



La selección de personal en el proceso productivo

El presente reportaje se integra por una reseña del trabajo de tesis desarrollado por Antonio Olmedo Bolaños de la Facultad de Administración, titulado "La entrevista como herramienta en la selección de personal" Y dos entrevistas en torno a este tema realizadas al doctor Jean Luc de France y al administrador de empresas Hugo Garizurieta.

- OBJETIVOS SOCIALES DE EMPRESAS
- LA CARENCIA DE TECNOLOGIA
- LA FUNCION DEL PSICOLOGO

ANDREA LETICIA RAMIREZ

Dentro de una empresa, el departamento de personal cumple dos funciones: la operativa y la ejecutiva. En la primera se engloban las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, inducción, y las técnicas de análisis y evaluación de puestos, calificación de méritos, etc. La función ejecutiva comprende la aplicación del proceso administrativo, que consiste en la planeación, la organización y el control de los recursos humanos. Ambas funciones deben darse conjuntamente para que se cumplan los objetivos organizacionales de la empresa, que son económicos: obtener utilidades pues toda empresa debe ser rentable.

Sin embargo, los administradores consideran que no debe perderse de vista los objetivos sociales de la empresa, que pueden agruparse en tres: empresa-comunidad, o sea los servicios de infraestructura que la empresa lleva a cabo, tales como donación de terrenos, construcción de escuelas, calles, etc.; empresa-mercado, donde la empresa satisface las necesidades del mercado (en este punto es importante hacer notar que dichas necesidades, en la mayoría de los casos, son originadas por la misma empresa a través de la publicidad); y empresa-trabajador, que consiste en el otorgamiento de bienes y servicios a los empleados: becas, perfeccionamiento técnico, promoción de la cultura, etc., aún sin haber un convenio previamente establecido por la ley.

A pesar de todo no hay que pasar por alto como lo hacen ver los psicólogos que todos estos servicios conllevan un fin básico que el trabajador produzca más para que la empresa obtenga mayores beneficios (1). Se forma así un círculo vicioso que caracteriza la enajenación

y manipulación del obrero: hacia el interior - forma parte de una empresa, fuera de ella de una comunidad donde sus necesidades son satisfechas por la misma empresa. Lo que se denomina, en términos de economía, flujo económico.

El departamento de personal, al cumplir primordialmente con el trabajo operativo, tiene una función más administrativa y menos humana. La dirección está formada por un administrador de empresas, que generalmente ocupa la jefatura y un psicólogo industrial, que es el especialista en reclutar y seleccionar a la gente.

Para el departamento de personal, que es aquel que tiene contacto entre los diversos departamentos de la empresa, es necesario contratar los servicios de un licenciado en relaciones industriales que es la persona que sabe tanto de relaciones humanas como de derecho. No obstante, ante la falta de profesionistas con estos estudios, se emplea a los licenciados en derecho con especialidad en derecho laboral. Al entender a la empresa como un conjunto de seres humanos que se relaciona dinámicamente, la función del departamento de personal es fundamental, ya que es el primer contacto que el futuro trabajador tiene con la empresa, la gente que lo recibe, lo enseña y lo integra a ella. Sin embargo, aún existe un gran número de empresas que consideran que dicho departamento carece de importancia: lo único que les interesa es que se trabaje y no se preocupan por saber quién es el trabajador, cómo se llama, o las razones por las cuales trabaja en la empresa.

PROCESO DE SELECCION

Entre las técnicas más comunes que se utilizan para la selección de personal están las siguientes: la entrevista, el examen psicométrico, el examen de conocimientos, un estudio socioeconómico y un examen médico. Como auxiliares en la selección se incluyen el curriculum



El primer contacto del futuro trabajador con la empresa es a través del departamento de personal, que lo recibe, lo enseña y lo integra a ella.

vite y lo que se denomina ausencia de selección (gente que entra por relaciones). El proceso de selección consiste en una entrevista preliminar donde se evalúan las características generales de la persona; posteriormente se lleva a cabo la aplicación de exámenes de conocimientos y psicométrico, se hace un estudio socioeconómico de la persona a partir del cual se determina su formación profesional y su historia laboral; en el caso de que la persona sea aceptada, pasa a una entrevista formal, efectuada por el jefe del departamento y al final se le hace al trabajador un examen médico. En este punto es conveniente señalar que la política que se sigue en muchas empresas es la de pasar por alto el examen, ya que representa un gasto muy grande; sin embargo, el no llevarlo a cabo redundará más adelante en perjuicio de la misma empresa, pues se corre el riesgo de que el trabajador padezca alguna enfermedad contagiosa, lo cual es una amenaza para el cuerpo de trabajadores (2). Provoca asimismo ausentismo y una constante rotación de personal. La importancia que el examen médico representa para la empresa se ve así supeitada a su costo y a la política interna de la empresa. La última etapa de este proceso vendría a ser la inducción en el que, como su nombre lo indica, es parte de un elemento hacia la generalidad; esto consiste en la adaptación física y psicológica del individuo a la estructura de la empresa. Podemos considerar que las técnicas de selección son básicamente dos: la entrevista y el examen psicométrico; no se incluye el examen de conocimientos porque ésta es una labor que corresponde al departamento de capacitación y que depende de la política de la empresa: si se desea contratar a gente que tenga una preparación básica y a la que tendrá que instruirse, o si es necesario que el aspi-



Con la solicitud de empleo se hace un estudio socioeconómico de la persona.

rante tenga un conocimiento pleno sobre una área determinada.

CARENCIA DE TECNOLOGIA ADECUADA

En el estado de Veracruz son muy pocas las empresas que llevan a cabo un examen de selección tecnológico. La selección se hace únicamente en lo que se refiere a las aptitudes, y un examen no puede hacerse tomando como base una sola prueba. Para la selección se requiere de un sistema de investigación y de una persona capacitada que lo conozca. En Xalapa, la única dependencia que realiza un examen sistemático es el Instituto Mexicano del Seguro Social, en donde incluso se analizan las muestras para determinar el grado de validez de los test en un contexto mexicano, ya que estos provienen del extranjero. En el Puerto de Veracruz, el Instituto Tecnológico Regional cuenta con el personal y la tecnología suficiente para llevar a cabo un examen riguroso.

LA ETAPA DE ORIENTACION

Existe dentro del proceso de selección una etapa que muchos autores de bibliografía administrativa pasan por alto, y que, en la práctica, muy pocas empresas la desarrollan: la orientación. Cuando un individuo es rechazado, es vital brindarle una guía en donde se le indique en que área y en que empresa podría ubicarse posteriormente, ya que de lo contrario puede provocársele frustración.

OBJETIVIDAD EN LA ENTREVISTA

Al mencionar que una de las técnicas básicas para la selección es la entrevista, resulta forzoso indicar qué tan objetiva es ésta. Podemos afirmar que la entrevista carece de objetividad, ya que influyen en ella los sentimientos del entrevistador (lo que se denomina perjuicio del entrevistador). La entrevista vale lo que vale el entrevistador, debido a que al entrar en juego factores humanos, la información se distorsiona, de ahí que sea necesaria la aplicación de pruebas psicométricas. La entrevista debe considerarse como una fase inicial e in-



Administrador de empresas Hugo Garizurieta.

dispensable, cuya validez radica en la focalización que proporciona: sirve para determinar las características inmediatas del sujeto que se manifiesta a primera vista: su aspecto, presentación, facilidad de palabra, etc. La entrevista, desde el punto de vista administrativo, es una apertura de negociaciones. Se ha dicho que a través de la selección de personal se pretende ubicar al sujeto adecuado en el puesto adecuado: esto, ¿en razón de qué?. Toda empresa tiene un fin primordial: alcanzar la mayor

producción posible mediante una organización conveniente, en donde se incluye un análisis de puestos que indica cuáles son los requisitos, las actividades y funciones que debe cumplir un sujeto; al decir sujeto adecuado para puesto adecuado sólo hay un criterio: rendimiento. Es necesario decirlo en términos capitalistas: hacer posible que el sujeto cumpla con las necesidades de la empresa y con los objetivos generales de la misma. Es aquí donde la selección encuentra su razón de ser, puesto que mediante ella y con la aplicación de pruebas psicométricas se especificarán las características del sujeto y se podrá determinar las tácticas o estrategias (3) que deberán seguir los jefes para el mejor rendimiento de sus trabajadores.

EL ASPECTO HUMANO DE LA EMPRESA

La ciencia administrativa presenta diferentes concepciones acerca del papel que juega el ser humano dentro de la empresa: considerando a ésta como una estructura matemática (como algo rítmico en donde existe la necesidad de determinar la productividad, los costos, elaborar organigramas, etc.); el ser humano es un elemento más dentro de la empresa, sus valores quedan como algo totalmente externo que no tienen nada que ver con las necesidades empresariales. Existen otras teorías, como la Mc. Gregor, llamada teoría X y Y, en donde se considera al trabajador como un ser humano de la empresa: es aquí donde aparece el concepto de motivación: con ella se busca encontrar el medio más humano para producir. Se toman en cuenta las necesidades del sujeto, su iniciativa y aspiraciones. Fue a partir de las investigaciones realizadas por Elton Mayo que se llegó a la conclusión de que no tan solo se debía preocupar el empresario por satisfacer las necesidades fisiológicas sino que era indispensable que se satisficieran las necesidades de afiliación, reconocimiento y autorrealización de los trabajadores.

En la actualidad hay otro tipo de teorías en



donde incluso no se exige un horario fijo de trabajo, pues se toma como criterio para evaluar su productividad, que el trabajador se adecúe según sus necesidades al horario requerido siempre y cuando cumpla con las actividades que la empresa le solicita. Esta teoría se llama horario flotante.

Estos aspectos metodológicos se están iniciando apenas, así por ejemplo "la administración por objetivos", donde la cadena descendente de puestos desaparece y es sustituida por equipos de trabajo que realizan sus actividades con base a un objetivo previamente establecido. Aparentemente, y quizá utópicamente, desaparecen conceptos como jefe o supervisor, los cuales se transforman en coordinadores.

TECNICAS REPRESIVAS

Estos nuevos tipos de administración, en cuanto al estado de Veracruz se refiere, no se han podido desarrollar adecuadamente; tal vez porque parece existir toda una tradición en la que tanto empresarios como trabajadores está acostumbrados a emplear técnicas represivas para llevar a cabo su actividad productiva: desde el punto de vista del empresario, el utilizar reloj checador, llamadas de atención, reportes, etc.; y por parte del trabajador puede haber también ya cierto condicionamiento hacia estos métodos. Por ello, la incorporación o no incorporación de estos métodos depende de los valores humanos de la gente que dirige la empresa, lo que llamaríamos su mentalidad empresarial. Existen por ejemplo instituciones en donde se otorgan gratificaciones a los trabajadores por llegar puntualmente al trabajo. Generalmente lo que le importa al empresario es que el trabajador no llegue tarde, pero no advierte el hecho de que llegue puntual.

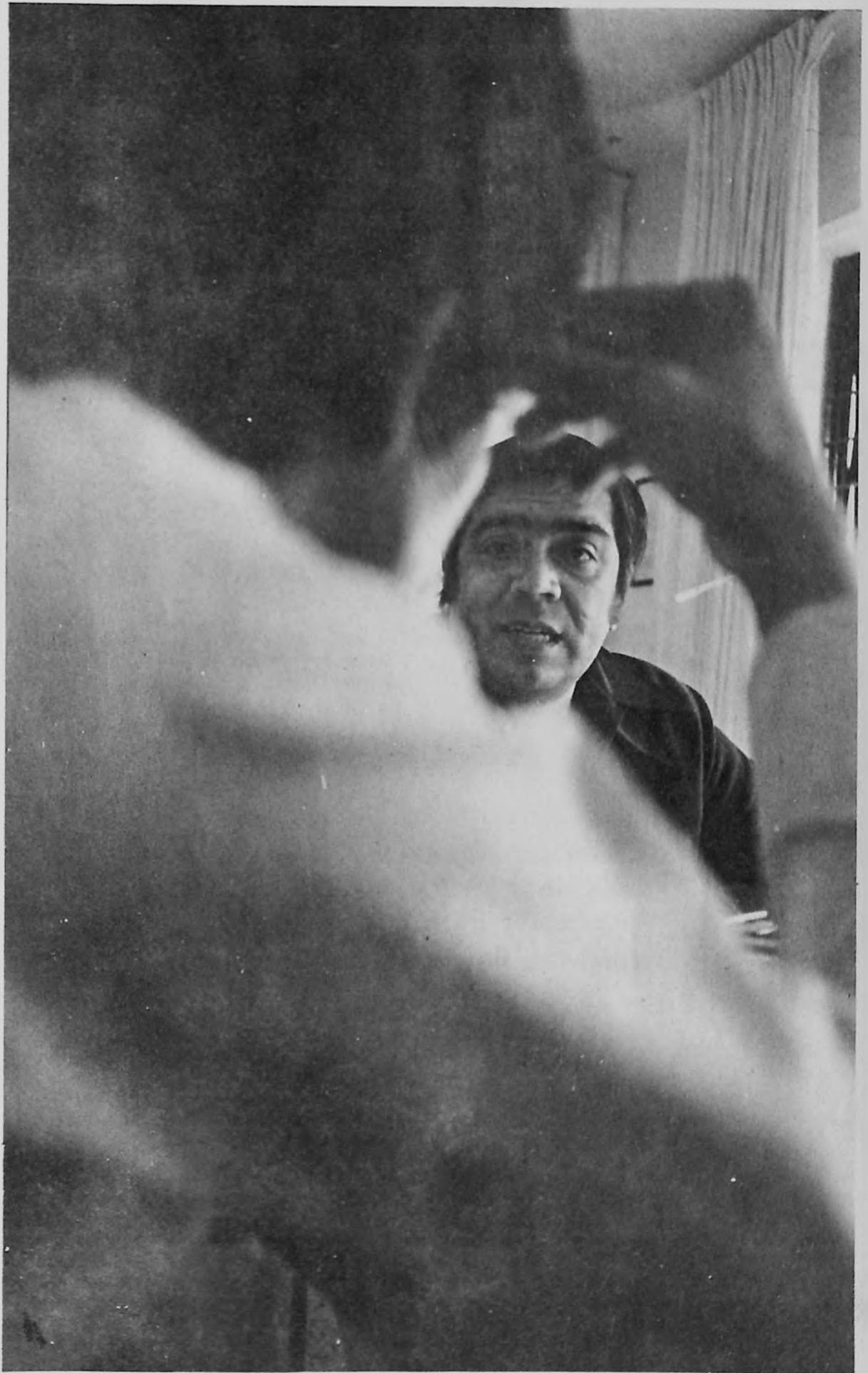
Sin embargo, sea cual fuere el tipo de administración, es necesario recalcar que el objetivo primordial de la empresa es lograr una mayor productividad; en este apartado se incluye también la promoción del deporte, que incluso es un aspecto señalado por la ley, pero que, en el fondo, lo que pretende es proporcionar una diversión o esparcimiento al obrero para que posteriormente rinda más, o sea que en ello se prevee la manipulación del trabajador.

Por otra parte, el incluir programas de difusión cultural no es válido a través de los cuales llegase a la comprensión de los mismos, o en donde su interés se viese debidamente encauzado.

Las empresas transnacionales son las que más han desarrollado últimamente el aspecto intelectual y artístico de sus trabajadores. Sin embargo, en nuestro país existe un gran número de empresas que tienen una estructura familiar donde la autoridad total recae en el abuelo, en cuya política las actividades sociales se consideran como gastos infructuosos.

TECNOLOGIA IMPORTADA

En la actualidad existen en México empresas que incluyen programas de actividades sociales en sus políticas internas, como las de las grandes ciudades: Monterrey y Guadalajara. Es imprescindible anotar en este punto que dichos cambios son generados por los avances tecnológicos que provienen en su mayoría del extranjero. La tecnología proviene de Estados Unidos, Francia, Inglaterra y España. Sin embargo, no se puede "copiar" toda la estructura socioeconómica extranjera, dado que las características entre México y Estados Unidos, por ejemplo, son totalmente diferentes: México es un país subadministrado en comparación con Estados Unidos. No obstante, el empresario mexicano se tendrá que dar cuenta de



Entre las técnicas más comunes para la selección de personal está la entrevista.

que es necesario desarrollar actividades sociales en la empresa a través del departamento de promoción de la cultura, pero lo ideal es que se analicen los resultados mediante un rating para que se llegue al conocimiento objetivo de la gente que asiste a los eventos y retroalimentar así sus acciones; de lo contrario, la empresa puede fácilmente proyectar tan sólo una imagen muy favorable de sí misma.

A pesar de que la empresa tome la iniciativa de promover la elevación cultural de sus trabajadores, se sabe que el solo hecho de tratar de lograr una promoción individual por medio de la educación supone ya una introducción de

un criterio de rendimiento individual. Esto es lo que postula la tesis de Bertrand Russell en su libro *La perspectiva científica*: "... al analizar la problemática teleológica de la educación: el desarrollo máximo del individuo por una parte, y por la otra, producir individuos útiles para servir a la ideología que los educa" (4).

AUTORREALIZACION DEL TRABAJADOR

Tanto el psicólogo como el administrador cumplen una función netamente social al trabajar directamente con seres humanos. Al administrador le interesa el comportamiento hu-

mano partiendo de la premisa de que la administración es lograr un objetivo económico o de servicios a través de los sujetos.

Por su parte, el psicólogo por medio del discurso que el paciente proporciona como individuo de una sociedad, conoce la visión que de ésta tiene la persona; su labor consiste en ver si dicha visión está distorsionada patológicamente o no. A nivel clínico, el psicólogo debe adecuar el contexto social por medio de un cambio que se daría en el propio paciente. La psicología está muy unida al área social, la vinculación se da a nivel de lo que Marcuse dice: "Para que haya revolución necesitamos tres generaciones: la primera que la haga, la segunda que la viva y la tercera a quien se le enseñe que no hubo antes nada, o sea, que nazca con la revolución". La relación del psicólogo con el sector productivo es la de posibilitar al sujeto para que se percate de la necesidad de cambio. La función del psicólogo dentro de la empresa es la de ser el receptáculo de todos los problemas de los que la integran. Podemos concluir afirmando que la integración del departamento de personal requiere de profesionistas que posibiliten la autorrealización del trabajador; en dicho proceso entran en juego tanto la capacidad intelectual de los administrativos como las técnicas utilizadas. (Andrea Ramírez).

Notas:

(1) "En el modo de producción capitalista al trabajador se le considera un "recurso hu-

mano" pues se le valora en tanto su capacidad para producir y el desempleado constituye un ejército industrial de reserva, que también pertenece al capital pues le brinda el material humano dispuesto para ser utilizado en la producción". Ortiz Quesada, Federico. "Crecimiento con pobreza". uno más uno, 31 de agosto de 1980, p. 17.

(2) "En 1975 las enfermedades infecciosas ocuparon los primeros lugares como causa de mortalidad... La otra patología se debe a la elevada frecuencia de accidentes y enfermedades laborales que son cada vez más numerosas; en 1976 de cada cien trabajadores 10.6 se accidentaban, en 1978 esta proporción ascendió a 13.2 de cada cien. Idem.

(3) Tal vez el término tácticas pudiera parecer fuerte, pero en la selección que se lleva a cabo mediante la aplicación de pruebas psicométricas se realiza un inventario de la personalidad del sujeto, donde se determinan sus características. Por ejemplo, si la persona que labora en la empresa necesita de apoyo emocional, se aconseja brindarle una mayor atención mediante estímulos verbales, tales como: "¡muy bien, lo está usted haciendo muy bien!", etc. Con ello el sujeto empezará a rendir más. Esto puede fundamentarse con la teoría propuesta por Theodore Roszark: "la mentalidad científica necesariamente divide la realidad en dos esferas: el "Aquí-Dentro" y el "Ahí-Fuera", teniendo como objetivo el extraer todo lo que

sea posible del Aquí-Dentro y colocarlo en el Ahí-Fuera, con el fin de generar el mayor volumen posible de la realidad con la que esa conciencia objetiva, impersonal y separada puede tabular, clasificar y manipular". Brian Easlea. La liberación social y los objetivos de la ciencia. México: Ed. Siglo XXI, 1977, pp. 360-361.

(4) Russell, Bertrand. La perspectiva científica. Barcelona: Ed. Ariel, 1971, pp. 157-159.

Curricula

Jean Luc de France. Maestro de Psicoanálisis y Dr. en Hermeneútica, grados obtenidos en la Universidad de París-10, Nanterre, Francia. Trabaja actualmente en el Colegio de Psicólogos de Veracruz, Asociación Civil, como coordinador técnico. Además imparte clases en la facultad de Psicología Villa Rica de Veracruz, Ver., en donde asimismo es catedrático de la división de estudios superiores.

Hugo Garizurieta. Maestro en Administración de Empresas con especialidad en Docencia. Grado obtenido en la Universidad Autónoma de México. Actualmente trabaja como catedrático de tiempo completo en la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana.



UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Divulgación Científica y Tecnológica de la Universidad Veracruzana.

SUSCRIPCIONES A: Periódico EXTENSION

Barragán No. 20
Xalapa, Ver.

Periódico mensual:
6 meses \$25.00
1 año \$50.00

Giro postal (.....) No.

Cheque (.....) No.

Nombre

Dirección

Ciudad..... Estado

Z. P. Teléfono

Suscripciones para toda la República y el extranjero.