DE LA AUDITORIA OPERATIVA

ZAMARA PINILLA DE IBAÑEZ

Entendida como una disciplina integral que cubre la inspección de registros contables, análisis y comprobación de datos, evaluación y mejoramiento de documentos, funciones y métodos; la auditoría Operativa exige una definición más extensa.

Ella estará entonces en capacidad de brindar varios servicios:

— Agente de cambio: En la medida en que su examen dé como resultado un cambio, o que la necesidad de él haya originado su contratación.

— Garantes para propios y terceros: Ya que se ofrece protección a los bienes de la organización, reconocimiento de la labor cumplida a los trabajadores y los acreedores y accionistas tienen en su respaldo el cumplimiento permanente de la ley.

— Eficiencia: porque logra correcto rendimiento en la inversión de insumos, con una óptima relación de recursos y productos.

— Control: Vocablo en el cual se cifra su mayor función con un correcto equilibrio de administración y responsabilidad en el logro de cada tarea.

— Investigación y análisis: si se tiene en cuenta que cubre tres situaciones en el tiempo, lo que ocurrió, los sistemas actuales y proyecta lo que vendrá.

— Economicidad: Al buscar cada operación con su costo mínimo posible.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, la vinculación de un Auditor Operativo a una organización, presume la existencia de un contrato no laboral y un trabajo probablemente periódico mas no continuo, de tal forma que se tenga un profesional independiente cuyo dictamen y recomendaciones, no admitan asociaciones de ninguna índole.

Sugiere esto entonces una similitud entre la Auditoría Externa y la Operativa; sin embargo, teniendo principios y normas estándares, la Auditoría Operativa es mucho más Administrativa y la Externa está relacionada siempre con la parte financiera y Contable.

Aunque parezca un simple caso de términos, lo importante es tener en cuenta que la base de cualquier escrito en el que se exponga una explicación sobre Auditoría, se debe enfatizar siempre en la necesidad de un cargo de control en la empresa, si no de una manera formal (permanente), admitir la realización de una labor de seguimiento en forma periódica, sobre operaciones, procedimientos y sistemas en general, para lograr actualización de métodos, prevención de fraudes y en general, la completa satisfacción de las metas y objetivos de la organización.

Tratando de integrar las actividades descritas, podremos decir que la Auditoría Operativa combina las técnicas de la Administrativa y la Contable, en los casos que se juzguen aplicables.

DINAMICA PSICOLOGICA DE LA SELECCION DE PERSONAL

MARTHA GALVIS DE MANTILLA

La experiencia diaria, el simple contacto de los seres humanos, nos lleva a la conclusión de que los individuos en sus realizaciones, actuaciones y manifestaciones son diferentes entre sí, uno de otro. Las causas de estas diferencias se han atribuído a diferentes factores, a veces a interpretaciones científicas, a veces, otros menos científicos, religiosos o supersticiosos.

Siempre hubo poetas, músicos, filósofos, técnicos. Cada una de estas profesiones exige aptitudes diferentes. Las diferencias individuales también se encuentran en el campo de los animales, sin embargo, es evidente una diferencia muy grande entre el animal y el hombre, desde el punto de vista diferencial: el animal no es consciente de sus diferencias.

Las más tempranas interpretaciones de las diferencias individuales, las encontramos en los filósofos griegos. En la República de Platón, se expresan conceptos como el reconocimiento de que no existen dos personas exactamente iguales, sino que cada una de ellas difiere de la otra en sus aptitudes, estando capacitados para ocupaciones diferentes. Aristóteles escribe sobre las diferencias de grupo, de razas, de sexos.

En 1575 Ps. D. de Huarte de S. Juan, escribió la obra "Examen de ingenios para las ciencias", donde estudia el problema diferencial al modo científico de su tiempo.

El grupo de los educadores del Siglo XVIII y XIX, Rousseau, Pestalozzi y otros, se interesaron por la Psicología individual de los niños, según ellos, los métodos educativos debían estar de acuerdo no con criterios externos sino con las capacidades diferenciales del niño.

El hecho más significativo en el análisis individual de las diferentes reacciones personales ante el trabajo y sus efectos, lo constató Bessel, en 1816, astrónomo, quien se interesó por estudiar la ecuación personal, examinando la diferencia existente entre diversos observadores del laboratorio astronómico de Greewich.

En la aplicación de estos estudios al campo industrial, se presentan los aportes de F.W. Taylor, a comienzos del siglo XX, quien con el objetivo de una mayor producción a menor costo, propuso seleccionar a los mejores hombres para el trabajo determinado, sosteniendo que los sujetos capaces de desarrollar un trabajo dado, en un tiempo prescrito, eran declarados aptos, los restantes ineptos.

Sin embargo, su método de selección en la actualidad se encuentra superado, pues su visión no fue más allá de una selección de tipo físico, de fuerza.

Las ideas de la selección física experimental, fue mejorada con la teoría de las aptitudes, siendo la aptitud identificada, bajo el ángulo de la selección profesional, como una disposición virtual en el nacimiento, acrecentada luego por la experiencia, es decir, el cumplimiento de una tarea, sea o no industrial, hace recurrir a un conjunto de aptitudes. Las aptitudes intervienen en niveles diferentes, existiendo un nivel inferior por debajo del que la ejecución no es satisfactoria.

Las técnicas de selección, comienzan entonces a ser elaboradas permitiendo escoger los trabajadores en función de las características psicológicas y fisiológicas exigidas por la tarea.

El proceso selectivo llega a organizar sus fundamentos, métodos y técnicas cuando las dificultades económicas y sociales de la última guerra, imponen revisar criterios. La empresa se

UNAB HEMEROTECA

vuelve más compleja en todos sus engranajes y procedimientos de ejecución, elevando el nivel profesional y cultural de la mano de obra. La situación social y la lucha por la simple mejora de la existencia, lleva a una participación activa de los productores o mano de obra asalariada, en la misma organización de la sociedad.

Con respecto a los mandos, se concede importancia al comportamiento que refleja una responsabilidad ligada a la función, talento para el manejo de los subordinados, habilidad para el manejo de relaciones interpersonales, juicio objetivo y respeto a la dignidad de la persona humana.

A partir de esto, la selección profesional concede importancia al aspecto de la personalidad que unido, a las aptitudes y capacidades, lleva a la estructuración de un sistema. Aparecen procedimientos descriptivos y empíricos, cuestionarios, pruebas de aptitudes y personalidad, entrevistas, técnicas experimentales que se fundamentan en procedimientos psicométricos aplicables a situaciones particulares que instituyen directrices de comportamiento al servicio de la empresa y del trabajador.

La selección de personal entonces, se puede considerar más como una etapa de proceso de inducción y preparación para el trabajo, es un producto de la división del trabajo, que día a día se ha ido especializando hasta llegar al momento actual en donde surgen nuevas profesiones y oficios con exigencias o requisitos que implican más complejidad y sutileza en la selección de las personas que van a ser responsables de tales tareas. Con la automatización de los procesos de producción en la industria, la predominancia del factor físico sobre cualquier otra cualidad del hombre, es desplazada por la necesidad de desarrollar otras aptitudes más complejas en su estudio para poder desempeñar con éxito las tareas del mundo industrial moderno.

PROCESO DE SELECCION

El primer paso al desarrollar un proceso de selección es analizar y describir la actividad para la que se requiere personal, o sea el puesto de trabajo.

"Un puesto, es una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñados para lograr cierto propósito esencial y perdurable en una organización" (1).

El análisis de puesto consiste en definir el puesto y describir lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados, lo observable. Es fuente de información básica para toda planeación de recursos humanos, precisando las funciones, las tareas y los requisitos para cada puesto en la organización.

Las grandes empresas tienen analistas de cargos especialmente adiestrados, en organizaciones más pequeñas es el supervisor quien hace el análisis, ojalá con la colaboración de los empleados mismos. El análisis consta de dos partes: un planteamiento de las labores que han de efectuarse (descripción del cargo) y las destrezas y conocimientos que debe poseer quien ocupe el cargo (especificación del cargo).

Para obtener estos datos se siguen varios procedimientos, cuestionarios, observaciones directas, entrevistas, etc., los datos obtenidos se pueden valorar con arreglo a criterios dados y las puntuaciones resultantes expresarse de manera gráfica a través de los llamados perfiles profesiográficos o profesiogramas, que nos indican las características de cada puesto y los rasgos personales que implican.

Los análisis ocupacionales deben responder a los interrogantes: Qué se hace, Cómo se hace, Por qué lo hace y Para qué se hace, pudiendo determinar a través de ellas, el punto de partida del proceso: Quién lo hace?

OBTENCION DEL RECURSO HUMANO

Una vez determinado el análisis ocupacional y conociendo lo que realmente se requiere, el procedimiento continúa con la consecución de personas, una vez determinadas las necesidades de la empresa y definidas sus propias políticas.

Las fuentes de reclutamiento son de dos tipos; de acuerdo a su procedencia:

— Internas

Por candidatos provenientes de familiares de otros trabajadores ya empleados, parientes; recomendaciones y relaciones especialmente de directivos o personal de cierto nivel jerárquico; y por promociones y ascensos aprovechando las características que los individuos hayan desarrollado durante su permanencia en la empresa.

La política de las promociones es especialmente positiva y motivadora para los trabajadores de una organización, ya que permite la identificación con los intereses y objetivos de ésta.

— Externas

Conformada por candidatos que no poseen vínculos de ninguna índole en la Compañía y que pueden llegar a través de: universidades o institutos técnicos, asociaciones y gremios, agencias de empleo, firmas asesoras de selección y avisos publicitarios.

INSTRUMENTOS DE SELECCION

El proceso de selección, es esencialmente de predicción, se trata de escoger, acertadamente, cuál de los diversos aspirantes es el más apto y adecuado para desempeñar el puesto de trabajo o tiene las mejores probabilidades de éxito. Para poder establecer tal predicción es necesario, no solo conocer el Análisis ocupacional, sino también, recoger la mayor información posible de las personas candidatas.

Generalmente los instrumentos de selección son de cinco clases:

FORMULARIOS DE SOLICITUD

Hojas de vida, inventarios biográficos, cuyo diseño permite el mayor acceso posible a la información, de fácil verificación.

ENTREVISTAS

Entrevistas personales, individuales o en grupo, cuyas técnicas bien utilizadas permiten la confrontación de los formularios y la indagación de elementos necesarios para los fines propuestos. La entrevista efectiva, es una comunicación bilateral. Permite al entrevistador enterarse de lo relativo a los antecedentes, intereses y valores del candidato y también le da a este último la oportunidad de hacer preguntas acerca de la organización y el empleo.

EXAMENES FISICOS

Generalmente estas pruebas son utilizadas como respaldo legal y ético de la responsabilidad que la compañía asume al contratar su personal, suministra importante información para casos de accidente, seguros y reclamaciones por enfermedades profesionales. Sin embargo, hay muchos oficios que requieren elementos psicofísicos importantes, condiciones especiales de destreza motriz, sensibilidad sensorial de respuesta, a veces vigor, fuerza y tolerancia de condiciones desagradables de trabajo y es el examen físico el que determina si el candidato posee, o no estas cualidades. El departamento médico o personal de salud adscrito al establecimiento, estaría en condiciones de determinar, con base en el análisis ocupacional, estos componentes.

PRUEBAS PROFESIONALES

Se trata de la revisión cuantitativa de los conocimientos específicos del trabajo, su preparación para éste, conocimientos generales del oficio y de la experiencia que posee el aspirante. Comportamientos relacionados con tareas específicas. En este punto, la administración debe decidir, quién elabora la prueba con base en los conocimientos requeridos para el efecto, siendo los encargados de la supervisión inmediata los que informen qué aspectos son los más importantes, para ser observados medidos y predichos.

EVALUACION PSICOTECNICA

Las pruebas psicológicas han sido establecidas en el campo industrial, tratando de encontrar medios objetivos para medir las cualidades de los aspirantes a un empleo y también para usarlas con empleados que son candidatos a traslado o promoción. Sus principales ventajas consisten en que pueden identificar cualidades y talentos que no revelan las entrevistas eliminando la posibilidad de que las decisiones obedezcan al perjuicio del entrevistador o supervisor, sino más bien a la habilidad potencial del entrevistado.

En cualquier contexto que se haga la selección de personal, debemos tener en cuenta, como anotamos al comienzo, que las personas difieren entre sí en muchos aspectos. Diferencias que no se reducen únicamente a los aspectos físico y de preparación; las diferencias, aunque no son tan evidentes, se dan en aspectos como inteligencia, aptitudes, habilidades, motivaciones y personalidad. Estos rasgos humanos se hacen presentes en el mundo del trabajo. Igualmente y como conclusión a los análisis ocupacionales, en el ambiente local existen diferentes puestos que exigen, cada uno de ellos gran variedad de requisitos y cualidades humanas para lograr su ejecución con éxito.

Tenemos entonces de una parte, la diversidad humana en sus características y de otro lado la variedad de puestos u ocupaciones que obligan al estudio y preparación de programas psicotécnicos que permiten ubicar a la persona más adecuada en el sitio de trabajo que mejor se ajuste, para su óptimo desempeño, con el concluyente beneficio tanto para el trabajador como para la empresa.

Por su poder cualitativo	Sensoriales	Percepción
	Motoras	Coordinación
	Intelectuales	Aptitud Verbal
	Afectivas	Voluntad
Por su forma	Elementales	Actos de la vida diaria
	Complejas	Sentido estético Sensibilidad Percepción armónica Agudeza auditiva
Por su intensidad	Infranormales	
	Normales	
	Superdotados	
Por su grado en que participa la iniciativa	Extensos	Creador
	Poco extensos	Copia
Por su clasificación social	Elevados	Intelectuales
	Bajos	Normales
Profesionalmente	Positivos	(Olfato en un catador de vinos)
	Indiferentes	(Olfato en un carpintero)

EVALUACION DE LA INTELIGENCIA Y DE LAS APTITUDES

La inteligencia y otras aptitudes específicas (fluidez verbal, relaciones espaciales, habilidad numérica, etc), deben distinguirse de los conocimientos y habilidades adquiridos por las personas durante su vida. Se relaciona con el potencial de los individuos para adquirir conocimientos y habilidades. La inteligencia es una reacción ante la novedad y hasta en las actividades más elementales, el hombre tiene que enfrentarse con las cosas, interpretarlas y reaccionar o accionar.

Las aptitudes pueden clasificarse desde varios puntos de vista, Blanco Cohen (2), en su libro "cómo seleccionar nuestro personal", las presenta así:

UNAB HEMEROTECA

La psicometría desde sus inicios en 1905, con Binet, se ha preocupado por las escalas métricas de la inteligencia, trazando patrones estadísticos válidos y fiables que permiten en la actualidad establecer criterios de medición, evaluación y diagnóstico del Cociente Intelectual (C.I.). Las aptitudes con Thurstone, a la cabeza y las corrientes factorialistas han realizado estudios conducentes a la identificación de aptitudes a través de pruebas estadísticas.

En la práctica, el rango de pruebas de aptitud, incluye cualquier prueba que prediga el éxito en un área académica particular, en una ocupación específica o en un curso de entrenamiento determinado. Las pruebas de aptitud varían desde pruebas artísticas y musicales, pruebas de aptitud más intelectuales de razonamiento verbal, habilidad espacial y creatividad, hasta llegar a pruebas prácticas que involucran destreza digital y coordinación de manos y ojos.

— Habilidad

Es, en general, un término que implica el poder de ejecutar, en la práctica, el resultado del desarrollo de una aptitud, es decir, es una aptitud expresada por sí misma en la ejecución. La aptitud, es considerada como innata y constante, mientras que las habilidades y destrezas pueden ser desarrolladas dependiendo del entrenamiento y experiencia, hasta el máximo permitido por su aptitud fundamental.

Lipmann, la define como "la idoneidad del individuo para determinado trabajo, que puede ser diagnosticada mediante un examen de aptitudes".

En el trabajo, en la vida práctica se observa en la actuación del sujeto, ya que éstas son altamente específicas.

Fleishman en 1962 en la Universidad de Pittsburgh, determinó su clasificación en once agrupaciones:

Control de precisión.
Coordinación de varios miembros del cuerpo.
Orientación de la respuesta.
Tiempo de reacción
Velocidad de los movimientos del brazo.
Control de velocidad.
Destreza manual.
Destreza de los dedos.
Fijeza de la mano y del brazo
Velocidad de la muñeca y del dedo.
Apuntar.

EVALUACION DE PERSONALIDAD

La personalidad es lo que hace a un individuo diferente a otros, incluyendo todas sus características psicológicas. Se refiere a la constitución emocional de la persona que responde espontáneamente a los estímulos del medio ambiente. Lo que pretende la Psicología con el estudio de la personalidad, en los individuos que van a ocupar un puesto de trabajo, es buscar la persona o personas, con mayor capacidad adaptativa al tipo de trabajo y a la organización empresarial. En un sentido positivo, cuando en la empresa se logra la vinculación de personal psicológicamente estable y sanamente estructurados, es factible la consecución de un adecuado ambiente de trabajo.

Teniendo en cuenta además que para los diferentes tipos de trabajo, se requieren igualmente rasgos de personalidad específicos que no se encuentran en todas las personas, ya sea porque se den en bajo nivel, o porque ésta no los posee.

Para la medición de la personalidad, sus componentes y rasgos, el desarrollo de los procesos de evaluación y diagnóstico en psicología clínica ha sido evidente. Tanto la psicometría, como las técnicas proyectivas, permiten en la actualidad realizar estudios individuales y colectivos, rápidos o profundos, los cuales dentro de las normas de validez y confiabilidad permiten establecer escalas de valores comparativos ajustados a las características propias del individuo en su personalidad.

En el campo industrial, la utilización de las pruebas de personalidad, debe ser más que todo de tipo psicométrico: pruebas objetivas en las que no deben existir desacuerdos entre las diferentes puntuaciones, escalas e inventarios de personalidad, tipo M.M.P.I., o medidas objetivas de desempeño-calificación del grupo del Análisis Factorial.

Sin embargo, no debe descartarse, en algunas oportunidades, la aplicación de pruebas proyectivas y estudios clínicos individuales, conducentes a la determinación de cuadros clínicos en situaciones de conflicto o a la determinación muy detallada de las características de la personalidad para la escogencia de candidatos a cargos que por su delicadeza, responsabilidad y magnitud, así lo ameriten, especialmente en el manejo de relaciones interpesonales.

SONDEO DE MOTIVACIONES Y ESTUDIO DE ACTITUDES

Las pruebas motivacionales, de frecuente aplicación en Orientación Profesional, se usan también en la empresa para determinar el interés del individuo para oficios específicos ayudando de esta forma a predecir adaptaciones a las diferentes ocupaciones. Las personas desean, trabajan y realizan sus acciones para obtener y disfrutar una variedad de cosas, desde las más básicas necesidades de satisfacción, como son las fisiológicas, hasta las más elevadas necesidades psicológicas de autorealización y auto-estima.

La motivación en el trabajo se maneja de acuerdo a la expectación, permitiendo experimentar el hecho de que los individuos trabajan mejor en situaciones en los que obtengan objetivos importantes para ellos y dentro de los cuales se sientan respaldados por lo que les gusta, conocen o le interesa hacer. Por lo tanto, los instrumentos de medición de motivaciones deben de tener en cuenta las diferencias individuales de las necesidades y el grado en el cual se satisfacen estas necesidades, así sea aún, en el plano teórico de las expectativas.

ESCALAS DE ACTITUDES

Dado que la relación laboral de un individuo con su empresa implica generalmente su integración, en un contexto social, la evaluación psicológica puede orientarse hacia la determinación de las actitudes de la persona en relación al pensar, sentir y su predisposición a comportarse en una forma determinada, siendo esta última, su aspecto más importante.

La única forma en que podemos inferir tal predisposición, en la evaluación selectiva, es midiendo sus pensamientos y conceptos, hacia tópicos determinados, ya que la conducta en sí, aún no ha ocurrido. No podemos olvidar sin embargo que la conducta muchas veces difiere de los pensamientos, concepto y expectativas, debido a

la presencia de presiones sociales adicionales, con frecuencia las personas inhiben su conducta debido a un temor realista de las consecuencias; pero de todas formas, los pensamientos y los conceptos siguen siendo importantes, porque al retirarse la inhibición se presenta la conducta apropiada. Por lo tanto, cuando medimos actitudes, importan los componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales.

Likert, Thurstone y actualmente Guttman, han realizado planteamientos interesantes que permiten toda clase de información estadística para la construcción de estas escalas.

CARACTERISTICAS DE LAS PRUEBAS PSICOLOGICAS

Las condiciones que hay que tener en cuenta al establecer un examen psicotécnico, son las siguientes:

— Que las pruebas sean discriminatorias.
— Que estén tipificados o normalizados.
— Que sean fiables.
— Que sean válidos.
— Que sean prácticos, económicos y actualizados.

DISCRIMINACION

Las pruebas deben ser construídas en forma tal, que permitan identificar los buenos elementos de los que no sirven. La distribución de los individuos debe permitir su colocación en una escala, por lo tanto su dificultad (relativo a pruebas de inteligencia y aptitudes) deben permitir información sobre las diferencias entre las personas. Para poder discriminar efectivamente, a través del rango total de la población por medirse, deberá seleccionarse cuidadosamente las preguntas o la prueba total, de manera que varíen en dificultad y sean apropiadas para la población.

TIPIFICACION

La comparación e interpretación de los resultados tiene que hacerse con respecto a individuos normales, dentro de los parámetros culturales y estadísticos de la región, no con respecto a superdotados o infradotados. Por lo tanto, su comparación se debe tomar con datos del máximo de población o en su defecto con una muestra representativa. Generalmente, cuando se escoge una prueba ya establecida, el baremo regional permite la interpretación normalizada en este sentido.

FIABILIDAD O CONFIABILIDAD

La fiabilidad supone el grado de constancia que tienen las medidas efectuadas por la prueba. Un test es fiable cuando sus resultados son consistentes, estimando el grado de correlación que tiene consigo mismo, lo que permite conclusiones concretas.

VALIDEZ

Las pruebas tendrán validez si la información que proporciona corresponde a las cualidades que se buscan con la aplicación de la prueba. La validez indica que tan bien realiza el test, la tarea para la cual fue diseñado.

Generalmente su correlación debe realizarse con pruebas similares que miden lo mismo o con criterios de conducta de la vida real.

PRACTICAS, ECONOMICAS Y ACTUALIZADAS

Evidentemente además de estas condiciones, es importante que las pruebas sean prácticas, para que se entiendan sus instrucciones, se puedan aplicar fácilmente y su interpretación sea posible; su aplicación debe representar en conjunto un costo para la empresa en proporción a su eficacia y su escogencia acorde con el medio social, cultural, personal y el momento en que se vive.

La escogencia de las pruebas depende específicamente de la formación profesional de la persona que realice el estudio psicotécnico descrito de su experiencia y confianza en ellos, sin olvidar las características de las personas evaluadas y las necesidades de la empresa. Actualmente existen al servicio de la selección de personal, instituciones nacionales y extranjeras cuya labor, con relación a la construcción, adaptación y normalización de test, permite a los profesionales de la Psicología, beneficiarse en su trabajo, sin embargo, la formación académica del Psicólogo en Colombia y en otros países, le permite construirlas si es el caso, dentro de las normas requeridas por la Estadística y la Psicometría.

LA ENTREVISTA PSICOLOGICA COMO CRITERIO DE SELECCION

En algunas empresas, una entrevista bien estructurada y preparada, puede ser utilizada como procedimiento único de selección. Sin embargo, cuando se realiza desde la orientación y programación de una evaluación psicotécnica, ésta constituye la etapa de comprobación, de los resultados de las pruebas y el encuadre de una interpretación global de las características de los aspirantes.

Se valora en ella elementos de salud, aprendizaje, experiencia a través de su porte, apariencia y modales. El entrevistador puede constatar expresión oral, estabilidad, madurez emocional, sociabilidad, grado de interés y motivaciones.

La entrevista tiene un margen de error en la apreciación subjetiva, ésta será menor cuanto más técnicamente esté capacitado el entrevistador y más experiencia tenga en este tipo de trabajo, aclarando posibles dudas presentadas a través de la administración de las pruebas, manejando, en la mejor forma posible, los niveles de ansiedad que la situación evaluativa presenta, en todos los candidatos, normal en este tipo de situaciones.

CONCLUSIONES

Los métodos psicotécnicos de selección de personal han sido creados como herramienta auxiliar al proceso de escogencia de aspirantes, buscando específicamente su objetividad. Es una realidad que según los casos y las personas, unos son más eficaces que otros, en unos y otros cargos. En el momento de la selección, la empresa tiene que adquirir un mayor número de datos que permita corregir las innumerables deformidades que aporta a una escogencia el propio individuo y las personas que examinan. Permitiendo en un futuro, que después de este proceso, se pueda obtener de éste, el mejor rendimiento para todas las personas que se encuentran vinculadas a una relación laboral.

UNAB HEMEROTECA

BIBLIOGRAFIA

COHEN C., Blanco. Cómo seleccionar nuestro personal. México, Limiusa, 1978.

DUNNETTA, Marvin D. Selección y administración de personal. México, México, C.E.C.S.A., 1976.

JESSUP, Gilbert y HELEN. Selección y evaluación en el trabajo. México C.E.C.S.A., 1975.

NAYLOR, James C., y MILTON L., Blum. Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y Sociales. México, Trillas, 1976.

SCHEIN, Edgar H. Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. México, Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973.

STRAUSS, George y SAYLES, Leonard R. Personal: Problemas humanos de la administración. Madrid., Prentice Hall, Internacional, 1981.