo | Indiferente | Desacuerdo |
|-------------------------------|------------|-------------|------------|
| Reclutamiento<br>o<br>Interno | X          |             |            |
| Reclutamiento<br>o Externo    |            | X           |            |
| Reclutamiento<br>o Foráneo    | X          |             |            |

**TABLA 8.1. CONTRASTE DE OPINIONES ENTRE PERSONAS:** Muestra ejemplo de comparación de resultados entre entrevistadores respecto de la redefinición de políticas de

Reclutamiento y Selección de Personal.

La apreciación primaria que tenemos es por individuo, pero no nos facilita aún establecer las políticas de este procedimiento, pues nuestros practicantes vistos como individuos sólo nos reflejan su opinión; más si los analizamos estadísticamente podremos encontrar una pauta general de la tendencia en este referéndum (tabla 8.2.).

|                       | De acuerdo | Indiferente | Desacuerdo |
|-----------------------|------------|-------------|------------|
| Reclutamiento Interno | 2          | 1           | 0          |
| Reclutamiento Externo | 0          | 3           | 0          |
| Reclutamiento Foráneo | 1          | 0           | 2          |

**TABLA 8.2. CUADRO ACUMULATIVO DE PERCEPCIONES:** Integración de las percepciones de los entrevistadores respecto del cambio de políticas de Reclutamiento y Selección de Personal

Este análisis ya nos ilustra más una tendencia de las políticas de Reclutamiento a utilizarse en la empresa, puesto que se expresa acuerdo de dos de tres personas hacia el Reclutamiento Interno, poco interés hacia el Reclutamiento Externo, y dos personas en desacuerdo hacia el Reclutamiento Foráneo; pero sobreviene un obstáculo: el comportamiento de la estadística en cada uno de los renglones nos permite prever el rango de conflicto que derivaría de una decisión democrática (por las mayorías); pero no nos permite visualizar cómo y con quiénes se va a suscitar esta dificultad. Esta es una parte esencial de la Red de Repertorios, puesto que a la tabla anterior, que nos expresa un aparente genérico, le falta expresarnos la posición de los actores involucrados, para que la tendencia nos permita analizar el rango de conflicto esperado (Tabla 8.3.).

|                       | De acuerdo  | Indiferente | Desacuerdo  |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| Reclutamiento Interno | 2           | 1           | 0           |
| Reclutamiento Externo | 0           | 3           | 0           |
| Reclutamiento Foráneo | 1           | 0           | 2           |
|                       | Asistente 1 | Asistente 2 | Asistente 3 |

**TABLA 8.3. IDENTIFICACIÓN DE REFERENCIA CRUZADA DE OPINIÓN**

Muestra involucramiento de los entrevistadores en las percepciones respecto del cambio de políticas de Reclutamiento y Selección de Personal.

Como se puede observar en esta "red", los asistentes 1 y 3 se encuentran de acuerdo en la práctica del Reclutamiento Interno, mientras el asistente dos reporta indiferencia al respecto. En una cierta medida no parece significar como problemática esa postura indiferente. En cuanto al Reclutamiento Interno existe consenso entre los tres asistentes. Pero respecto del Reclutamiento Foráneo, los dos desacuerdos y el acuerdo solitario ya significan en sí un punto de conflicto.

Este renglón último se expresa ya como una dificultad significativa, puesto que es ya motivo de posible conflicto en dos direcciones:

1. A nivel de esa función, la indiferencia no pesa tanto como la oposición. Si *decidiéramos democráticamente significaría dificultad* pues uno está de acuerdo y dos no (los dos restantes se impondrían); pero además.
2. El patrón del desacuerdo en esta última función podría agudizar las divergencias y romper con todo el sistema ya evaluado, puesto que los asistentes 1 y 3 coincidieron en el interés de efectuar Reclutamiento Interno (en un modo de asamblea podría generarse un sentimiento de solidaridad) y el asistente 2 no expresó oposición; en la segunda función, apareció un consenso absoluto en indiferencia a la aplicación o no del Reclutamiento Externo; pero en la tercera función, el sentimiento de solidaridad pudiera quebrantarse al suscitarse que en esta última decisión no sólo no coincidieron, sino que fueron opuestos. Conviene entonces recordar que los actos sutiles pueden adquirir un peso significativo en las decisiones a tomar y en el funcionamiento de una relación, si no son previstas y resueltas.

Para que esto pueda prevenirse y podamos conocer los parámetros de percepción de la realidad que nos pueden ayudar o nos pueden dificultar nuestro avance como empresa o como grupo, la Red de Repertorios se extiende también al análisis de los contenidos referidos por cada uno de ellos como aspectos complementarios de una Red de Interpercepción (Tabla 8.4.).

|                       | De acuerdo | Indiferente | Desacuerdo |
|-----------------------|------------|-------------|------------|
| Reclutamiento Interno | 2          | 1           | 0          |
| Reclutamiento Externo | 0          | 3           | 0          |
| Reclutamiento Foráneo | 1          | 0           | 2          |

| Asistente 1 | Asistente 2 | Asistente 3           |
|-------------|-------------|-----------------------|
| .....       | .....       | .....                 |
| .....       | .....       | .....                 |
| .....       | .....       | ii???... !".\$%&/(!!! |
| .....       | .....       | !"·\$%&/(&)&!!!!      |

**TABLA 8.4. COMPARATIVO REFERENCIAL**

Muestra la manera en que divergen las manifestaciones referenciales de los entrevistadores en el cambio de políticas de Reclutamiento y Selección de Personal.

Así, la referencia, aquí ilustrada con líneas intermitentes, puede variar o coincidir no sólo en extensión, sino en contenido, y puede ser el facilitador para anticipar propuestas, soluciones, conflictos y malentendidos (Aquí se ilustran los cuatro últimos diálogos del asistente 3 con signos, mostrando en un principio del tercero la confusión, y de ahí en adelante el disgusto traducido en ofensas).

Estas son las ventajas que ofrece la Red de Repertorios, que como un método vigilante del consenso y de la realidad compartida, servirá como el modo de postular un sistema de elaboración sencilla de un Manual de Procedimientos para el Reclutamiento y Selección de Personal de un modo aplicable y compartido, considerando la influencia de otras áreas como punto de referencia y evitando asumir el "prejuicio del observador" como verdad unívoca.

En el siguiente capítulo se expondrá un diseño protocolario para la elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. Anticipamos al lector que la propuesta se orienta a la instrumentación de un protocolo decisional, no al producto final de un manual, puesto que de no ser así, decidiríamos por ese personal, y nuestra labor será ayudarles a decidir y prever.

## CONCLUSIONES.

Para el trabajo aquí expuesto se ha podido evidenciar la importancia que tiene en el ejercicio profesional del psicólogo disponer de un modelo que corresponda a la naturaleza del objeto que está estudiando. En cuanto al campo laboral en el que está ejerciendo, el psicólogo ha tenido dos modos de inserción: uno en el que su objeto individuo orienta sus intervenciones a tratar de hacer a este más productivo, más competente, pero ajeno a variables sociales de sus compañeros y superiores (Psicología Industrial); y otro en el que interviene sobre las relaciones, rescatando las competencias de integración social y los procesos relacionales en que participan los individuos (Psicología Organizacional).

Por ello, y dado que una gran diversidad de modelos han partido de una connotación individualizante *para abarcar una relación social*, nos hemos visto en la necesidad de partir de un modelo lo suficientemente competente para explicar aspectos individuales y de relación colectiva, propia de la actividad empresarial. Por ello se utiliza el modelo narrativo, sea en la posibilidad de Construcción Social, o en la tentativa de Psicología de los Constructos Personales.

Este modelo, al abordar el fenómeno del comportamiento y las relaciones en contextos psico-socio-meta-sociales, da cuenta efectiva de los modos en que los sujetos construyen, regulan y viven sus relaciones, puesto que describe la "verdad personal", la "verdad del otro o de los otros", y pretende encaminar, en los casos que se haya suscitado conflicto, una alternativa, una "verdad compartida".

El fenómeno laboral asociado a lo psicológico implica tanto la visión de lo individual como de lo colectivo. Para dar soporte a esta condición, psicólogos americanos han preferido utilizar el concepto de Psicología Industrial / Organizacional, que a su vez resulta considerablemente compatible con los modelos sistémicos, transaccionales, comunicacionales y narrativos.

Así pues, aún cuando podemos reconocer resultados positivos de distintos modelos, independientemente de que tengan o no una compatibilidad lógica con el campo de aplicación, el modo de asegurar resultados a un usuario o cliente será una concordancia global; en otras palabras, que el modelo empleado corresponda al objeto como filosofía, como ciencia y como tecnología:

- El enfoque narrativo como filosofía nos refiere a una realidad *construída* socialmente. Esto no significa que no existan los hechos, sino que los

hechos son concebidos, asimilados y empleados conforme a las percepciones que de ellos nos hallamos hecho. Esto lo hace cada individuo, y al participar de relaciones con otros, puede encontrar similitudes o diferencias con otros que también tuvieron contacto con el evento, dando cuenta de los niveles individual y colectivo de la Psicología Industrial y Organizacional. Los parámetros que sirven como marco de referencia a los sujetos, provienen de su experiencia, de sus conocimientos y creencias.

- El enfoque narrativo como ciencia ha partido del término “constructo” para evitar la confusión entre la “realidad” y la “referencia”. Con esta premisa, se ha evitado concebir y prejuiciar el reporte de las personas. Un segundo paso en la construcción científica ha servido para generar los métodos y técnicas que esta ha diseñado y utilizado. La red de repertorios deriva de estas construcciones y parte de que entre los individuos existen modos de concebir la realidad; además, de que no se puede concebir la integración si no se llega a un proceso de persuasión mediante el cual compartan criterios y reglas. Sea por imposición o por acuerdo, la verdad cada individuo y la de la “colectividad” se contrastan y pueden llevar al predominio de una de estas o a la formulación de una tercera, totalmente alternativa.
- La psicología narrativa, como tecnología, ha puesto al servicio de la sociedad estos métodos para la resolución de conflictos, para la implantación de programas de trabajo y para una gran diversidad de procesos relacionales que requieren de un soporte de integración de trabajo entre individuos. Así, en el nivel práctico, el modelo antes mencionado ha respaldado la actividad empresarial, entre otras muchas áreas de intervención.

En este campo, de psicología industrial y organizacional, el psicólogo narrativo ha preferido no jugar al “experto en todo” y escuchar la forma en que los individuos considerados “expertos” en su materia de trabajo, refieran lo acontecido y sean encaminados al análisis del conflicto no como fuerzas opositoras, sino como divergencias de percepción, para de esa manera poder generar soluciones con una previsión legítima de las consecuencias de las decisiones que tomen y los actos que emprendan.

Esta forma de intervención permite, con uno de los métodos más eficientes y poderosos en el análisis de las relaciones entre individuos, siempre poder responder a la demanda del momento. En el caso empresarial, la psicología narrativa ha permitido incidir en la realidad del empleado, la realidad empresarial y la realidad interactiva de estos, siendo un agente de solución en el que los participantes tienen que asumir su posición como parte vital de la solución.

Este modelo permite la identificación de normas, actores, posibilidades, criterios-creencia, principios aparentemente genéricos y otros factores de

los involucrados en el “sistema en conflicto”, los cuales los transformarán, mediante la intervención, en el “sistema de solución”.

Este modelo implica al psicólogo una postura de coordinador una “neutralidad conceptual”, que significa no prejuiciar con comentarios a una relación que ya tiene prejuicios de los involucrados. Este principio de neutralidad conceptual se traduce por consiguiente en una apertura a distintos campos de acción y conocimiento, los cuales pueden integrarse, entremezclarse, depurarse o incluso excluirse en la atención a los episodios de relación entre sujetos.

Con esta visión de la psicología industrial / organizacional, no se acostumbra “rotular” los fenómenos que se manifiestan como problemáticos, sino que se parte, aún de esos rótulos, pero conforme a la forma en que los involucrados lo refieren. Esa será la realidad modificable, puesto que ninguna otra será trascendente para la solución.

Con este modelo, se pueden satisfacer entonces fenómenos normalmente no rotulados pero igualmente importantes para la empresa. Aquellos eventos que cotidianamente se consideran insignificantes serían concebidos en el protocolo de Pareto del 80 por 20, como el 20% de desacuerdos que desestabilizan el 80% del funcionamiento de una empresa, el 20% de decisiones equivocadas que colapsan al 80% de las utilidades de la empresa; en contraposición al 80% de contrataciones de personal que han otorgado a la empresa apenas un 20% de resultados positivos.

La visión narrativa no pierde de vista ni siquiera lo que habitualmente se ha concebido como irrelevante, puesto que sólo los participantes de ese proceso empresarial y los resultados jurídico-económicos pueden afirmar o negar lo significativo de esos eventos. Y esa es la posición de la empresa, misma que no puede transgredirse.

La actividad analizada y sobre la cual se hizo la propuesta corresponde al departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, una parte del Área de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales, que normalmente lidia con problemas en la rotación de personal, definición de carreras y puestos, vacantes, candidatos, productividad, entre otros retos.

Este departamento, encargado de proveer al personal idóneo para la empresa tiene que mejorar, ya que en muchos casos “los expertos” contratados para esta misión pudieron haber sido mal seleccionados, pudieron ser obstaculizados en sus actividades por “prioridades” de las áreas que les solicitan personal, o incluso pudieron no estar integrados. Para ello, la definición de un manual de procedimientos puede:



1. Homogeneizar su sistema de trabajo en cada uno de los participantes.
2. Implantar un ordenamiento de tareas y criterios a cubrir para que el resultado sea lo más positivo posible.
3. Establecer un registro de previsiones y de influencias que favorecen o imposibilitan los resultados idóneos de su actividad. Y
4. Divulgar a las demás áreas los procedimientos y las reglas con las que laboran.

Para beneficio y participación negociada en la elaboración del manual de procedimientos, el protocolo aquí formulado se traduce en la posibilidad de que estos “*expertos*” compartan sus *conocimientos, creencias y juicios* para poder definir y adoptar una estructura de procedimientos en la que sirvan mejor a su trabajo, a la sociedad y a ellos mismos.

Se recomienda la utilización de este enfoque y de redes de repertorios similares a estas para la resolución y negociación de otras tantas actividades empresariales y sociales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. ABRIC, C. (1988) Cooperación, competición y representaciones sociales. París, Coussett Del Val.
2. ALEXANDER, R. A. (1988) Group homogeneity, range restriction, and range enhancement effects on correlations. Personnel Psychology, vol. 41 no. 7, 73-78
3. ALEXANDER, R. A., BARRICK, M. R. (1987) Estimating the standard error of projected dollar gains in utility analysis. Journal Of Applied Psychology, vol. 72 no. 4, 75-79
4. ALVARES, K. M., HULIN, C. L. (1972) Two explanations of temporal decay in the prediction of performance: a literature review and theoretical analysis. Human Factors, no. 14, 295-308
5. ARGYRIS CHRIS. (1979) El individuo dentro de la organización. España. Ed. Herder S.A.
6. ARIAS G.F. (1989) Administración de los recursos humanos. México. Trillas.
7. ARVEY, R. D., ET. AL. (1987) Interview validity for selecting sales clerks. Personnel Psychology, no. 40, 1-12
8. ASH, P. ET. AL. (1988) Of Applied Psychology: Management Review vol. 37, no. 3, 51-62
9. ASH, R. A., ET. AL. (1989) Job applicant training and work experience evaluation in personnel selection. En: ROWLAND, K. R. Y FERRIS, G. R.: Research in Personnel and Human Resources Management. Greenwich, JAI Press.
10. ASMODY, M. G., PIERCE, W. L. (1987) Comparison of the rare response and vertical percent methods for scoring the biographical information blank. Educational Psychology Measurement, vol. 47.
11. ATHEY, T. R. Y MCINTYRE, R. M. (1987) Effect of rater training on rater accuracy: levels-of-processing theory and social facilitation theory perspectives. Journal Of Applied Psychology, vol. 72, no. 5, 67-72
12. BAKER, H. G., ET. AL. (1988) Career plans checkup: automated assessment of career maturity. Journal Contpuf.-Based Instr. no. 15, 29-32.

13. BAMBERG, M. (1996) Language, concepts, and emotions. The role of language in the construction of emotions. USA, The Virtual Faculty.
14. BANNISTER, B. D., ET. AL. (1987) A new method for the statistical control of rating error in performance ratings. Educational Psychology Measurement, vol. 47 no. 5, 83-96
15. BARRETT, G. V. Y KEMAN, M. C. (1987) Performance appraisal and terminations: a review of court decisions since Brito V. Zia wim implications for personnel practice. Personnel Psychology vol. 40. 489-503
16. BATTRAM, D. (1987) The development of an automated testing system for pilot selection: the micropat project. Applied Psychology Management Review vol. 36 no. 2, 79-98
17. BERGMANN, T. J. Y MARTIN, G. H. (1987) Optimal large-scale manpower recruitment policies. Human Ressources Planning no. 10, 93-101
18. BERNARDIN, H.B.(1987) Development and validation of a forced choice scale to measure job-related discomfort among customer service representatives. Academical Management Journal, vol. 30, no. 1, 62-73
19. BERTHELOT, D. y BERTHELOT, R. (1996) Creating Unity Within Diversity Program, World Future Society General Assembly. Pensacola, Florida, BERTHELOT CONSULTING Inc .
20. BINNING, J. F. Y BARRETT, G. V. (1989). Validity of personnel decisions: an exansination of the inferential and evidential bases. Journal Of Applied Psychol. vol. 74, no. 4, 78-94
21. BINNING. J. F. ET. AL. (1988) Effects of preinterview impressions on questioning strategies in same- and opposite-sex employment interviews. Journal Of Applied Psychology. vol. 73, 30-37
22. BLUM, M.I. y TAYLOR, J. C (1992) Psicología Industrial: Fundamentos teóricos y sociales. México, Ed. Trillas.
23. BOHKO, P., ET. AL. (1987) Systematic research needs for understanding uppervisory-assed estimates of SD in utility analysis. Organisational Behavior in Human Decissions Process. vol. 40. no. 69-95
24. BOUDON, R. (1989) L'effet pervers et l'ordre social. Paris, Presses Universitaires de France.
25. BOURDIEU, P. (1990) Sociología y cultura. México, Grijalbo.

26. BOURRICAUD, F. (1977) L'individualisme institutionnel. Paris, PUF (Sociologies)
27. BURKE, M. B. RAJO, N. S.(1988) A review of validity generalization models and procedures. En: Schuler, R., et. al.: 10 Readings in Personnel and Human Resource Management. St. Paul, West Publishing Co.
28. BURKE, M. B. Y NORMAND, J. (1987) Computerized psychological testing: overview and critique. Professional Psychology no. 18, 42-51
29. BURKE, M. I, PEARLMAN, K. (1988) Recruiting, selecting and matching people with jobs. En: Campbell, I. P. y Campbell, R. B.: Frantic, in Industrial/Organizational Psychology. San Francisco, Jassay-CorBass
30. BURKE, M. I. y DORAN, L. I.(1989). A note on the economic utility of generalized validity coefficients. Journal Of Applied Psychology vol. 73, no. 1 71-75
31. BURKE, M. I., ET. AL. (1987) Examinee attitudes toward computer-administred ability testing. Camp. Human Behavior, no. 3, 95-107
32. BUTLER. S. K., HARVEY. I. J. (1988) A companson of holistic versus decomposed rating Co of Position Analysis Questionnaire work dimensions. Personnel Psychology vol. 41, no. 7. 61-72
33. BYCIO, P., ET. AL. (1987) On Situational specificity in assessment center ratings: a confirmatory factor analysis. Journal Of Applied Psychology vol. 72, 46-74
34. CABRERA, E. y PADILLA, A. (1995) El psicólogo dentro de una filosofía de calidad continua. Tesis. México, UNAM Iztacala.
35. CAMPBELL, D. I. ET. AL. (1988) Self appraisal in performance evaluation: development versus evaluation. Academical Management Review, vol. 13, no. 3, 2-13
36. CAMPION. M. A., ET. AL. (1988) Structured interviewing: raising the psychometric properties of the employment interview. Personnel Psychology, No. 41, 25-42
37. CARDY. H. L., .ET. AL. (1987) The effects of individual performance schemata and dimension familiarization on rating accuracy. Journal Of Occupational Psychology. No. 60, 197-205
38. CARTER, H. C. y BIERSENER, H. B. (1987) Job requirements derived from the Position Analysis Questionnaire and validated using military

- apitude test scores. Journal Of Occupational Psychology, vol. 60, no. 3, 11-21
39. CASCIO, W. F. Y RAMOS, R. A. (1986) Development and application of a new method for assessing job performance in behavioral economic temis. Journal Of Applied Psychology No. 71.
  40. CASCIO, W. F.. ET. AL. (1988) Setting cutoff scores: legal, psychometric, and professional issues and guidelines. Personnel Psychology No. 41,1-24
  41. CHAMPION, C. H., ET. AL. (1988) Development and evaluation of short-cut-derived behaviorally anchored rating scales. Educational Psychology Measurement No. 48, 29-41
  42. CLEVELSOD, B. N., ET. AL. (1988) Applicant pool composition and job perceptions: impact on decisions regarding an older applicant. Journal of Vocational Behavior, vol. 32, no. 1, 12-25
  43. Colarelli, S. M., et. al. (1987) Comparative effects of personal and situational influences on at outcomes of new professionals. Journal Of Applied Psychology, no. 72, 55-66
  44. CONLEY, P. R., SACKETT. P. R. (1987) Effects of using high versus low performing job incumbents as sources of job analysis ratings. Journal of Applied Psychology, vol. 72 no.4, 34-37
  45. COOK, N. 1988. Personnel Selection and Productivity. England, Wiley.
  46. COSTALES, U.N. y HERNANDEZ, T.N. (1997) El psicólogo en el mejoramiento de las relaciones laborales hacia la productividad en Grupo HYTT. Tesis México. UNAM Iztacala.
  47. CRONBACH, L. B.(1988) Five perspectives on the validity argument. In Test validity. Hillsdale. NJ: Erlbaum
  48. CRONBACH. L. B. (1987) Statistical tests for moderato. variables: Flaws in analyses recently proposed. Psychological Bulletin. No. 102
  49. CRONSHAW, S. F.. ET. AL. (1987) Incorporating risk into selection utility: two models for sensitivity analysis and risk simulation. Organizational Behavioral Human Decissions Process. vol. 40. no. 2, 70-86
  50. DAVIS, P.D.(1983) El comportamiento humano en el trabajo. México: Ed. Mc. GrawHill.

51. DAYAN, A. (1989) Le Marketing. Paris, Presses Universitaires de France (col. Que sais'je?).
52. DENISI, A. S., ET. AL. (1987) Further investigation of common knowledge effects on job analysis. Journal of Applied Psychology, vol. 72, 26-68
53. DERRIDA, J. (1993) Las representaciones sociales. Le Journal des Psychologues, núm. 109, julio-agosto, 1993.
54. DESELLES. M. L. Y DOBBINS. G. H. (1987) A comparison of mixed standard scale calculated with Blanz and Ghiselli's Scales scoring algorithms. Educational Psychology Measurement, vol. 47 no. 9
55. DICKINSON, T. L. (1987) Designs for the validity and accuracy of periodistic 10 ratings. Organizational Behavioral Human Decissions Process, vol. 40, no. 1
56. DOUGLAS M. (1986) Cómo piensan las instituciones. España, Eshe.
57. DOVERSPIKE, D., ET. AL. (1987) Relative sensitivity to performance effects as a entenon far comparing rating scale formats. Educational Psychology Measurement, vol. 47 no.11, 35-39
58. DRASGOW, F., ET. AL. (1987) Detecting inappropriate test scores with optimal and practical appropriateness indexes. Applied Psychology Measurement vol. 72, no. 18
59. DRASGOW, F., GOERTLER, H (1987) A decision-theoretic approach to the use of appropriate measurement for detecting invalid tests of and scale scores. Journal of Applied Psychology, vol. 72, no. 10
60. DUMAP, W. P. Y KEMERY, H. H. (1988) Effects of predictor intercorrelations and reliabilities on moderated multiple regression. Organisational Behavioral Human Decissions Process, vol. 41, no. 2, 48-58
61. DUMAP, W. P. Y KEMERY, H. H. (1987) Failure to detect moderating effects: is multicollinearity the problem?. Psychological Bulletin, vol. 102, no. 4, 18-20
62. DUNBAR, S. B., Y NOVICK, M. H. (1988) On predicting success in training for men and women: examples from Marine Corps clerical specialties. Journal of Applied Psychology, vol. 73, no. 5, 45-50
63. DUNNETTE , M.D. (1986) Psicología industrial. México, Ed. Trillas.

64. EBERHARDT, B. J., ET. AL. (1988) A psychometric evaluation of the multiple choice version of the Miner Sentence Completion Scale. Educational Psychology Measurement, Vol. 48, no. 1, 19-26
65. EDER, B. W. Y FERRIS, G. H. (1989). The Employment Interview: Theory, Research, and Practice. Newbury Park, Sage
66. EDWARDS, J. E., ET. AL. (1988) Efficacy of modified CREPID SIDys on the basis of archival organizational data. Journal of Applied Psychology vol. 73, no. 5, 29-35
67. EPSTON, D. (1996) Narrative Therapy Forum. USA, The Virtual Faculty.
68. ESCAMILLA, G.E. (1998) Propuesta psicológica industrial /organizacional: El Método de Percepción Interpersonal como una alternativa de autorregulación de la Calidad en el Servicio en una Micro Empresa restaurantera. Tesis en proceso.
69. EVANS, I.M. y MURDOFF, R. (1983) Psicología para un mundo cambiante. México, Limusa.
70. EYDE, L. D., (1987) Special issue on computerized psychological testing. Applied Psychology: Annual Review vol. 36, no. 22, 34-39
71. FAHR, I. L., ET. AL. (1988) An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. Personnel Psychology vol. 41, no. 1, 41-56
72. FELDT, L. S., ET. AL. (1987) Statistical inference for coefficient alpha. Applied Psychology Measurement, vol. 11, 93-103
73. FELTHAM, H. (1988a) Assessment centre decision-making: judgmental vs. mechanical. Journal Of Occupational Psychology vol. 61, no. 2, 33-41
74. FELTHAM, H. (1988b) Validity of a police assessment centre: A 1-19 year follow-up. Journal Of Occupational Psychology vol. 61, no. 1
75. FERRIS, G. H., ET. AL. (1986) Personality and ability predictors of training performance for flight attendants. Group Organisational Studies, vol. 11 no. 4, 19-35
76. FISKE, D. W. (1987) Construct invalidity comes from method effects. Educational Psychology Measurement, no. 46, 285-307
77. FLEISHMAN, H. A. (1988) Some new frontiers in personnel selection research. Personnel Psychology No. 41, 679-702

78. FLETCHER, C. (1987) Candidate personality as an influence on selection interview assessments. Applied Psychology: Management Review, vol. 36 no. 1
79. FOX, G. Y DINUR, Y. (1988) Validity of self-assessment: a field evaluation. Personnel Psychology Vol. 41, no. 5, 81-92
80. GAD, S. (1988) The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government. New York, Wiley
81. GATEWOOD. H. D.. FEILD, H. S. (1987) Human Resource Selection. New York, Dryden
82. GAUGLER, B. B., ET. AL. (1987) Meta-analysis of assessment center validity. Journal of Applied Psychology, vol. 72, 493-511
83. GEORGE, D. I. Y SMITH, M. C. (1988) Self assessment in personnel selection: an investigation using seasonal workers. Applied Psychology Review vol. 37 no. 3, 37-50
84. GERGEN, K.J. (1985) The social constructionist movement in modern psychology. American psychologist, 40(3), 266-275
85. GERGEN, K.J. (1995) Organizational science in a postmodern context. Journal of Behavioral Science. s/no. , s/vol.
86. GILMER, B.H. (1977) Psicología de la organización. España. Ed. Mtz. Roca , S.A.
87. GORDON, H. W. Y LEIGHTY, H. (1988) Importance of specialized cognitive function in the selection of military pilots. Journal Of Applied Psychology, vol. 73, 38-45
88. GORDON, R. A., ET. AL. (1988) The effect of applicant age, job level, and accountability of the evaluation of job applicants. Organisational Behavior Human Decissions Process. Vol. 41, 20-33
89. GORDON. H. W., ET. AL. (1987) Management success as a function of performance on specialized cognitive tests. Human Relations vol. 40, no. 6, 71-98
90. GRADOS.A (1988) La entrevista en las organizaciones. Mexico. Manual moderno.
91. GRAVES, L. M., POWELL, G. N. (1988) An investigation of sex discrimination in recruiter evaluations of actual applicants. Journal Of Applied Psychology, vol. 73, 20-29



92. GREER, O. L., CASCIO, W. F. (1987) Is cost accounting the answer? Comparison of two behaviorally based methods for estimating the standard deviation of job performance in dollars with a cost-accounting-based approach. Journal Of Applied Psychology, vol. 72, 58-95
93. GREGORY, D. L. (1988) Reducing the risk of negligence in hiring. Employee Relations Law Journal, no. 14.
94. GROSS, A. L. Y FLEISHMAN, L. H. (1987) The correction for restriction of range and nonlinear regressions: an analytic study. Applied Psychology Measurement vol. 11 no. 2, 11-17
95. GROSS, A. L. Y MCGANNEY, M. L. (1987) The restriction of range problem and nonignorable selection processes. Journal Of Applied Psychology vol. 72, no. 6.
96. GUION, H. M. (1987) Changing views for personnel selection research. Personnel Psychology, vol. 40.
97. GUION, H. M. Y GIBSON, W. M. (1988) Personnel selection and placement. Annual Review of Psychology, vol. 39, 34-74
98. HAKEL, M. D. (1986) Personnel selection and placement. Annual Review Psychology, vol. 37 no. 3, 51-80
99. HAKEL, N. D. (1986) Personnel selection and placement. Annual Review of Psychology 37:351-80
100. HAKSTIAN, H., ET. AL. (1987) Validity of a large-scale assessment battery in an industrial setting. Educational Psychology Measurement no. 47 16-88
101. HAMILTON, B. W. Y DICKINSON, T. L. (1987) Comparison of several procedures for generating J-coefficients. Journal Of Applied Psychology vol. 72.
102. HARNECKER, M. (1985) Los conceptos fundamentales del Materialismo Histórico. México, siglo XXI.
103. HARRIS, M. M. Y FINK, L. S. (1987) A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? Personnel Psychology vol. 40, 76-84
104. HARRIS, M. M. Y SACKETT, P. H. (1987) A factor analysis and item response theory analysis of an employee honesty test. Journal of Business Psychology vol. 2, no. 1, 22-35

105. HARRIS, M.M. Y SCHAUBROECK, B. (1988) A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisory ratings. Personnel Psychology, Vol. 41,43-62
106. HARTIGAN, B. A. Y WIGDOR, A. K. (1989) Fairness in Employment Testing. Washington, DC, Academic Press
107. HARVEY, H. I. ET. AL. (1988) Dimensionality of the job Element Inventory. a simplified worker-oriented job analysis questionnaire. Journal of Applied Psychology vol. 73.
108. HARVEY, H. I. LOZADA-LARSEN, S. H. (1988) Influence of amount of job descriptive information on job analysis rating accuracy. Journal of Applied Psychology, vol. 73 no. 4, 57-61
109. HEDGE, B. W. y KAVANAGH. M. B. (1988) Improving the accuracy of performance evaluations: comparison of three methods of performance appraiser training. Journal of Applied Psychology vol. 73.
110. HEDGES. L. V.(1988) The meta-analysis of test validity studies: some new approaches. Hillsdale, Erlbaum.
111. HEILMAN, M. H., ET. AL. (1987) Intentionally favored, unintentionally harmed? Impact of sex-based preferential selection on self-perceptions and self-evaluations. Journal Of Applied Psychology no. 72, 62-68
112. HEILMAN, M. H., ET. AL. (1988) The vagaries of sex bias conditions regulating the undervaluation, overvaluation, and overvaluation of female job applicants. Organisational Behavioral Human Process. Vol. 41, 98-110
113. HENEMAN, H. L., ET. AL. (1987) performance-rating accuracy: A critical review. Journal Bussiness Research, no. 15
114. HENRY, H. A., Y. HULIN, C. L. (1987) Stability skilled performance across time: soil' generalizations and limitations on utilities. Journal Of Applied Psychology vol. 72, no. 4, 57-62
115. HERRIOT, P. (1989). Selection ass social process In Advances in Selection and Assessment. England, Wiley
116. HERRIOT, P., ET. AL. (1989). Handbook of Assessment in Organizations. England, Wiley
117. HOFFMAN, L. (1987) Fundamentos de la terapia familiar. México, Fondo de Cultura Económica
118. HOFFMAN, L. (1990) Constructing realities an art of lenses. Family

Process, 29(1), 1-12

119. HOGAN, H. A. (1987) Effects of prioriations on performance ratings: a longitudinal study. Academical Management Journal vol. 30, no. 35
120. HOLLENBECK, J. H Y WHITENER, H. M. (1988) Criterion-related validation for small sample ontexis: an integrated approach to synthetic validity. Journal of Applied Psychology, vol. 73, no. 5, 36-44
121. HOMS, R. (1995) La crisis comunicacional de una sociedad en transición. México, Ariel Divulgación.
122. JAMES, L. H., ET. AL. (1988) Validity generalization: rejoinder to Schmidt, Hunter and Raju. Journal of Applied Psychology, no. 73, 67-78
123. JENSEN, A. H. (1980) Bias in Mental Testing. New York: Macmillan
124. JESSUP, H.G. (1979) Selección y evaluación en el trabajo. México: Compañía Editorial Continental S.A.
125. JODELET, D. (s/a) "Pensamiento social e historicidad", Tecnología, Ideología, Práctica, núm. 1, vol. 8, 395-405
126. JOHNSON, C. H, ET. AL. (1988) Spuriouser and spuriouser: the use of C ipsative personality tests. Journal Of Occupational Psychology, vol. 61, no. 1, 53-62
127. JOLLY, J. P., ET. AL. (1988) Application of the nscans-end theoretic for understanding the cognitive bases of performance appraisal. Organisational Human Decissions Process, Vol. 41, no. 1, 53-79
128. KATZ, D. y KAHN, R.L. (1986) Psicología social de las organizaciones México: Ed. Trillas.
129. KLINOSKI, H. Y BRICKNER, M. (1987) Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity. Personnel Psychology vol. 40, no. 2, 43-60
130. KINICKI, A. J. Y BANNISTER, B. D. (1988) A test of the measurement assumptions underlying behaviorally anchored rating scales. Educational Psychology Measurement, no. 48, 17-27
131. KLEIMAN, L. S. Y FALEY, H. H. (1988) Voluntary affirmative action and preferential treatment: legal and research implications. Personnel Psychology, Vol. 41, no. 4, 81-96

132. KOZŁOWSKI, S. W. B. Y KIRSCH, M. P. (1987) The systematic distortion hypothesis, halo, and accuracy: an individual level analysis. Journal Of Applied Psychology, vol. 72, no. 2, 52-61
133. KRZYSTOFIAK, F., ET.AL. (1988) Implicit personality and performance appraisal effectiveness. Journal Of Applied Psychology vol. 73
134. LAUTENSEBLAGER, G. Y. Y SCHAFFER, G. S. (1987) Reexamining the component stability of Owens's biographical questionnaire. Journal Of Applied Psychology vol. 72, no. 1, 49-52
135. LEVINE, E. L., ET.AL. (1988) Selecting a job analysis approach. En: GAD, S.: The Job Analysis Handbook for Business, Industry, and Government. New York, Wiley
136. LINDZEY, G., HALL, C.S. y MANOSEWITZ, M. (1985) Teorías de la personalidad. México, Limusa.
137. LOPEZ, A.A. (1993) "Análisis de los instrumentos utilizados en el proceso de selección de personal". Tesina. U.N.A.M.
138. LOVE, K. G. Y O'HARA, K. (1987) Predicting job performance of youth trainees under a job training partnership act program (JTPA) criterion validation on a behavior-based measure of work maturity. Personnel Psychology, vol. 40, no. 3, 23-40
139. LUGAN, J-C. (1983) Elements d'analyse des systèmes sociaux. Toulouse, Privat Editeur (Sociétas)
140. LUGAN, J-C. (1991) Elementos para el análisis de los sistemas sociales. México, Fondo de Cultura Económica.
141. LUTHANS ,F. y KREITHNER , R. (1988) Modificación de la conducta organizacional. México: Ed.Trillas.
142. MABE, P. A. ILL. Y WEST, S. G. (1982) Validity of self-evaluation of ability: a review and meta-analysis. Journal Of Applied Psychology, vol. 67, no. 2, 50-96
143. MACAN, T. H. Y DIPBEYS, H. L. (1988) The effects of interviewers' initial impressions on information gathering. Organisational Behavior Human Decissions Process, Vol. 41, 20-33
144. MACDONALD, T. Y HAKEL, M. D. (1985) Effects of applicant race, sex, suitability, and answers on interviewer's questioning strategy and ratings. Personnel Psychology vol. 38, no. 321-34

145. MADDI, J. (1985) Teorías de la Personalidad. México, Manual Moderno.
146. MAIER, M. H. (1988) On the need for quality control in validation research. Personnel Psychology Vol. 41, 497-502
147. MATHESON, J., et. al. (1990) Psicología experimental. México, CECSA.
148. MAURER, S. D. Y FAY, C. (1988) Effect of Situational interviews, conventional structured interviews. and training on interview rating agreement: an experimental analysis. Personnel Psychology Vol. 41, no. 3, 29-44
149. McCARTHY (1995) URL: [http://www.cs.ius.indiana.edu/FACULTY/PMCCARTH/web\\_docs/HomePage.htm](http://www.cs.ius.indiana.edu/FACULTY/PMCCARTH/web_docs/HomePage.htm).(apartado referente a la historia de la psicología industrial y organizacional.
150. MCCORMICK, E. B., ET. AL. (1972) A study of job characteristics and job dimensions as based on the Position Analysis Questionnaire (PAQ). Journal Of Applied Psychology, vol. 56, no. 3, 47-68
151. MCDANIEL, M. A. (1988) Does pre-employment drug use predict on-the-job suitability?. Personnel Psychology Vol. 41, no. 7, 17-29
152. MCDANIEL, M. A., ET. AL. (1988) A meta-analysis of the validity of methods for rating training and experience in personnel selection. Personnel Psychology, vol. 41
153. MCEVOY, G. M. Y LUTULLER, P. F. (1987) User acceptance of peer appraisals in an industrial setting. Personnel Psychology vol. 40, no. 7, 85-97
154. MCEVOY, G. M. CASCIO, W. F. (1987) Do good or poor performers leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. Acad. Management Journal, vol. 30
155. MCKINNEY, W. R. (1987) Public personnel selection: issues and choice points. Public Personnel Management Journal, vol. 16, no. 2, 43-57
156. MCLAUGHLIN, M. H. Y DRASGOW, F. (1987) Lord's chi-square test of item bias with estimated and with known person parameters. Applied Psychology Measurement, vol. 11 no. 1, 61-73
157. MEGLINO, B. M. Y DENISI, A. S. (1987) Realistic job previews: some thoughts on their more effective use in managing the flow of human resources. Human Resources Planning, vol. 10, no. 1, 57-67

158. MEHRENS, W. A. (1987) Validity issues in teacher licensure tests. Journal of Personality Evaluation on Education, no. 1, 195-229
159. MELLERS, B. Y HARTKA, H. (1988) Fair selection decisions. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, vol. 14, no. 5, 72-81
160. MESSICK, S. (1988a) The once and twain issues of validity: assessing the meaning and consequences of measurement. En WAINER, H. BRAUN, H. I.: Test Validity. Hillsdale, Erlbaum
161. MESSICK, S. (1988b) Validity. En: LINN R. L.: Educational Measurement. New York, Macmillan
162. MEYER, H. H. (1987) Predicting supervisory ratings versus proratational progress in test validation studies. Journal Of Applied Psychology vol. 72, no. 6, 96-97
163. MILLSAP, H. E. (1988) Tolerance intervals: alternatives to credibility intervals in validity generalization research. Applied Psychology Measurement, s/vol., s/no.
164. MOLES, A.A. (1990) Les sciences de l'imprecis. Paris, Éditions du seuil.
165. MOUNT. M. K. Y THOMPSON, D. H. (1987) Cognitive categorization and quality of performance ratings. Journal Of Applied Psychology, vol. 72, no. 2, 40-46
166. Mucliel, I. O. (1975) Assessment center validity: a longitudinal study. Journal of Applied Psychology vol. 60, no. 5, 73-79
167. MULLINS, W. C., KIMBROUGH, W. W. (1988) Group composition as a determinant of job analysis outcomes. Journal of Applied Psychology, vol. 73 no. 6, 57-64
168. MUMFORD, M. D., et. al. (1987) Measuring occupational difficulty: A construct validation against training criteria. Journal of Applied Psychology, vol. 72, no. 5, 78-87
169. MUMFORD, M.D. Y OWENS, W. A. (1987) Methodology review: principles, procedures, and findings in the application of background data measures, Applied Psychology Measurement, vol. 11, 1-31
170. MURPHY, K. R. Y CONSTANS, T. I. (1987) Behavioral anchors as a source of bias in rating. Journal Of Applied Psychology vol. 72, no. 5, 73-77

171. NAISBITT, J. (1985) Macrotendencias. México, Edivisión.
172. NAISBITT, J. y ABURDENE, P. (1990) Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990's. USA, William Morrow and Company.
173. NOC, H. A. Y SCHMITT, N. (1986) The influence of trainee attitudes on training effectiveness: test of a model. Personnel Psychology vol. 39, 497-523
174. NOC, H. A. Y STEFFY, B. D. (1987) The influence of individual characteristics and assessment center evaluation on career exploration behavior and job involvement. Journal of Vocational Behavior. No. 30
175. O'HARA, K. Y LOVE, K. G. (1987) Accurate selection of police officials within small municipalities. Public Personnel Management Journal no. 16
176. OLIAN, B. D., ET.AL. (1988) The impact of applicant gender compared to qualifications on hiring recommendations: a meta-analysis of experimental studies. Organizational Behavioral Human Decissions Process. Vol. 41, no. 1, 80-95
177. PATTON, B.R. y GIFFIN, K. (1981) Interpersonal Communication in Action. USA, Harper & Row.
178. PAUNONEN, S. V. Y JACKSON, D. N. (1988) Type error rates for moderated multiple regression analysis. Journal Of Applied Psychology, vol. 73, no. 5, 69-73
179. PAUNONEN, S. V., ET. AL. (1987) Personnel selection decisions: effects of applicant personality stid the letter of reference. Organizational Behavioral Human Decissions Process. vol. 40, 96-114
180. PINEDA, F.L (1995) "Actividades de un psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal". Reporte de trabajo. U.N.A.M.
181. POPPER, K.R. (1981) La miseria del historicismo. España, Alianza Editorial.
182. POURQUERY, D. (1991) Los cazadores de talentos. Argentina, Sudamericana-Planeta.
183. POWELL, O. N. (1987) The effects of sex and gender on recruitment. Academic Management Review, vol. 2, no. 7, 31-43
184. PRIEN, C. P. Y HUGHES, G. L. (1987) The effect of quality control revisions on mixed standard scale rating errors. Personnel Psychology, vol. 40, no. 8, 15-23

185. PUFFER, S. M. (1987) Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. Journal of Applied Psychology, vol. 72 no.6. 15-21
186. PUGLISI, G. (1972) Qué es verdaderamente el estructuralismo Madrid, Doncel.
187. PULAKOS, E. D., ET. AL. (1988) Test validation for scientific understanding: two demonstrations of an approach to studying predictor-criterion linkages. Personnel Psychology Vol. 41. no. 7, 3-16
188. RAJU, N. S., ET.AL. (1989) A New Model for Utility Analysis. Journal Of Applied Psychology, vol. 74.
189. RAMA, C M (1974) Teoría de la Historia. 3a; Madrid, Tecnos.
190. RASMUSSEN, J. L. Y LOHER, B. T. (1988) Appropriate critical percentages for the Schmidt and Hundel. meta-analysis procedure comparative evaluation of Type I error rate and power Journal Of Applied Psychology vol. 73, no. 6, 83-87
191. RAUSEHENBERGER, J. M. Y SCHMIDT, F. L. (1987) Measuring the economic impact of human resource programs. Journal of Bussiness Psychol. vol. 2. 50-59
192. RAYMOND, M. H. Y ROBERTS, D. M. (1987) A comparison of methods for treating incomplete data in selection research. Educational Psychology Measurement. vol 47 no.13-26
193. RAZA, S. M Y CARPENTER, B. N. (1987) A model of hire decisions in real employees in testers Journal Of Applied Psychology, s/vol. s/no.
194. REYES, P. (1994) El análisis de puestos. México. Ed Limusa.
195. ROBERTSON, I. T. Y SMITH, M. (1989) Personnel election methods England. Wiley.
196. RODRÍGUEZ V., J. (1993) Introducción a la administración con un enfoque de sistemas México, Ecasa.
197. RUBIN, I., KOLB, D. y MCINTYRE, J. (1994) Psicología de las organizaciones México: Ed. PrenticeHall Hispanoamericana. S.A.
198. RYAN, A. M. Y SACKETT, P. H. (1989) A survey of individual assessment practices by psychologists. Personnel Psychology, vol. 40. no. 4, 25-88



199. RYNES, S. L. (1989) Recruitment avenues and adjustment Handbook. Dunnette
200. SACKETT, P. H. (1988) The interviewee Hypothesis tester the effects or impression at applicant on subsequent intertester behavior. Personnel Psychology, no. 48, 789-804
201. SACKETT, P. H. (1981) Assessment centers and content validity some neglected issues. Personnel Psychology, vol. 40, no. 1
202. SACKETT, P. H., ET. AL. (1985) Relations between measures of typical And maximum job performance. Journal of Applied Psychology, vol. 76, no. 4, 82-86
203. SANCHEZ, J. I., LEVINE, E. L. (1989) Capting rater policies for judging overall task tinportance. Journal of Applied Psychology, vol. 74.
204. SANTILLAN, L. (1995) "El psicólogo en el diseño de programas de calidad en selección de personal". Tesina. U.N.A.M.
205. SCHMIDT, F. L., ET. AL. (1988b) Validity generalization and situational specificity: a second look at the 75% rule and the Fisher's Z transformation. Journal Of Applied Psychology vol. 73, no. 6, 65-72
206. SCHMIDT, F. L., ET. AL. (1979) Impact in valid selection procedures. Journal Of Applied Psychology, vol. 64 no. 6, 19-21
207. SCHMIDT, F. L., ET. AL. (1988a) Joint relation of experience and ability with job performance: test of three hypotheses. Journal Of Applied Psychology vol. 73, no. 6, 46-57
208. SCHMIDT, F. L. (1988) Validity generalization and the future of criterion related scales. En WATNER, H. Y FIRAUN, H. I.: Test Validity. Hilledale, Eribaum
209. SCHMITT, N. (1989). Fairness in employment selection. En: SMITH, M. Y ROBERTSON, I.: Advances in Personnel Selection and Assessment. Chichester, Wiley
210. SCHMITT, N. Y ROBERTSON, I. (1990) Personnel Selection. Annual Review of Psychology, no. No. 41, 289-319
211. SCHMITT, N., COHEN, S. A. (1989). Internal analyses of task ratings by job incumbents. Journal of Applied Psychology, vol. 74, 96-104
212. SCHMITT, N. Y SCHNEIDER, B. (1983) Current issues in personnel

- selection. En ROWLAND, K. H. Y FERRIS, O. H.: Research in Human Resources Management. Greenwich, JAI Press.
213. SCHOORMAN, F. D. (1988) Escalation bias in performance appraisals: an unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions. Journal Of Applied Psychology vol. 73, 58-62
214. SCHSVEDER, H. A. (1982) Fact and artifact in trait perception: the systematic distortion hypothesis. En: MAHER, B. A. Y MAHER, W. B. Progress in Experimental Personality Research. Normal Personality Processes. New York, Academic Press
215. SCHULTZ, D.P.(1975) Psicología industrial. México .Ed. Interamericana.
216. SHOTTER, J. (1995b) Conversational realities. An advanced view of various intricacies of social construction in everyday life. London, Sage.
217. SHOTTER, J. (1996) Social construction as social poetics: Oliver Sacks and the case of Dr.P. En: BAYER, B. y SHOTTER, J. (eds. 1996) Reconstructing the psychological subject. London, Sage Publications Ltd
218. SILICEO, A. (1997) El análisis de puestos. México, Manual Moderno.
219. SILVER, F. M. Y BENNETT, C. (1987) Modification of the Minnesota Clerical Test to predict performance on video display terminals. Journal Of Applied Psychology vol. 73, no. 1, 53-55
220. SILVER, N. C. Y DUTTLAP. W. P.(1987) Averaging correlation coefficients: Should Fisher's z transformation be used? Journal Of Applied Psychology, vol. 72, no. 1, 46-48
221. SMITH ,C. y WAKELEY,J. (1986) Psicología de la conducta. México, Ed. Mc.Graw-Hill.
222. SMITH, I. F., HAKEL. M. D. (1979) Convergence among data sources, response bias, and reliability and validity of a structured job analysis questionnaire. Personnel Psychology, vol. 32, no. 6, 77-92.
223. SMITH, M. C. Y GEORGE. D. T.(1987) Weighted application forms for personnel selection: a comparison of old and new methodologie. Australian Psychology. vol. 2, no. 3, 51-75
224. SMITH, M. C., ET. AL. (1988) Improving practitioner access through a software design for the weighted application form. Journal of Occupational Psychology, vol. 61, no. 2, 57-64

225. SOTITHER, B. W. Y REILLY, R. H. (1987) True intercorrelation among job components, time delay in rating, and rater intelligence as determinants of accuracy in performance ratings. Organisational Behavioral Human Decissions Process. vol. 40. 36-91
226. STEFFY, H. D. Y MAURER. S. D. (1988) Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities. Academical Management Research, vol. 13, no. 2, 71-86
227. STEWART, V. (1996) Business Applications of Repertory Grid. USA, ENQUIRE WITHIN.
228. STINIVAS, S. Y MOTOWIDLO, S. B. (1987) Effects of testers' stress on the dispersion and favorability of performance ratings. Journal Of Applied Psychology. vol. 72, no. 2, 47-51
229. STONE, D. L. Y STONE, E. F. (1987) Effects of missing application-blank information on personnel selection decisions: Do privacy protection strategies bias the outcome? Journal Of Applied Psychology vol. 72, no. 4, 52-56
230. STONE, E. F. (1988) Moderator variables in research: a review and analysis of conceptual and methodological issues. En: ROWLAND, K. H. Y FERRIS, O. H. Research in Personnel and Human Resource Management. Greenwich, JAI Press.
231. STRUBE, M. B. (1988) Averaging correlation on coefficients: influence of heterogeneity and set size. Journal Of Applied Psychology vol. 73, no. 5, 59-68
232. SUISKY, L. M. Y BALZER, W. K. (1988) Meaning and measurement of performance rating accuracy: some methodological and theoretical concerns. Journal Of Applied Psychology. vol. 73, 497-506
233. TAYLOR, M. S. Y BERGMANN, T. B. (1987) Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. Personnel Psychology, vol. 40. no. 2, 61-85
234. TELENSON, P. A., ET. AL. (1983). Scoring the biographical information blank: a comparison of three weighting techniques. Applied Psychology Measurement. vol. 7 no. 7, 3-40
235. TELLEZ,C.M (1993) "El psicólogo industrial en la Comisión Mixta de Escalafón de la Delegación de Azcapotzalco". Tesis. U.N.A.M.
236. THISSEN, D. Y STEINBERG, L. (1988) Data analysis using item response theory. Psychological Bulletin, vol. 104, no. 3, 85-95

237. THOMAS H. (1988) What is the interpretation of the validity generalization estimates Journal Of Applied Psychology vol. 73, no. 6, 79-82
238. TOURAINE, A. (1986) Le retour de l'acteur. Paris. Gallimard
239. VANCE, H. B. ET. AL. (1988) Construct validity of multiple job performance using confirmatory factor analysis. Journal Of Applied Psychology vol. 73
240. VARGAS A., P. (1991) Una postura constructiva para la terapia familiar. ENEP-Z. En: II Encuentro de Psicología Clínica Institucional. El Quehacer del Psicólogo: Alcances y Desafíos. México, Hospital Psiquiátrico Fray Bernardino Alvarez, 1991
241. VEGA, A. (1997) Job search guide: Strategies for professionals. USA U.S. Department Of Labor Employment Training Administration
242. VELAZQUEZ .C.M (1991) "El Rol del psicólogo en la administración de recursos humanos" Reporte de trabajo profesional U.N.A.M.
243. WAINER. H. Y KIELY, O. L. (1987) Item clusters and computerized adaptive testing: a case for testers Journal of Educational Measurement. vol. 24, 185-201
244. WAINER H Y BRAUN. H. I. (1988) Test Validity. Hillsdale, Erlbaum
245. WALSH, B. P, ET. AL. (1987) The effects of gender on assessment centre evaluations. Journal Of Occupational Psychology, vol. 60, no. 3, 5-9
246. WAREING. H. Y STOCKDALE, J. (1987) Decision making in the promotion interview an empirical study. Personnel Review, no. 16, 26-32
247. WEEKLEY, B. A. Y GIER, B. A. (1987) Reliability and validity of the situational interview for a sales position. Journal Of Applied Psychology vol. 72, no. 4, 84-87
248. WERTHER, W.B Y DAVIS. K. (1990) Dirección De Personal Y Recursos Humanos. México. McGraw Hill.
249. WIENER W H Y CRONSHAW. S. F. (1988) A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview Journal Of Occupational Psychology, vol. 61, no. 2, 75-90

250. YAMMARINO, F. I., ET.AL. (1987) An approach for assessing individual versus group effects in performance evaluations. Journal Of Occupational Psychology, vol. 60, no. 1, 57-67
251. ZAVALA, M.L (1993) "Análisis y descripción de puestos en el proceso de reclutamiento y selección" Tesina. U.N.A.M.
252. ZEDECK. S.. CASCIO. W. F. (1984) Psychological issues in personnel decisions. Annual Review of Psychology 35.461-518
253. ZEIDNER. M. (1987) Test of the cultural bias hypothesis: some Israeli findings. Journal Of Applied Psychology, vol. 72, 38-48
254. ZEIDNER. M. (1988) Cultural fairness in aptitude testing revisited: a cross-cultural paralel. Professional Psychology, vol. 19, no. 2, 57-62

# ANEXO 1

## PROGRAMA PARA LA REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

|  |     |
|--|-----|
| Diseño.                                | 113 |
| Objetivo                               | 114 |
| Protocolo del manual de procedimientos | 115 |
| Modo de evaluación                     | 131 |

### Diseño

El presente protocolo servirá para la elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, está diseñado conforme a una visión narrativa para optimizar el ejercicio homogéneo, imparcial y rentable de su actividad. Con esta se facilitará la prevención y resolución de inconvenientes sociotécnicos, econotécnicos y psicotécnicos de esta labor.

El plan de trabajo de este protocolo no preestablece normas a formular en dicho manual; por el contrario, sugiere líneas de discusión amplias para que corresponda a cada participante responder al folleto que le sea proporcionado, y que estos sean contrastados de modo similar al explicado en el capítulo anterior.

El instrumento abarca fundamentalmente 5 temáticas, que son:

1. Proceso de Reclutamiento y Selección.
2. Criterios de acreditación de actividades / candidatos.
3. Criterios de invalidación de actividades / candidatos.
4. Factores de impacto del triángulo entrevistado-entrevistador-jefe inmediato, en el proceso de reclutamiento y selección, y la toma de decisiones.
5. Registros derivados del proceso.

El proceso consistirá básicamente en una primera fase donde cada participante recibirá un folleto para llenado personal, una segunda fase, en la que se analizarán las tendencias; y finalmente, una tercera, donde se tomarán las decisiones correspondientes.

**Objetivo.**

El objetivo del presente trabajo será el siguiente:

Los participantes, miembros del área de Reclutamiento y Selección de personal, construirán y acordarán las normas y procedimientos de su actividad en la empresa, con la ayuda de un protocolo de integración de los criterios psico-socio-econotécnicos, para homogeneizar los pasos para el ejercicio de las tareas y la reducción de errores en el proceso, costos y rotación de personal.

A continuación se presentará el protocolo para la elaboración del manual de procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, y posteriormente se explicará la forma de evaluación de los resultados para la toma de decisiones.

**PROTOCOLO DE ELABORACIÓN. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

El presente protocolo tiene como finalidad conocer su visión respecto de las actividades, criterios y previsiones que requiere el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en nuestra empresa.

Lo invitamos a participar en el llenado de esta forma, en la que se le pide sea lo más explícito posible. Esta no es ninguna evaluación de desempeño ni entrevista de salida. **NO TIENE NINGÚN EFECTO SOBRE SU PERSONA.**

Agradeceremos exprese con la mayor sinceridad su punto de vista respecto de la información que le será solicitada, misma que servirá para determinar la tendencia en conocimientos, facultades y áreas de oportunidad del Departamento.

Las tendencias identificadas con este instrumento serán utilizados para la toma de decisiones de los procedimientos a convenir y ejercer en la empresa.

Gracias por su participación.



### 1. Proceso de Reclutamiento y Selección

|                       |   |                  |  |
|-----------------------|---|------------------|--|
| Fecha:                |   |                  |  |
| Hora de inicio:       |   | Hora de término: |  |
| Nombre:               |   |                  |  |
| Puesto:               |   |                  |  |
| Antigüedad:           |   |                  |  |
| Área:                 |   |                  |  |
| Objetivo General:     | Determinar si es o no conveniente cada aspecto, sus pasos y en qué consisten estos. |                  |  |
| Requisición:          |   |                  |  |
| Reclutamiento:        |   |                  |  |
| Preselección:         |   |                  |  |
| Evaluación:           |   |                  |  |
| Elección/contratación |   |                  |  |

Recl. Interno

Recl. Externo

Solicitud de empleo

Currículum Vitae

Entrevista inicial

Tests Psicométricos

Evaluación Técnica

Entrevista profunda

Entrevista del jefe

Examen médico

Investigación cand.

Filiación/documentos

**2. Criterios de acreditación de actividades / candidatos.**

|                   |  |                  |  |
|-------------------|--|------------------|--|
| Fecha:            |  |                  |  |
| Hora de inicio:   |  | Hora de término: |  |
| Nombre:           |  |                  |  |
| Puesto:           |  |                  |  |
| Antigüedad:       |  |                  |  |
| Área:             |  |                  |  |
| Objetivo General: | Señalará los criterios en los cuales cada tarea y cada candidato justifican su avance. |                  |  |

|              |
|--------------|
| Requisición: |
|--------------|

|                |
|----------------|
| Reclutamiento: |
|----------------|

|               |
|---------------|
| Preselección: |
|---------------|

|             |
|-------------|
| Evaluación: |
|-------------|

|                       |
|-----------------------|
| Elección/contratación |
|-----------------------|

Recl. Interno

Recl. Externo

Solicitud de empleo

Currículum Vitae

Entrevista inicial

Tests Psicométricos

**PROGRAMA PARA LA REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

---

121

Evaluación Técnica

Entrevista profunda

Entrevista del jefe

Examen médico

Investigación cand.

Filiación/documentos

**3. Criterios de invalidación de actividades / candidatos.**

|                   |  |                  |  |
|-------------------|--|------------------|--|
| Fecha:            |  |                  |  |
| Hora de inicio:   |  | Hora de término: |  |
| Nombre:           |  |                  |  |
| Puesto:           |  |                  |  |
| Antigüedad:       |  |                  |  |
| Área:             |  |                  |  |
| Objetivo General: | Señalará los criterios en los cuales cada etapa y candidato se descalifica, por insuficiencia o inconveniencia de requisitos |                  |  |

|              |
|--------------|
| Requisición: |
|--------------|

|                |
|----------------|
| Reclutamiento: |
|----------------|

|               |
|---------------|
| Preselección: |
|---------------|

|                       |
|-----------------------|
| Evaluación:           |
| Elección/contratación |

**PROGRAMA PARA LA REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

---

123

Recl. Interno

Recl. Externo

Solicitud de empleo

Currículum Vitae

Entrevista inicial

Tests Psicométricos



Evaluación Técnica

Entrevista profunda

Entrevista del jefe

Examen médico

Investigación cand.

Filiación/documentos

**4. Factores de impacto de la relación de Reclutamiento y Selección.**

|                   |   |                  |  |
|-------------------|---|------------------|--|
| Fecha:            |   |                  |  |
| Hora de inicio:   |   | Hora de término: |  |
| Nombre:           |   |                  |  |
| Puesto:           |   |                  |  |
| Antigüedad:       |   |                  |  |
| Área:             |   |                  |  |
| Objetivo General: | Señalará en cada ítem factores emocionales, afectivos, culturales, u otro ilegítimo que afectan al proceso de reclutamiento y selección |                  |  |

|              |
|--------------|
| Requisición: |
|--------------|

|                |
|----------------|
| Reclutamiento: |
|----------------|

|               |
|---------------|
| Preselección: |
|---------------|

|                       |
|-----------------------|
| Evaluación:           |
| Elección/contratación |

Recl. Interno

Recl. Externo

Solicitud de empleo

Currículum Vitae

Entrevista inicial

Tests Psicométricos

Evaluación Técnica

Entrevista profunda

Entrevista del jefe

Examen médico

Investigación cand.

Filiación/documentos

**5. Registros derivados del proceso.**

|                   |   |                  |  |
|-------------------|---|------------------|--|
| Fecha:            |   |                  |  |
| Hora de inicio:   |   | Hora de término: |  |
| Nombre:           |   |                  |  |
| Puesto:           |   |                  |  |
| Antigüedad:       |   |                  |  |
| Área:             |   |                  |  |
| Objetivo General: | Proponer modos de registro de hallazgos, costos, tiempos, productividad o de otra índole para cada etapa. |                  |  |

Requisición:

Reclutamiento:

Preselección:

Evaluación:

Elección/contratación

**PROGRAMA PARA LA REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

---

129

Recl. Interno

Recl. Externo

Solicitud de empleo

Curriculum Vitae

Entrevista inicial

Tests Psicométricos

**PROGRAMA PARA LA REDEFINICIÓN DEL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

---

130

Evaluación Técnica

Entrevista profunda

Entrevista del jefe

Examen médico

Investigación cand.

Filiación/documentos

**Modo de evaluación.**

De manera idéntica al método expresado en el capítulo anterior, la Red de Repertorios, se analizará la información derivada de este instrumento.

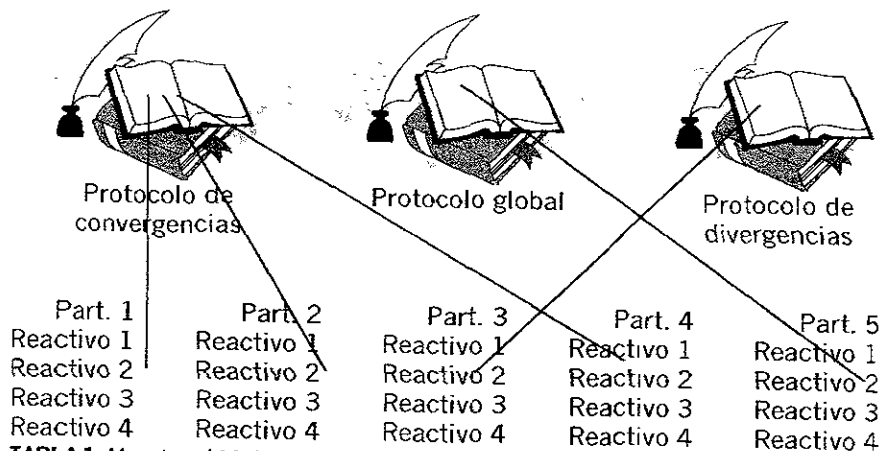
La parte inicial de la evaluación de los resultados corresponderá a la percepción individual; es decir, la construcción personal de cada participante.

El instrumento servirá entonces como el "mapa conceptual", que respecto de la elaboración del Manual de Procedimientos en Reclutamiento y Selección va a proponer cada persona.

Posteriormente, se efectuará un análisis de las convergencias, divergencias, sin analizar si son opuestas o complementarias.

|   |  |
|---|--|
| Protocolo común<br>(en un formato idéntico a los de la evaluación anote sólo las convergencias en cada espacio) | Elementos complementarios<br>(igualmente, en otro formato, registre sólo aquellos elementos no repetidos por la mayoría) |
|---|--|

Luego trataremos de establecer por área y por ítem, tanto los puntos en común, como los complementarios y los dispares, para establecer las tendencias registradas y la pertenencia a cada alternativa protocolaria de los miembros.

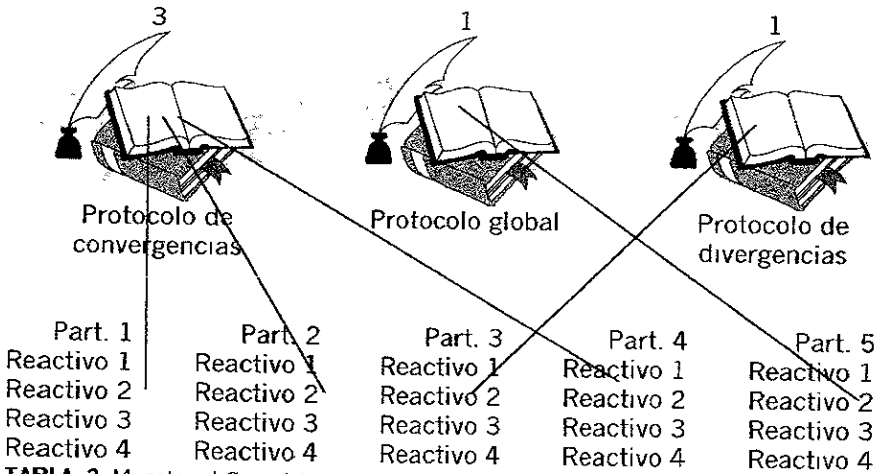


**TABLA 1.** Muestra el Modo de análisis de las referencias personales.

A su vez, este análisis podrá complementarse con un registro de ocurrencia de coincidencias como un facilitador alternativo para tomar decisiones por

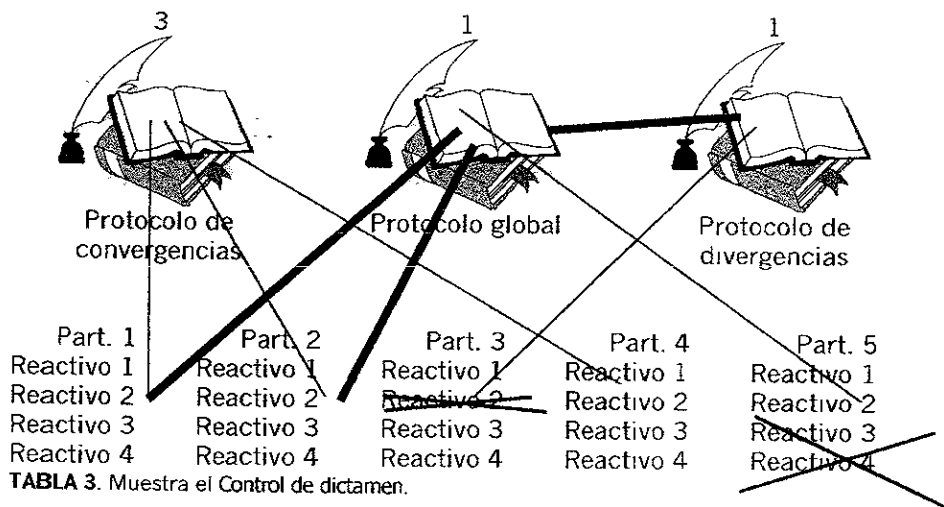


votación (si así lo deciden).



**TABLA 2.** Muestra el Control de coincidencias de las referencias personales

Así mismo, no se perderá de vista la presencia de puntos en convergencia y de quiénes coinciden y quiénes no en los criterios conforme a los resultados. Por consiguiente la tarea que proseguirá será la identificación de las divergencias y la negociación consecuente o la dictaminación de cada procedimiento de trabajo, sus previsiones, los criterios compartidos y los criterios que tendrán que ser excluidos del producto final.



Finalmente, corresponderá mediante el procedimiento formal de la redacción y la firma del acta del Manual de Procedimientos, que se comprometerán los involucrados a cumplir con los estatutos definidos en ese documento, siendo recomendable el diseño y utilización de recursos basados en estos principios para las modificaciones pertinentes y la retroalimentación, la capacitación y los procesos de toma de decisiones que deriven de esta evaluación.