

T. P. 1995

-1-

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL. UNA NUEVA PERSPECTIVA.

Pa. GUILLERMO A. MAGLIO(.), Dr. HORACIO J. ALONSO(°) Dic/91

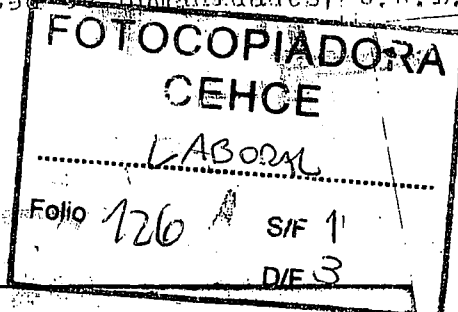
Ante la invitación que se nos hiciera oportunamente, para hablar en estas Jornadas de psicología aplicada específicamente sobre el tema SELECCION DE PERSONAL, la Cátedra de "Psicología Laboral" quiere hacer un aporte que es al mismo tiempo el resultado de: a. el conocimiento científico establecido al respecto, b. la experiencia adquirida a través de la realización de investigaciones in situ dirigidas y supervisadas por el cuerpo docente, c. la particular conceptualización sustentada, en donde el proceso de selección de personal se encuentra incluido en referentes más amplios. Decimos entonces que la Identidad Empresarial o Cultura Institucional se constituye en el soporte o nexo conceptual, que da sentido a la utilización efectiva de métodos estándares en el área específica de los Recursos Humanos.

En la vida cotidiana los seres humanos manifestamos entre otras tendencias un sentido gregario y de sociabilidad. Somos capaces de integrarnos con otras personas en grados variables de simpatía, afectividad, y conocimiento en pos de diversos objetivos (laborales, recreativos, educacionales, religiosos, etc.). Y en donde los grupos humanos, por regla general, tienden a seleccionar - al menos inadvertidamente - a sus integrantes.

De hecho, en las oficinas de personal de las Empresas, ocurre algo en cierto modo similar, donde por medio de diversos recursos se trata de obtener información sobre los postulantes a ser seleccionados.

(.) Profesor Adjunto a cargo de la "Cátedra Psicología Laboral" Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de La Plata.

(°) Jefe de Trabajos Prácticos de la "Cátedra Psicología Laboral". Facultad de Humanidades, U.N.L.P.



11-83
11-83

Considerando las particularidades del fenómeno laboral, en muchos casos se elige sobre la base de informas no siempre validadas. Se tiende a conseguir el candidato que mejor cumpla la tarea y que menos problemas pueda ocasionar. El encargado decide quién debe ser empleado y quién no, confiando fundamentalmente en su intuición y apreciación empírica. Este es el procedimiento habitual, siempre que no haya un "recomendado" que anule las posibilidades de ingreso a mejores postulantes. En estas condiciones y con un mínimo de información objetiva sobre la capacidad del individuo y su personalidad, es lógico que un alto porcentaje del personal fracase en su desempeño.

En vista de esta situación, las Empresas conscientes del defecto y problemas que ello ocasiona: baja en la productividad y en la estabilidad organizacional, indemnizaciones por despido incausado a personal que se advirtió su ineptitud a posteriori de su incorporación, insatisfacción en el cumplimiento de tareas, que conlleva frecuentemente a problemas de ausentismo, accidentes de trabajo, etc., han recurrido a métodos científicos en la selección del personal. Ingresante con el aporte de técnicas y recursos psicológicos ampliamente validados, los que vienen aplicándose con éxito hace ya varias décadas en el mundo industrializado.

Método Standar de Selección de Personal:

(enunciación de sus pasos)

1. REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA CONSULTANTE
 - 1.a. Entrevistas con representantes del consultante.
 - 1.b. Indagación de los requerimientos particulares del puesto a cubrir.
 - 1.c. Preferencias acerca del "candidato ideal".
2. ELABORACION DEL PERFIL PROFESIOGRAFICO:
 3. BÚSQUEDA:
 - 3.a. Organización de búsqueda.
 - 3.b. Publicitación.

4. SELECCION propiamente dicha:
 - 4.a. Preselección por casteo.
 - 4.b. Entrevista preliminar y confección del formulario de ingreso.
 - 4.c. Baterias de Tests específicos (individual o grupal).
 - 4.d. Entrevistas psicológicas con los postulantes.
 - 4.e. Análisis de solicitudes de ingreso.
 - 4.f. Evaluación de Historia personal y situacional.
 - 4.g. Ponderación y verificación de certificaciones curriculares.
 - 4.h. Confección de Psicogramas.
 - 4.i. Comparación con el Perfil Profesiográfico.
 - 4.j. Estudio Ambiental.
 - 4.k. Investigación de Antecedentes.
5. EVALUACION TECNICA ESPECIFICA.
6. EXAMEN MEDICO.

Vemos un "esquema reducido" del método standar en Selección de Personal tal como lo concebimos (proyección del Gráfico pág. 5).-

Desde el marco centrado en la psicología aplicada a la organización humana de la empresa, el método sistemático de selección descrito precedentemente deberá necesariamente aplicarse en estructuras y definidas, donde se relacionen los datos preliminares del empleo y las condiciones de un individuo, con índices del grado de concordancia entre el desempeño del rol y los requisitos del mismo, que habrán de contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Este procedimiento puede ser llevado a cabo mediante el método más ampliamente utilizado actualmente en selección de personal, el MODELO DE PREDICCIÓN LONGITUDINAL, en su variante de Predictores Múltiples. Una vez estudiado en profundidad el puesto a cubrir, para individualizar claramente las características capaces de contribuir al éxito en el desempeño, tales como aptitudes intelectuales, factores de personalidad, atributos físicos y otras cualidades mensurables antes del ingreso; se procede entonces a elegir medidas especí

ficas para evaluar estos rasgos a través de entrevistas, test psicológicos, formularios, etc. Posteriormente se deberá obtener Medidas Predictoras adecuadas, determinando finalmente el grado de relación entre los "Valores de Predicción" y los "Valores de Criterio" (Evaluación de sus Superiores, Categoría alcanzada, Evaluación de sus Pares), mediante coeficientes de correlación generalmente, o ponderaciones clínicas.

Para que el proceso de selección sea más eficaz, es imprescindible también que halla una realimentación sistemática de la información acerca de la validez de las decisiones tomadas. Debiendo correlacionarse los resultados de los estudios del personal, con el desempeño efectivo de los postulantes aceptados. Resultando pertinente confeccionar formularios para evaluar la eficacia o ineficacia de los que ingresaron, hasta llegar a un buen grado de predictibilidad (Estudios de Seguimiento). No obstante las limitaciones propias e inherentes al método científico, particularmente en el área de selección de recursos humanos.

Quisiéramos analizar ahora, un concepto que planteamos al comienzo, aquello que otorga a nuestro entender un sentido más profundo al método de selección, y es el concepto de Identidad Empresarial dentro del contexto de una cultura institucional determinada.

En primer lugar, queremos definir Identidad, noción que han tratado diversos autores, tales como: E.H. Erickson, M. Klein, F. Jacques, Winnicott, P. Greenacre, H. Kohut, N. Ackerman entre otros, y al que concebimos de la siguiente manera:

- 1º. identidad implica "integración", y se moldea sobre la base del concepto de Sí mismo ("quién soy", más que "qué soy").
- 2º. identidad decimos que es "continuidad histórica", es decir ("soy a través del tiempo y a pesar de los cambios").
- 3º. identidad conlleva a su vez

IDENTIDAD EMPRESARIA
REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SERVICIO DE SEGUROS DE VIDA

Identidad
Empresaria

REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA
REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA
REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA

REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA
REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA
REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA

REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA
REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA
REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA

REVISADO EN PROCEDIMIENTOS DE SEGUROS DE VIDA

// La idea de "pertenencia", en la relación con otros ('soy en la medida que comparto con los demás, me reconocen, y me diferencio').

En segundo lugar, queremos definir Organización como: la - coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Edgard SCHEIN).

Comprendidas de esta manera las nociones de identidad y organización productiva (o empresaria), es nuestro pensamiento que se ve superado al sinsentido de la selección de personal fría, metódica, y que comienza a adquirir un cariz mucho más relevante y significativo, en la medida que la experiencia de elegir (técnicamente) se hace en función de un criterio más amplio e integrador, con idea de continuidad y sentido de pertenencia. En donde existen como dijimos, propósitos personales y grupales comunes, objetivos explícitos que permiten arribar a través de la señalada división del trabajo, al desarrollo personal responsable y al crecimiento de las empresas a las que cada hombre pertenece, y por lo que en definitiva es capaz de sentir y vivir como propia, compartiendo una cultura particular e idiosincrática que los sustenta.

En esta cosmovisión debemos incluir al llamado Proceso de INDUCCIÓN, y posterior 'Adaptación del hombre a las Organizaciones' Productivas, y por extensión a otras Instituciones específicas. -