

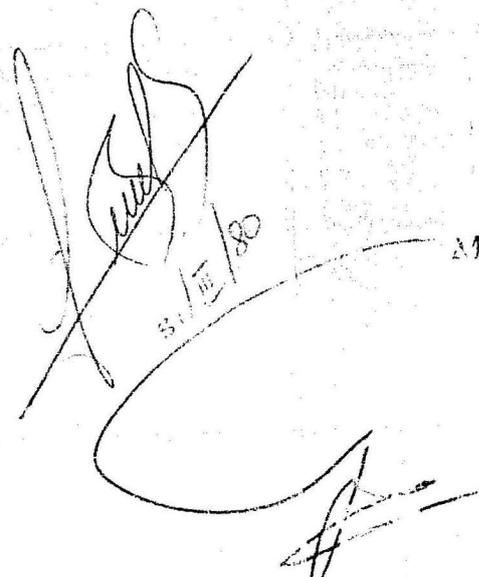
1 eg. 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

" LA ENTREVISTA COMO PREDICTOR EN LA SELECCION DE PERSONAL "

TESINA:  
QUE PARA OBTENER EL  
GRADO DE LICENCIADO  
EN PSICOLOGIA.  
PRESENTA:  
ERNESTO RAFAEL AGUILAR  
CISNEROS.



Handwritten signature and date stamp: 31/III/80

MEXICO, D. F.  
1980



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# I N D I C E

## INTRODUCCION

## CAPITULO I

### I. - LA ENTREVISTA EN EL CONTEXTO DE LA SELECCION DE PERSONAL.

#### 1.1 DIFERENTES TECNICAS PARA SELECCIONAR PERSONAL.

1.1.1	Uso de pruebas Psicológicas . . . . .	3
1.1.2	Selección por Objetivos . . . . .	4
1.1.3	Selección por Simulación. . . . .	4
1.1.4	Entrevista de Selección . . . . .	5

#### 1.2 LA ENTREVISTA COMO TECNICA PROFESIONAL. 5

#### 1.3 ATRACCION Y SELECCION RECIPROCA. 7

1.3.1	La Prespectiva de los Individuos. . . . .	9
1.3.2.	La Prespectiva de las Organizaciones. . .	10
1.3.3	Conflictos entre las organizaciones y el -- Individuo. . . . .	11

## CAPITULO II

2. - PLANEACION, FASES Y TECNICAS DE LA ENTREVISTA	
2.1 Planeación de la Entrevista. . . . .	14
2.1.1 Requisitos del Puesto. . . . .	14
2.1.2 Preguntas guía. . . . .	15
2.1.3 Solicitud y/o curriculum vitae. . . . .	15
2.1.4 Condiciones medio ambientales. . . . .	16
2.1.4.1 Atmósfera. . . . .	17
2.1.4.2 Tiempo de duración de la entrevista. . . . .	17
2.1.4.3 Espacio físico. . . . .	17
2.2 FASES DE LA ENTREVISTA . . . . .	18
2.2.1 Rapport . . . . .	18
2.2.2 Cima. . . . .	18
2.2.3 Cierre. . . . .	18
2.3 TECNICAS PARA OBTENER INFORMACION EN LA ENTREVISTA. . . . .	20

## CAPITULO III

3. - Un Enfoque Sistemático sobre el Análisis y la Interpretación de los datos. . . . .	25
3.1 Análisis de Información. . . . .	25

3.2 La Decisión de Contratación. . . . .	27
3.3 Sistema de Evaluación . . . . .	28

## CAPITULO IV

### 4. - LA VALIDEZ PREDICTIVA DE LA ENTREVISTA

4.1 Estudios empíricos sobre la validéz predictiva .	32
4.2 Objetividad y subjetividad en la entrevista . . . .	43

CONCLUSIONES.

NOTAS DE REFERENCIA

REFERENCIAS.

## INTRODUCCION

La entrevista es una de los métodos más utilizados para obtener información acerca del solicitante a ocupar un puesto y, en algunas - empresas, es el punto clave en el proceso de selección.

La necesidad de evaluar aquellos candidatos que por sus caracterís- ticas puedan desempeñar con éxito la tarea para la cual se les selec- ciona ha sido uno de los factores que han estimulado el crecimiento de técnicas apropiadas para seleccionar personal.

Los objetivos principales de éstas son:

- a) El conocimiento y la clasificación pertinentes de las personas - que han de ser seleccionadas, así como la apropiada orientación y aprovechamiento de sus características, a fin de que éstas -- sean productivas.
- b) La adaptación de estas personas para desempeñar el trabajo en un medio ambiente determinado.

El entrevistador debe ser capaz de obtener datos de una manera obje- tiva y provechosa, tanto para la empresa como para el solicitante; -- sin embargo a su uso se ha limitado por no conocer a fondo las técnica

cas. Aquellos que utilizan la entrevista con el fin de obtener datos sobresalientes de un candidato pocas veces llegan a lograr su cometido debido a factores tales como: poco conocimiento del puesto, objetivos no identificados, inadecuada planeación de la entrevista, tiempo, desconocimiento de las técnicas a ser usadas; estas son algunas de las causas que ocasionan que el entrevistador se cree juicios erróneos del candidato, lo que puede obstaculizar una selección y colocación adecuada.

Estos factores influyeron en la decisión de elaborar este trabajo que pretende aportar datos que permitan predecir el comportamiento de los candidatos con un grado más alto de confiabilidad, destacando --- tres aspectos fundamentalmente:

- a) La entrevista en el contexto de selección.
- b) Un marco sistemático de la entrevista.
- c) El valor predictivo de la entrevista.

En las páginas siguientes de esta revisión bibliográfica se presentan en forma detallada cada uno de estos puntos.

# CAPITULO I

## I. - LA ENTREVISTA EN EL CONTEXTO DE SELECCION DE PERSONAL.

### 1.1 DIFERENTES TECNICAS PARA SELECCIONAR PERSONAL.

Atraer solicitantes calificados es uno de los primeros pasos en el proceso de selección. El siguiente, y el más firme debe ser el desarrollar técnicas capaces de poder predecir el comportamiento de los aspirantes en el puesto. Estas técnicas difieren no en el objetivo, sino en la aproximación que toman para poder alcanzarlo (Strauss y Sales, 1972).

Douglas W Bray y Joseph L. Moses (1972), mencionan que se ha cambiado la forma de observar a la selección como profesión, el ímpetu por conocer nuevas técnicas ha permitido encontrar mejores aproximaciones para contratar candidatos idóneos al puesto - y al mismo tiempo, se intenta predecir la ejecución utilizando modelos más sofisticados (Owens y Jewel, 1969). Algunos de ellos - se mencionan enseguida.

#### 1.1.1 USO DE PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Strauss et al. 1972; Shein, 1975; Holtzman, 1952; Ghiselli y Barthol, 1953; y Dunnette, 1963; indican que para muchas personas las prue-

bas son sinónimo de método de selección, éstas han sido desarrolladas en un esfuerzo para encontrar datos objetivos de medición para calificar a los aspirantes.

La extensa investigación realizada sobre las pruebas psicológicas puede ser sumariada bajo el concepto de que ellas juegan un importante papel en el proceso de selección, cuando la vacante a ocupar demanda una habilidad o aptitud muy particular - - - (Porter, Lawler y Hackman, 1975).

#### 1. 1. 2 SELECCION POR OBJETIVOS.

El análisis experimental de la conducta propone un modelo de selección (Jiménez, 1971; Juárez, 1973) que formula la operacionalización de los términos, conductas y ambientes, con el fin de obtener datos objetivos y observables de la ejecución del candidato en el puesto, utilizando observaciones sistemáticas de la conducta que se presentan en el trabajo ejecutado por el aspirante, tratando así de coadyuvar en la obtención de mayor efectividad en la función de selección.

#### 1. 1. 3 SELECCION POR SIMULACION.

El proceso de selección por centros de evaluación se hace típicamente en grupos de diez o quince personas, a lo largo de cuatro días aproximadamente. Un centro de evaluación puede incluir - - instrumentos como: entrevistas profundas, pruebas de personalidad (Bray y Grent, 1966; Bray, 1967), intereses, inteligencia y so

licitudes. Pero su aspecto único como aproximación es dar una serie de problemas que pueden encontrarse en el desarrollo -- del trabajo para el cual se pretende contratar a los aspirantes (Strauss et al). Sin embargo su uso ha sido adoptado casi siempre para seleccionar personal administrativo (Mitchel, 1975; - Albretch y Glaser, 1964; Moses y Bochw, 1973).

#### 1.1.4 ENTREVISTA DE SELECCION.

La entrevista es la técnica de selección más usada, ya que permite al entrevistador obtener un punto de vista global del individuo y de su conducta directa (Strauss et al).

La entrevista de selección es aquella en la que se busca obtener información suficiente, utilizando técnica adecuadas, acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato con el objeto de poder predecir con cierta certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le selecciona, así como su desarrollo en otros puestos a futuro y su adecuación en la organización (Dando, S. A. Nota 1).

#### 1.2 LA ENTREVISTA COMO TECNICA PROFESIONAL.

La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de platicar; ésta se --

emplea en una gran diversidad de situaciones.

Casi todos recurren a ella en forma u otra, pero pocos tiene la facultad de saberla utilizar eficazmente.

La entrevista es un método útil cuando se conocen sus técnicas y se definen sus objetivos (Bingham y Moore, 1959).

Existen formas de entrevista diferentes de acuerdo a la necesidad y situación que se necesite evaluar (Nahow, 1961).

La entrevista es un instrumento clave en el proceso de selección que requiere de un conocimiento profundo de técnicas a utilizar - en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y el nivel que se esta seleccionando.

El entrevistados requiere como profesional, un conocimiento profundo de la entrevista como técnica, un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ser objetivo y - valorar en forma precisa la información recibida (Arias, 1973).

El entrevistador es el que hace de la entrevista una práctica profesional por el manejo y conocimiento de ella; el siguiente párrafo puede ilustrar el punto.

"Si tuviese que resumir en una sola frase las cualidades esenciales del entrevistador, diría que lo primero es que sepa escuchar, lo que significa a la vez saber callar y estar sinceramente interesado por los problemas de otro. Partiendo de ésta base no será difícil añadirle todas las condiciones del técnico y de métodos necesarios para -- llevar a un buen puerto una entrevista profesional. "

Miguel Siguán.

### 1.3 ATRACCION Y SELECCION RECIPROCA.

Cuando el objetivo específico de una entrevista es la selección de personal, siempre hay que tener presente que tanto la organización como el individuo involucrado en el proceso, tienen -- metas particulares que intentan alcanzar.

Los individuos buscan una organización en donde puedan desarro-- llarse profesionalmente y a su vez, las organizaciones tratan -- de contratar a las personas que tengan las habilidades para ayu-- dar a lograr sus objetivos (Hermann, Nota 2).

Los empleados entran en organizaciones en las cuales existen -- climas congruentes con ellos mismos y con los objetivos a corto

y largo plazo que ellos esperan alcanzar (Schneider, 1972).

En un estudio realizado por Vroom y Vroom (1966) y Deci (1971) encontraron que la congruencia entre la organización y los aspirantes dependía también de que tan interesante le pareciera al candidato el trabajo. Sin embargo, parece ser que las personas que hace la selección de personal a veces olvidan que mucha gente selecciona una determinada organización para contratarse. -- Así hay que entender las motivaciones y los procesos interpersonales de la gente hacia el trabajo, ya que no siempre se considera la información acerca de la percepción que el individuo tiene de la organización (Schneider, 1972).

La gente obtiene información acerca de las organizaciones de muchas formas. Leen literatura de la empresa, hablan con sus amigos o parientes que conozcan la organización y la visitan durante el proceso de selección para formarse un juicio de que tan atractiva es (Porter et al). Más específicamente, Schneider (1972) indica que la congruencia que existe entre el nuevo empleado y la organización se debe a la percepción que se tiene de la compañía por el personal establecido ya en ella.

En teoría la organización vé por obtener información para hacer -

su decisión (Duncan, 1970; March y Simón, 1958). Pero asimismo, los candidatos investigan acerca de la organización para, sobre esas bases poder hacer una elección. De esta forma la información puede ser compartida y ambos, organización e individuo, pueden tener una base realista para hacer su elección.

### 1.3.1 LA PERSPECTIVA DE LOS INDIVIDUOS.

El individuo intenta lograr dos objetivos en el proceso de atracción selección:

- a) Atraer a la organización.
- b) Evaluarla.

El primer punto el candidato lo logra conduciéndose de cierta manera durante la entrevista, preparando un resumen de él, diciendo algo agradable de lo que él piensa de la compañía, tratando de dejar una buena impresión no presentando datos falsos pero si enfatizando sobre aspectos positivos de su experiencia, actitud y persona (Goffman, 1959).

El segundo punto lo obtiene contrastando la información que tiene, con lo que él desea de la organización (Porter et al).

Estos dos objetivos con mucha frecuencia entran en conflicto por

que existen una serie de prejuicios y falsas suposiciones al --  
respecto; por ejemplo, una persona que quiere entrar a traba--  
jar a una organización porque sabe que ésta ofrece magníficos  
sueldos y/u ofrece buenos planes de desarrollo profesional, se  
guramente no va a expresar con mucha franqueza el tipo de li--  
derazgo que en su opinión es el más adecuado por temor a ha--  
cerle claro al entrevistador que existe la probabilidad de con--  
flicto en este punto (Hermann, Nota 2).

Así pues, estos puntos deben aclararse durante la entrevista pa--  
ra reducir la probabilidad de que exista un conflicto a corto o--  
largo plazo entre ese individuo y la organización.

### 1. 3. 2 PRESPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES.

Desde el punto de vista de la organización, ésta desea atraer el  
tipo de candidatos que por sus características pueden ocupar --  
puestos determinados y que a su vez tengan mayores posibilida--  
des de contribuir a la realización de los objetivos de la empresa  
(Porter et al).

Se debe adquirir información del candidato referente a su expe--  
riencia, cualidades, formación y profesionalidad con relación al  
puesto a ocupar, así como sus metas a corto y largo plazo, pa--  
ra ver si se adecúan a los planes de la empresa y si no existe --

conflicto entre éstas (Van Dike y Moore, 1959).

### 1. 3. 3 CONFLICTOS ENTRE LA ORGANIZACION Y EL INDIVIDUO.

Como anteriormente vimos que durante el proceso de atracción selección, los individuos y la organización pueden entrar en conflícto (Porter et al).

Ilustrando lo anterior (Hermann, Nota 2).

Los individuos tratan de

- a) Enfatizar más logros que fracasos.
- b) Distraer la atención del entrevistador hacia ciertas áreas debiles de su persona.
- c) Manejar una imagen adecuada durante la entrevista o en cualquier otra situación de evaluación.

Es decir los individuos tratan de dar la mejor imagen posible a la organización. Por otra parte, la organización enfatiza también sus aspectos positivos, tales como:

- a) Salarios y prestaciones.
- b) Clima organizacional.
- c) Planes de desarrollo profesional.

El conflicto puede presentarse cuando no se consideran las situaciones antes mencionadas, lo cual puede traer como consecuencia un proceso de atracción selección poco válido, que repercute en problemas posteriores a la organización y al individuo (Porter et al).

Así, es necesario analizar todas las variables que intervienen en el proceso de atracción selección. (Ver figura 1).

ELEMENTOS SITUACIONALES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE ATRACCION-SELECCION.

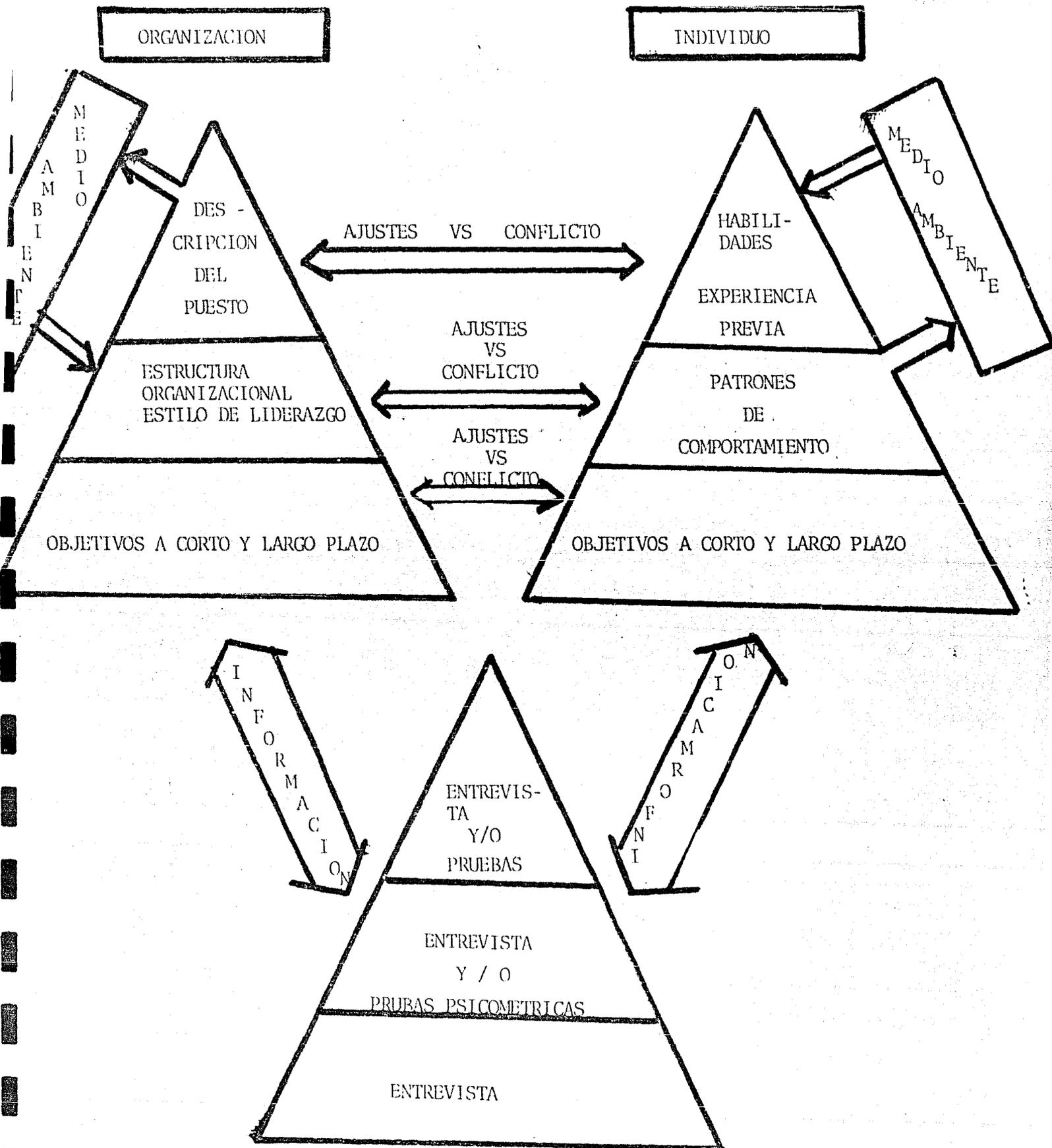


FIGURA 1 PRESENTADA POR HERMANN, NOTA 2.

## CAPITULO II

### 2. - PLANEACION, FASES Y TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

#### 2.1 PLANEACION DE LA ENTREVISTA.

##### 2.1.1 REQUISITOS DEL PUESTO.

El entrevistador que desee hacer un uso justo de la entrevista para seleccionar personal, debe planear objetivamente la misma, ya que ésto beneficiará tanto a la empresa como a los aspirantes.

El conocimiento de los requisitos del puesto que ha desempeñado, sus demandas, las oportunidades de entrenamiento, nivel de salario, condiciones de trabajo en sí, la organización y sus objetivos a corto y largo plazo, deben ser evaluados para conocer qué se pretende obtener con la entrevista. Una vez que se obtiene esa información será más fácil conocer las oportunidades del candidato para ocupar el empleo (Morgan y Cogger, 1975).

Al hacer ésto se están comparando los requisitos del puesto contra las habilidades del candidato. Tales requisitos generalmen--

te estan puntualizados en las descripciones del puesto, o pueden ser inferidos a partir de cada una de las funciones del mismo (Hermann, Nota 2).

### 2. 1. 2 PREGUNTAS GUIA.

Las ventajas de utilizar preguntas guía es darle en forma clara y breve al aspirante, cuál será el propósito, la estructura y el contenido de la entrevista, así mismo, proporcionan una ayuda para mantener una estructura coherente de las áreas a explorar como experiencia de trabajo, estudios, actividades, intereses actuales y resumen (Morgan et al).

Estas preguntas pueden diseñarse partiendo de un análisis detallado de los requisitos de un puesto y de la solicitud.

### 2. 1. 3 SOLICITUD Y/O CURRICULUM VITAE.

Las solicitudes de admisión, así como los métodos que incluyen el análisis de datos biográficos (cartas de referencia, etc.), continúan siendo métodos ampliamente usados para obtener información acerca de los solicitantes, pero en muchos casos ésta no

se utiliza, ya que aparentemente no tiene un significado obvio (Kessler y Gibbs, 1975).

En la solicitud se piden datos básicamente personales, pero - debe estar diseñada para proveer información relevante de -- los candidatos (Arias, 1975), ya que puede ser importante por dos razones principales:

- a) Ver si el candidato reúne los requisitos mínimos para ocupar el puesto.
- b) Coadyuvar, en la elaboración de las preguntas guía que nos permita identificar si el aspirante tiene las habilidades necesarias para desarrollar el trabajo.

#### 2. 1. 4 CONDICIONES MEDIO AMBIENTALES.

##### 2. 1. 4. 1 ATMOSFERA.

Se debe de procurar un clima amistoso para tratar de que los -- individuos se lleven una imagen positiva de la empresa, se le -- contrate o no (Van Dyke et al).

Wearly (1923) menciona el hecho de celebrar la entrevista en un lugar agradable para crear una atmósfera de cordialidad en la entrevista, en donde el candidato sienta que se le trata como un amigo.

#### 2.1.4.2 TIEMPO DE DURACION DE LA ENTREVISTA.

El espacio del tiempo varía de acuerdo al propósito de la entrevista y al puesto que se desea evaluar; en ciertos casos la entrevista puede durar menos tiempo, sobre todo cuando los candidatos solicitan puestos específicos, pero entre más especializados son los puestos mayor duración debe tener la entrevista; es importante disponer del suficiente tiempo para obtener la mayor información posible del candidato (Van Dyke et al).

#### 2.1.4.3 ESPACIO FISICO.

Se debe procurar hacer la entrevista en un lugar privado, sin que existan interrupciones y colocándose en una posición en la que no existan barreras que puedan interferir en la relación entrevistador-entrevistado (Arias, 1975).

## 2. 2 FASES DE LA ENTREVISTA.

Podemos decir que son tres las fases de la entrevista (Ver figura 2)

Estas son:

### 2. 2. 1 RAPPORT.

Es una etapa que tiene como propósito disminuir la ansiedad del entrevistado para permitirle hablar con libertad y tener un comportamiento natural durante la entrevista. Esto se puede lograr mostrándose cordial y amistoso con el candidato (Philips, Nota 3).

### 2. 2. 2 CIMA.

En esta etapa se exploran áreas específicas como: Historia laboral, educativa, personal, tiempo libre y proyectos a corto y largo plazo (Arias, 1975), profundizando en aquellos puntos que sean vitales para el puesto a ocupar; en esta etapa son de gran utilidad las preguntas guía preparadas con anterioridad.

### 2. 2. 3 CIERRE.

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista se hace del conocimiento del aspirante para que pueda hacer preguntas pertinentes, y dé sus impresiones sobre la entrevista para conocer la información relevante que de ella se obtuvo y ver si no existe algún dato que se desee profundizar, o que el candidato quiera discutir (Arias, 1975).

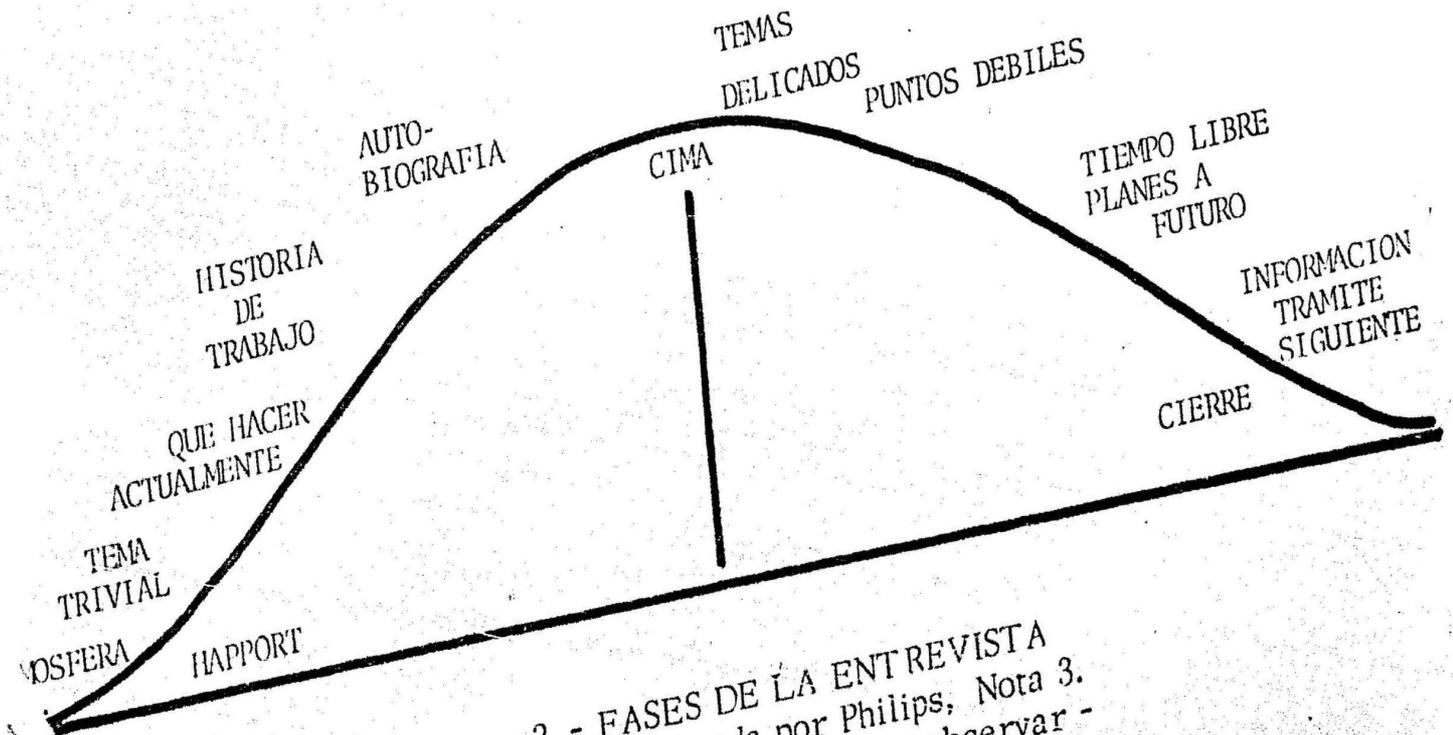


Figura 2. - FASES DE LA ENTREVISTA Reportada por Philips, Nota 3. En la cual se puede observar los factores que componen a la entrevista de selección.

## 2.3 TECNICAS PARA OBTENER INFORMACION EN LA ENTREVISTA.

Considerando que una entrevista es un proceso único de intercambio de información entre dos personas, es casi imposible establecer cuales son las técnicas a utilizar en un momento dado. El uso de cada técnica que a continuación se explica, es determinada por la situación (Dando, S. A., Nota 1; Hermann, Nota 2).

### ECO.

Esta técnica consiste en repetir las palabras claves de la frase que el entrevistado acaba de emitir. Resulta útil cuando el entrevistador desea mayor aclaración sobre el tema que está tratando con el entrevistado.

### SILENCIO.

Consiste en quedarse completamente callado después de que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema tratado o cuando la persona realiza pausas al hablar.

### CONFRONTACION.

Esta técnica consiste en pedir datos al entrevistado, así como pruebas objetivas sobre situaciones que el entrevistador sospe-

che son exageradas. Dicha técnica se aplica a las personas que tratan de sorprender al entrevistador al exagerar sus calificativos o conocimientos.

## EXPRESIONES DE ESTIMULO.

Esta técnica se desglosa en dos formas:

- a) Acuse de recibo
- b) Uso de agrado

El primero se utiliza cuando el entrevistador indica al entrevistado que le está prestando atención a lo que está diciendo. Estos estímulos se manifiestan mediante sonidos o frases que emite -- el entrevistador tales como: "ajá", "que interesante", "comprendo". Esta técnica se puede introducir en cualquier momento de la entrevista.

El segundo se observa cuando el entrevistador dá a entender al -- entrevistado que está de acuerdo con lo que éste le dice.

## INTERRUPCIONES.

Consiste en impedir al entrevistado que continúe hablando. Cuando esta técnica es utilizada en forma cuidadosa, con el propósito de -

aclarar, orientar o confirmar algún punto importante, la entrevista tendrá mayor consistencia.

Cuando se interrumpe frecuentemente al entrevistado, puede reducirse notablemente su participación.

#### RESUMEN REFLECTANTE - PARAFRASEO.

La técnica de resumen reflectante consiste en realizar una síntesis que refleje la esencia de lo que el entrevistado ha expresado. El resumen debe presentarse en tal forma que haga reflexionar al candidato sobre lo que dijo y, a la vez, que lo induzca a seguir hablando.

La técnica de Parfraseo consiste en que el entrevistador refleje con otras palabras, el sentir del entrevistado hacia un determinado problema.

#### PREGUNTA ACLARATORIA.

Consiste en realizarle preguntas al entrevistado cuando se requiere de información precisa. Se utiliza para aclarar dudas o situaciones que no se hayan revisado con profundidad.

Existen, además de éstas, otras técnicas que proporcionan al -

entrevistador una herramienta para hacer mejores entrevistas algunas de éstas técnicas son:

Preguntas situacionales, que consisten en colocar al entrevistado en una situación hipotética. Uso del desagrado, indicar con gesticulaciones al aspirante que lo que está diciendo no es bueno. Presión de tiempo, pre-fijarle tiempo límite para que hable, y dé información sobre la manera en que el entrevistado lo maneja.

Si el entrevistador hace un buen manejo y combinación de éstas técnicas y tiene conocimiento de la forma en que se utilizan, -- podrá obtener información relevante del candidato y ser más objetivo en su apreciación.

## COMUNICACION VERBAL Y NO VERBAL.

Lenguaje verbal y no verbal. Se entiende por lenguaje verbal - la comunicación que se logra a través de las palabras articuladas gramatical y coherentemente.

Llamamos lenguaje no verbal a la comunicación que se logra a través de los gestos, tono y movimientos expresados por el cuerpo.

Cuando ambas se utilizan a la vez se llama doble mensaje. Es importante detectar los dobles mensajes ya que proporcionan una pauta para profundizar o aclarar información pertinente.

El lenguaje verbal nos dá datos del entrevistado en forma directa; el mensaje no verbal del entrevistador es importante porque influye en el comportamiento del candidato; y el mensaje no verbal del solicitante es importante porque proporciona al entrevistador ciertas claves sobre el comportamiento de aquel.

Expresiones como contacto ocular, distancia corporal, etc. son estímulos que tanto el entrevistador como el entrevistado manejan y, por lo tanto, deben tenerse presentes (Hermann, Nota 2).

## CAPITULO III

### 3. - ENFOQUE SISTEMATICO SOBRE EL ANALISIS Y LA INTERPRETACION DE LOS DATOS.

#### 3.1 ANALISIS DE LA INFORMACION.

Hermann (Nota 2) menciona que el análisis de la información permite clasificar la evidencia acumulada y tomar una decisión acertada: así mismo, el seleccionador debe intentar contestarse:

- a) ¿Hasta qué punto existe un ajuste entre los requisitos del puesto y las habilidades y/o experiencias del individuo. ?
- b) ¿Cuál es el grado de ajuste entre la estructura organizacional - y los patrones de comportamiento del individuo?
- c) ¿Qué tan compatibles son los objetivos a corto y largo plazo de la organización con los del individuo? .

Haciendo una comparación entre los requisitos del puesto y las - habilidades del individuo, el entrevistador puede plantearse preguntas cuyas respuestas permitan clarificar algunas áreas, como:

- a) Capacidad para anticipar problemas.
- b) Capacidad para derivar una regla o principio entre dos va-

riables.

- c) Capacidad para aplicar soluciones conocidas a problemas nuevos.
- d) Capacidad para conceptualizar en palabras, problemas -- complejos.

Además de estas áreas, se debe contestar preguntas relacionadas con experiencias de trabajo en puestos similares, escolaridad, -- idiomas, etc.

Comparando la estructura organizacional con los patrones del comportamiento del individuo, se pueden cuestionar aspectos como:

- a) Historia del candidato en organizaciones rígidas o poco estructuradas.
- b) Posibilidad de adaptación del candidato para desempeñar un puesto bajo supervisión estrecha.
- c) Capacidad para adaptarse a compañeros de trabajo competitivos.
- d) Necesidad de reconocimiento del individuo.

Para establecer la concordancia entre los objetivos de la organización y los del individuo, se deben plantear preguntas directas que determinen claramente la posición del individuo en relación a la organiza-

ción. Al respecto es importante que, con la misma claridad, el candidato tenga la información pertinente sobre la organización.

### 3.2 LA DECISION DE CONTRATACION.

Para juzgar si las cualidades del solicitantes satisfacen o no los requisitos del puesto, el entrevistador debe tener un conocimiento total del trabajo, la compatibilidad entre la estructura de la organización y el candidato, objetivos a corto y largo plazo bien identificados, personas con las cuales trabajará el candidato y cualquier punto importante que se necesite saber sobre el aspirante. Si el examinador tiene deficiencias sobre el conocimiento de cualquiera de estos aspectos, puede no ser capaz de determinar con precisión si el candidato tiene las cualidades necesarias para ocupar el puesto (Morgan et al).

Generalmente existe más de una persona que puede considerarse como candidato viable para cubrir un puesto vacante; aún más, con frecuencia la decisión final incluye sólo a candidatos internos o, en ocasiones a una combinación de ambos. De esta forma, el entrevistador debe cuestionarse quien es la persona que más se adecúa al puesto y a la organización (Hermann, Nota 2), lo cual puede re-

sultar difícil si no se cuenta con un método de evaluación que permita clasificar a los aspirantes de una forma objetiva en relación con el puesto.

### 3.3. SISTEMA DE EVALUACION.

Un sistema que puede ser útil para tomar una decisión correcta en el modelo presentado por Kepner y Tregoe (1965) adaptado por Hermann (Nota 2) para la toma de decisiones, para ser usado en la entrevista de selección, el sistema se presenta a continuación:

- a) Primero se genera una lista de los requisitos del puesto.
- b) Después se clasifican en obligatorios y deseados.

Los requisitos obligatorios son aquellos de absoluta importancia que debe de tener el candidato para un buen éxito en el desarrollo de su trabajo (por ejemplo 3 años de experiencia).

Los requisitos deseados son aquellos que expresan una conveniencia si el candidato los cumple, pero que no son del todo necesarios para ejecutar el trabajo (por ejemplo, manejo de algún idioma).

En suma, los obligatorios no pueden pasarse por alto y los deseados es conveniente que los tenga el candidato. (Ver figura 3).

c) Posteriormente, cada característica deseada es evaluada en una escala del uno al diez, según su importancia (Ver figura 4).

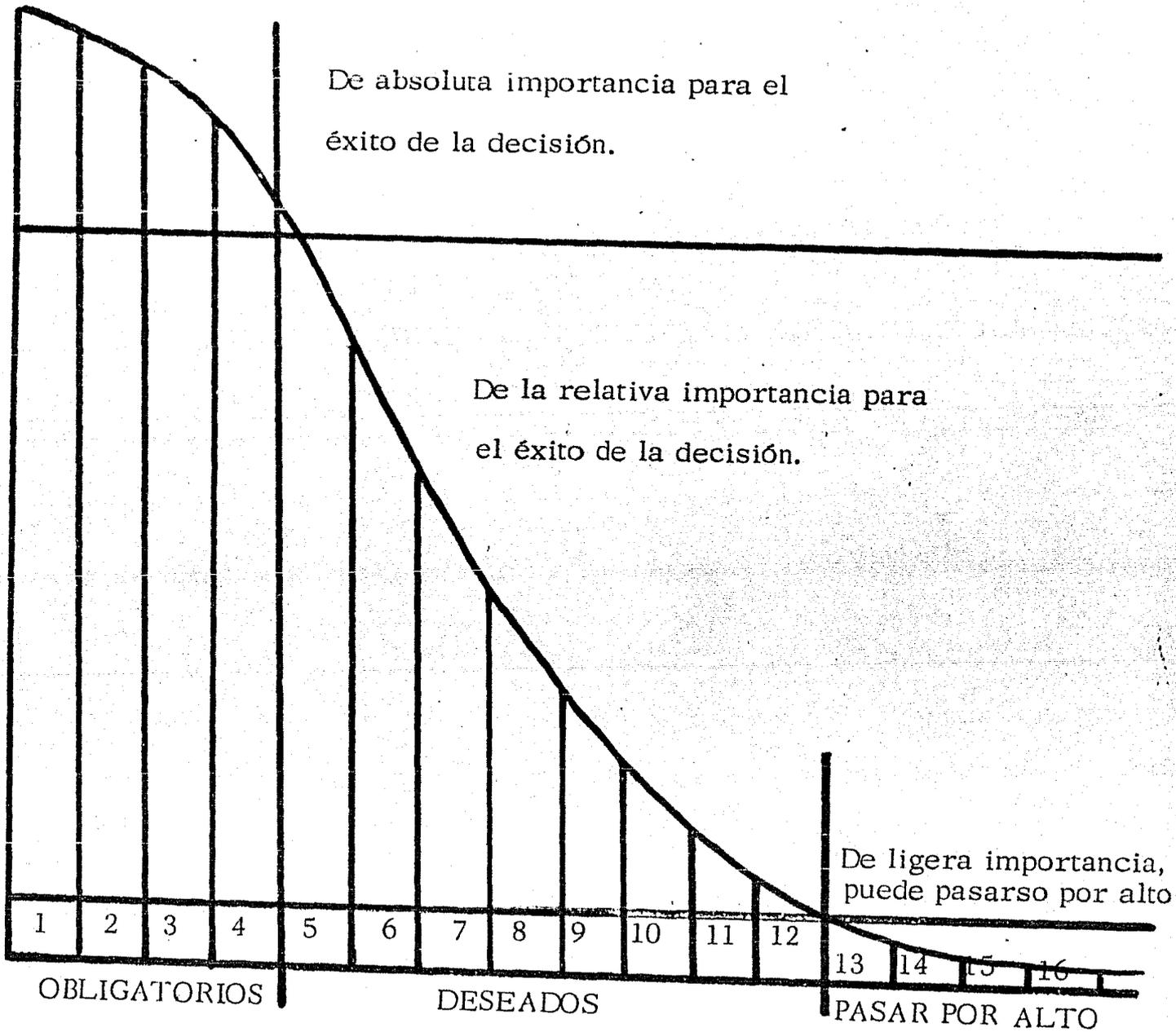
d) Se compara después a cada candidato con los requisitos obligatorios y se pregunta si cumple o no con ellos. Si no cumple, se rechaza automáticamente.

e) La etapa siguiente consiste en evaluar a cada solicitante contra los requisitos deseados y se les califica en una escala del uno al diez. (Ver figura 4).

f) Finalmente, estas calificaciones se multiplican por el peso de cada requisito y, de esta manera, se obtiene un puntaje total, por candidato (Ver figura 4).

g) Si llegara a haber un empate entre dos candidatos se les vuelve a evaluar otorgándoles pesos nuevamente, hasta que uno de ellos obtenga el puntaje más alto.

G  
R  
A  
D  
O  
D  
E  
I  
M  
P  
O  
R  
T  
A  
N  
C  
I  
A



REQUISITOS CONSIDERADOS AL TOMAR UNA DECISION.

FIGURA 3. Presentada por Tregoe y Kepner, (1965). Se pueden observar los - requisitos por orden de importancia que debe tener el candidato.

REQUISITOS OBLIGATORIOS		CANDIDATO A		CANDIDATO B			
PASANTE ING. INDUSTRIAL		ING.		PASANTE			
LEER INGLES TECNICO		SI		SI			
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR		SI		SI			
REQUISITOS DESEADOS	P		C	C S		C	C S
MTO. EN ING.	6	EST.	5	30	RECIBIR	0	0
DOMINIO INGLES	9	BICULTURAL	10	90	90 %	8	72
HABILIDAD SUPERVISAR	5	POBRE	3	15	POBRE	3	15
EXPERIENCIA IND. AUTOMOTRIZ	10	1 AÑO	6	60	2 AÑOS	8	80
			195		167		

FIGURA 4. Ponderación de los Requisitos. Presentada por Hermann, Nota 2. Se observan los pesos que obtiene el candidato de acuerdo a los requisitos necesarios para cubrir un puesto.

## CAPITULO IV

### 4. - LA VALIDEZ PREDICTIVA DE LA ENTREVISTA.

#### 4.1 ESTUDIOS EMPIRICOS SOBRE LA VALIDEZ PREDICTIVA.

Hay diferentes puntos de vista acerca del uso de la entrevista como predictor válido en la selección de personal.

Grant y Bray (1969) reportan que la entrevista contribuye de una manera significativa en el proceso de evaluación del candidato y que la información que de ella se obtiene es predictiva del éxito del aspirante en el puesto. Sin embargo, otras investigaciones sugieren que la entrevista de empleo es poco válida (Ulrich y Trumbo, 1965).

Las causas que pueden provocar que la entrevista tenga poco valor como predictor pueden ser varias, pero una vez que el entrevistador las identifica pueden obtener información que le permita predecir con mayor seguridad la ejecución de los aspirantes en el puesto. Para ejemplificar esto, se mencionarán algunos estudios que proporcionan información relevante para hacer un buen uso de la entrevista de selección.

Las variables que intervienen en la entrevista, por lo que se --  
refiere a la forma de conducirla y a su finalidad son muchas y  
distintas. Una de ellas es la forma en que los entrevistadores -  
influyen con su personalidad o actitud en ella.

Rice (1929) menciona que los entrevistadores transmiten su pro- -  
pia tendencia a las personas entrevistadas, por medios sutiles. --  
Por otra parte los entrevistadores con su actitud producen defor---  
maciones importantes en las escalas correspondientes a las rela--  
ciones con la esposa, con los amigos y el sentido del pudor (Back -  
et al). Estas diferencias individuales pueden ser variables que afecu  
tan la evaluación del candidato, ya que cada uno estima como im--  
portantes, características diferentes para valorar y tomar su deci--  
sión. Un tipo de información que para un entrevistador puede ser -  
importante para otro puede ser completamente irrelevante (Valenzi  
y Andrews, 1973).

Wagner (1949) menciona que cuando varios entrevistadores evalúan -  
a un mismo sujeto por separado, toman diferentes decisiones, lo ---  
cual presenta un problema de diferencias individuales al emitir jui--  
cios personales sobre un candidato. Esto puede llevar a una diver--  
gencia de opiniones en relación a la predictividad de la entrevista por

los errores a los que está sujeto el entrevistador al manifestar sus características en el desarrollo de la misma, pero como menciona Valenzi y Andrews (1973), éste tipo de error puede ser minimizado con un entrenamiento apropiado.

Para proceder inteligentemente en la entrevista de selección se requiere un conocimiento profundo del puesto, así como de los requisitos que debe tener el aspirante para ocuparlo.

Cada descripción debe delinear la ocupación detalladamente, con indicaciones precisas sobre la labor que se ha de realizar, el conocer las descripciones aumenta la posibilidad de obtener candidatos calificados para cubrir un puesto determinado. (Dyke et al).

Langdale y Weitz (1974) investigaron la influencia que tenía el dar información sobre el trabajo para tomar decisiones de selección más apropiadas. Sus resultados manifiestan que cuando se les dá a los entrevistadores datos exactos sobre las descripciones del puesto emiten un juicio más certero que cuando únicamente se les dá un título general del trabajo.

La descripción del puesto es utilizada como un criterio para ba-

sar las decisiones. Cuando ésta es accesible, los entrevistadores la usan extensivamente y hacen preguntas relevantes que aumentan la predicción de la entrevista (Wiener et al).

El uso de las descripciones dan datos sobresalientes de lo que se debe preguntar, pero las contestaciones de los individuos son evaluaciones directas que se hacen y que a su vez permiten emitir un juicio razonable de los dandidatos.

Wobster (1974), al describir la toma de decisiones en la entrevista de empleo, concluyó que "los entrevistadores están más influenciados por la información desfavorable que por información favo--orable".

Bolster y Springbett (1961) también presentaron evidencias de que los entrevistadores daban más peso a la información desfavorable que a la favorable.

La implicación es que la eficiencia y, exactitud del proceso de obtener información de la entrevista, se pierde, cuando se encuen--tran datos negativos sobre el candidato.

Bolster y Springbett (1969) reportan que el orden en el cual los --

entrevistadores reciben información positiva y negativa afecta también la decisión de contratación.

Si la información negativa se dá antes de la positiva, cuando el entrevistador aún no ha llegado a una decisión de aceptación o rechazo, se le da más peso a la información negativa.

Cuando existe el mismo número de unidades negativas y positivas la decisión tiende a ser de rechazo (Carlson, 1971; Constantin, 1976).

La información negativa tiene más valor que la positiva porque se desvía de las normas establecidas y el entrevistador les presta mayor atención, lo que puede deberse a que una de las tareas más importantes es la de encontrar datos que puedan causar conflicto entre el candidato y la organización (Constantin, 1976).

Peters y Terborg (1975) mencionan que cuando se tiene una información objetiva de las descripciones del puesto se le da mayor relevancia a la información positiva, pero cuando no se tiene, el entrevistador es más influenciado a la información negativa.

El otorgar más peso a la información negativa que a la positiva puede traer como consecuencia un juicio erróneo del entrevistador y a su vez una predicción inadecuada de la actuación del candidato en el puesto. Esto puede decretarse dando un equilibrio tanto a la información positiva como a la negativa, estableciendo un juicio exacto de lo que se desea obtener del candidato y de la tarea especificada en la descripción del puesto.

El tiempo en la entrevista es un factor de suma importancia, ya que durante este lapso se crean juicios y se toman decisiones; pero ¿Cómo influye el tiempo cuando una persona habla más que otra al tomar una decisión?

Anderson (1960) considera que el tiempo de diálogo está relacionado con la decisión final de la entrevista de selección. Cuando es mayor el tiempo que el entrevistador habla, el candidato es más fácilmente aceptado; al contrario, cuando el entrevistado toma más tiempo la palabra, o bien, si ninguna de las dos personas habla durante frecuentes períodos de tiempo, la decisión de rechazo es más frecuente.

El tiempo que el entrevistado habla debe ser manejado de acuerdo

a las características y habilidades deseables para un puesto -- determinado; también es importante que el entrevistador aproveche el tiempo de la entrevista no dejando lapsos largos entre -- pregunta y pregunta, con el fin de obtener mejores resultados y, sobre todo, mayor información.

El contenido de una entrevista de selección y el estilo utilizado -- por el entrevistado tiene un impacto definitivo sobre el procesamiento y evaluación de la información por parte del entrevistador y, en consecuencia, sobre la decisión de contratación. (Dipboye y Wiley, 1977).

Una dimensión de la autopresentación o estilo es el grado de agresividad que el entrevistado exhibe en sus interacciones. Existe -- un consenso general en el sentido de que un estilo moderadamente agresivo es más aceptado socialmente que uno pasivo.

Por otra parte, en una mujer se espera un comportamiento pasivo en tanto que uno agresivo se reprueba socialmente.

De lo anterior se derivan dos hipótesis fundamentales:

- a) Los entrevistadores infieren rasgos negativos de personalidad en entrevistados que exhiben un estilo de autopresentación pasivo, y viceversa.
- b) Una autopresentación pasiva es juzgada en forma menos negativa en mujeres que en hombres. Los entrevistadores tenderán a juzgar más positivamente a un hombre moderadamente agresivo que a una mujer moderadamente agresiva.

Así, el evaluar los efectos del estilo de presentación es una condición necesaria para incrementar la validéz de las entrevistas de selección.

Otras causas de juicios inexactos pueden deberse al hecho de que existe una inclinación a establecer diferencias injustificadas en relación con la fisonomía y el aspecto personal del candidato. Comunmente se supone que si su indumentaria es limpia y ordenada ha de mostrarse igual en su trabajo, etc. La apariencia personal es importante siempre que los resultados de una tarea se vean afectados por la impresión que se produce en otras personas. El entrevistador deberá, ser precavido al emitir juicios basados en sus opiniones personales, a menos de que tenga la certeza de que su pronostico se funda en comprobaciones objetivas (Van Dyke y Moore, 1959).

El entrevistador se basa la mayoría de las veces en la ejecución laboral pasada, logros educacionales y otros datos que se proporcionan a lo largo de la entrevista. Sin embargo, variables como contacto visual, postura corporal, distancia interpersonal, sonrisas, son factores que pueden afectar las decisiones basadas en dicha entrevista (Strerrett, 1978).

Algunos aspectos sobre la comunicación no verbal pueden expresarse de la siguiente manera (Davis, 1975):

El grado de dilatación pupilar varía según sea o no interesante el estímulo, la dilatación extrema se presenta ante estímulos interesantes o placenteros y la contracción extrema se presenta ante estímulos desagradables.

Asimismo, la persona que habla puede tratar de controlar el comportamiento del que escucha mediante el uso de la mirada: impedir una interrupción evitando mirar a la otra persona o animarla a responder mirándola con frecuencia.

El mirar está también relacionado con el agrado. El entrevistador puede crear un ambiente más agradable y participativo si su mirada es frecuente y prolongada con el fin de que el entrevistado interprete esto como un signo de atención e interés sobre lo que --

está diciendo.

El grado de proximidad puede transmitir mensajes no verbales.

Existe una distancia aproximada para crear un clima de confianza entre entrevistador y entrevistado; se ha podido observar que la distancia ideal para mantener una conversación formal debe fluctuar entre 75 cms. y 1.20 m. para que se manifieste cierta propiedad de espacio físico y, por lo tanto, un ambiente amable para poder conversar.

La postura corporal es otro de los aspectos que expresa la actitud de un individuo: esta es la conducta no verbal más fácil de observar.

Desplegar los brazos y piernas como barreras, poner una mano o un brazo para protegerse el rostro, cruzar brazos, echarse hacia atrás del asiento, tamborilear con los dedos, etc. son conductas que a veces parecen ser arbitrarias o circunstanciales, pero que sin embargo, nos dan pautas para predecir como se siente el entrevistado o si en algún momento, una pregunta tuvo efectos especiales sobre el candidato.

Pero no solo a él le puede afectar esto, puede ser que el entrevista-

dor presente las mismas conductas, y así dé seguridad o desconfianza al solicitante; por lo cual se debe tener un conocimiento de uno mismo para así no alterar la eficiencia de la entrevista.

Otra característica que se presenta para que la entrevista pueda ser un buen predictor en la selección de personal puede ser el hecho de que a mayor estructura en ésta, se tendrán mejores resultados que en condiciones de inestructura, ya que el entrevistador puede valorar con objetividad cada uno de los pasos que siguió para obtener la información (Hermann y Schab, 1975).

Se ha podido observar que las decisiones acerca de un candidato se toman en un punto temprano de la entrevista. Esto indica que existe cierta contaminación establecida al principio seguida por una decisión favorable o desfavorable. A partir de esto podemos concluir que las etapas tempranas de la entrevista son de importancia determinante en el resultado final. Pero la implicación más importante de esto es que la imparcialidad del entrevistador desaparece a los pocos minutos de iniciada la entrevista, no obstante observando un punto general y objetivo una vez que se obtienen los datos finales y estructurados de una entrevista (Tucker y Rowe, 1977).

Se han presentado hasta aquí algunas de las causas que pueden originar una falta de validéz de la entrevista como predictor en la selección

ción, pero con un buen entrenamiento y conocimiento de éstas, pueden ser superadas con el fin de obtener mejores resultados.

#### 4.2 OBJETIVIDAD Y SUBJETIVIDAD EN LA ENTREVISTA

La parte objetiva se refiere a las observaciones de aspectos --- reales y generales, considerando al entrevistado y los datos que presentan como un objetivo de estudio en la que la información - que se obtiene debe ser analizada cuidadosamente.

El aspecto subjetivo de la entrevista lo van a dar aquellas expe-- riencias emocionales, particulares de cada entrevistador y que varían de una persona a otra, poca información del puesto, desco- nocimiento de técnicas, etc.

El entrevistador debe darse cuenta de la gama de actividades y emo- ciones que tiene el solicitante, debe ver el problema, valorar los - datos friamente y analizarlos, así como tener la flexibilidad para - alejarse del sentimiento emocional que le despierte y evaluar la -- situación con toda objetividad (Philips, Nota 3).

## CONCLUSIONES

Es necesario reconocer que no siempre se hace un uso adecuado de la entrevista como instrumento de predicción en la selección de personal, la mayoría de las veces el entrevistador se ve privado de directrices que le ayudan a obtener datos objetivos de un candidato.

Conducir una entrevista poco estructurada, sin conocimiento de las descripciones del puesto, poco conocimiento de las tácticas, valorar aspectos personales de los aspirantes, etc.; -- pueden llevar a desvirtuar la utilidad de la técnica y por lo -- tanto emitir juicios poco certeros de los candidatos a un puesto.

La entrevista constituye un instrumento útil para seleccionar personal cuando se encuentra sistematizada, si existe un conocimiento amplio de la técnica, al referirse a aspectos que puedan ser objetivos y válidos de las conductas de los individuos, -- así como cuando se elaboran reportes que comprenden información relevante para el puesto a ocupar.

Estos serían solo algunos de los puntos revisados en este trabajo porque pueden considerarse de suma importancia , para un buen desarrollo de la entrevista como instrumento de predicción.

Este estudio puede ser útil para la realización de investigaciones futuras que aporten datos empíricos para apoyar las conclusiones teóricas a que se llegaron en esta revisión bibliográfica.

## NOTAS DE REFERENCIA

- 1) Dando, S. A. "Curso de Entrevista". Manuscrito no publicado, 1968.
  
- 2) Hermann, A.J. Apuntes. Como Conducir Entrevistas de Selección de Personal.  
Manuscrito no Publicado, 1980. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Unidad Estado de México.
  
- 3) Philips. La Entrevista y su Uso en el Trabajo. Manuscrito no Publicado, 1977.

## REFERENCIAS

- 1) Albrecht, P., Glaser, M., Validation of a Multiple Assessment Procedure for Managerial Personnel. Journal of Applied Psychology, 1964, 48, 4, 351-360.
- 2) Alderfer, C., Mc. Lord, Ch., Personel and Situational Factors - in the Recruitment Interview. Journal of Applied Psychology, 1970, 54, 4, 377-485.
- 3) American Psychological Association. Publication Manual. U.S.A. Merriam Co., 1974.
- 4) Anderson, C. W., The Relation Between Speaking Times and Decision in the Employment Interview. Journal of Applied Psychology, 1960, 44, 4, 267-268.
- 5) Arias Fernando G., Administración de Recursos Humanos, México: Editorial Trillas, 1977.
- 6) Bincham, Walter V. D., Moore, Bruce V. Como Entrevistar, Madrid: Ediciones Rialp, 1973.

- 7) Bolster, W., Springbet, R. The Reaction of Interviewers to -- Favorable and un Favorable Information. Journal of Applied - Psychology, 1975, 60, 6, 748-753.
- 8) Carlson, Robert E., Effects of Interview Information in altering Valid Impression. Journal of Applied Psychology, 1971, 55, 1, 66-72.
- 9) Constantin, S., An Investigation of Information Favorability in - The Employment Interview. Journal of Applied Psychology, -- 1976, 61, 6, 743-749.
- 10) Davis, Flora. La Comunicación no Verbal, Madrid: Alianza -- Editorial, 1976.
- 11) Dipboye, R., Wiley, J., Reaction of College Recruiters Interviewee Sex and Self Presentation Style. Journal of Vocational Behavior, -- 10, 1- 12, 1977.
- 12) Dunnette, M., A Modified Model For Test Validation and selection . Research. Journal of Applied Psychology, 1963, 47, 5, 317-323.
- 13) Grant, D., Katkousky, Bray, D., Constributions of Projective - - Techniques to Assessment of Managament Potential. Journal of -- Applied Psychology, 1967, 51, 3, 226-232.

- 14) Hermann, H., Schwab, D., Interviewer Validity as a Function or Interview Structure, Biographical Data, and Interviewee Order. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 6, 748-753.
- 15) Hollmann, T., Employment Interviewers Errors in Processing Positive and Negative Information. Journal of Applied Psychology, 1972, 56, 2, 130-134.
- 16) Imada, A., Hakel, M., Influence of Non Verbal Communication and Rater Proximity on Impressions and Decisions in Simulated Employment Interviews. Journal of Applied Psychology, 1977, 62, 3, 295-300.
- 17) Jiménez, A. Como entrenar en Selección por Objetivos, México: Guadarrama Impresores, 1975.
- 18) Kepner, Charles., Tregoe, Benjamín B. El Directivo Racional, Madrid: Ediciones del Castillo, 1969.
- 19) Langdale, J., Weitz, J., Estimating The Influence of Job Information on Interviewer Agreement. Journal of Applied Psychology, 1974, 57, 1, 23-27.
- 20) Mitchel, J., Assessment Center Validity a Longitudinal Study. Journal of Applied Psychology, 1975, 60, 5, 573-579.
- 21) Morgan, Henry H., Cogger, Johnw. El Manual del Entrevistador Madrid: Editorial Manual Moderno, 1975.

- 22) Moses., Bochm, V., Relati3n Ship of Assessment Center Performance tomanagamente Pregoness of Women. Journal of Applied -- Psychology, 1976, 60, 4, 527-529.
- 23) Nahoum, Charles. La entrevista Psicol3gica. Buenos Aires: editorial Kapelusz, 1961.
- 24) Rowe, P., Individual Defferences in Selecti3n Decisions. Jounal - Of Applied Psychology, 1963, 47, 5, 304-307.
- 25) Schein, E. Psicolog3a de la Organizaci3n, U. S. A.: Prentice - Hall, 1975.
- 26) Sterret, J.II., The Job Interview: Body Language and percepti3n of potential effectiveness. Journal of Applied Psychology, 1978, 63, 3, 388 - 390.
- 27) Strauss., Sales. Personnel: The Human Problems of Managamente, U. S. A., Prentice - Hall, 1972.
- 28) Tucker, D., Rowe, P., Consulting The Application Form Prior To The Interview an Essential Stepinthe Selection Process, Journal -- of Applied Psychology, 1977, 62, 3, 283-287.
- 29) Ulrich. L., Trumbo, D. The Selection Interview Sience 1949. -- Psychological Bulletin, 1965, 63, 2, 100-116.

- 30) Valenzi, E., Andrews, I. R., Individual Differences The Decision Process of employment interviewers. Journal of Applied Psychology, 1973, 58, 1, 49-53.
- 31) Wiener, Yoash, Shneider, Marck, use of job Information as a criterion in employment decision of Interviewers. Journal of Applied - Psychology, 1974, 59, 6, 699-700.