

318302

15
24

Universidad Latinoamericana A. C.
Escuela de Contaduría y Administración
INCORPORADA A LA U. N. A. M.



**LA IMPORTANCIA DE ESTRUCTURAR LA ENTREVISTA
DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

Trabajo de Investigación

Que para obtener el título de :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :
VIRGINIA ANGELICA TORRES MENDOZA

**TESIS CON
FALLA DE OR.GEN**



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 está 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	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES	4
A. ANTECEDENTES	4
B. PROCESO DE SELECCION	13
CAPITULO II	
EL PAPEL DE LA ENTREVISTA DENTRO DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL	30
A. CONCEPTO DE ENTREVISTA	30
B. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ	33
C. LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL	38
CAPITULO III	
SEGUIMIENTO DE LA SELECCION DE PERSONAL	51
A. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	52
B. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	54
C. SISTEMAS Y TECNICAS DE LA EVALUA- CION DEL DESEMPEÑO	58

	Págs.
CAPITULO IV	
PRACTICA DE CAMPO	69
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	69
B. DEFINICION DE TERMINOS Y VARIABLES	72
C. MUESTRA	74
D. INSTRUMENTOS DE MEDICION	74
E. DISEÑO EXPERIMENTAL	79
F. PROCEDIMIENTO	80
G. ANALISIS ESTADISTICO	81
H. INTERPRETACION DE RESULTADOS	84
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS	100
NOTAS BIBLIOGRAFICAS	136

INTRODUCCION

Durante los últimos años, tanto en México como en --- otros países, se ha podido observar, que ha habido un gran desarrollo industrial, debido a la búsqueda de nuevos y mejores caminos, para satisfacer las necesidades actuales de la sociedad.

Este dinamismo industrial, ha llegado a efectuar modificaciones en la organización de las empresas, dentro de la cual tenemos: la selección de personal, instrumento administrativo - que permite elegir la persona más idónea para ocupar determinado puesto, obteniendo, por consiguiente la realización de cada individuo y el incremento en la productividad y calidad de trabajo - en la empresa.

Tomando en consideración lo anterior, la intervención de la Psicología en el campo de la Administración de los Recursos Humanos ha sido reciente en nuestro país, de ahí que las organizaciones, resienten el cambio que esto produce, y aunque se empieza a generalizar el uso de sistemas y herramientas psicológicas para la selección de personal, resultan a veces cuestionables sus resultados.

El origen de esta problemática, radica principalmente en la preparación profesional de quienes llevan a cabo dicha labor, así como en la comprobación de validez y confiabilidad de -

las técnicas utilizadas.

Así mismo cabe señalar la influencia que ejerce el momento de crisis económica por el que atraviesa nuestro país, en la estabilidad de la industria mexicana, que no sólo afecta el ámbito de los recursos humanos, sino a todas y cada una de las áreas en la empresa, por lo cual las funciones de reclutamiento y selección, deben inducir al personal óptimo a los más mínimos costos, tomando en cuenta las deficiencias estructurales, organizacionales y administrativas que padecen la mayoría de las empresas y que obstaculizan de una u otra forma dichas funciones.

Por ello resulta evidente la necesidad de realizar investigaciones que aporten métodos válidos, funcionales y estandarizados, que permitan seleccionar personal, fundamentados en bases objetivas y cuantificables, proporcionando un grado alt. de confiabilidad, concepto al cual se orienta la presente investigación, cuya estructura consta de cuatro capítulos.

VIRGINIA TORRES M.

CAPITULO I

C A P I T U L O I

GENERALIDADES

A. ANTECEDENTES

Es un hecho universalmente admitido que las personas - difieren entre sí por sus aptitudes y preferencias para realizar diversos tipos de actividades; es decir, que todos servimos para algo, pero no todos servimos para todo, el hombre se da cuenta - por su experiencia que hay ciertas actividades que realiza con - éxito y otras que ejecuta con dificultad y con un grado mínimo - de aceptación. (Kephart, 1976). (1)

Históricamente, la medición de las características del individuo fue uno de los primeros pasos que dió la empirica administración de los recursos humanos, para resolver el reclutamiento y la selección de personal, auxiliada por la Psicología Industrial, la cual probablemente tuvo sus inicios hacia 1901, con el Dr. Walter Dill Scott, psicólogo de Northwestern University, - cuando pronunció un discurso, analizando las posibilidades de -- aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson, 1962), pero fue en 1913 cuando Hugo Münsterberg publicó su libro "Psychology and Industrial Efficiency", en el cual marcó la importancia de la psicología al promover la adaptación y eficiencia del trabajador en la situación industrial, lo que le mereció la denominación de Padre de la Psicología Industrial. (2)

Mústenberg afirmó que la contribución de la psicología al área de los recursos humanos, es coadyuvar a la administración a seleccionar al elemento humano cuyas cualidades potenciales y reales lo hacen el más adecuado para desempeñar ciertos trabajos. En segundo lugar, determinar las condiciones psicológicas bajo las cuales puedan obtenerse una mayor productividad de cada hombre en su grupo de trabajo. Para lograr estos objetivos propone el uso de técnicas tales como: test para la selección de personal, motivación de los trabajadores, descubrir los factores que provocan la fatiga, etc.

En el terreno industrial, aunque propiamente se extiende a todo el ámbito, la conocida "Revolución Industrial", fue causa de cambios bruscos en la producción, pues de talleres domésticos y gremios, cuya producción se canalizaba al autoconsumo, con la intervención de las máquinas y las innovaciones tecnológicas, la producción en serie provocó el incremento del mercado, y lo obligó a salir del autoconsumo y comercializar también con otras sociedades; la selección de personal se tornó más compleja, pues el obrero debía reunir más características para ocupar el puesto, que lo que requería antes; el adiestramiento tuvo que acortarse en tiempo.

Pero hubo también consecuencias nocivas para el trabajador, pues la introducción de maquinaria, nuevas técnicas, innovaciones financieras y la ética protestante, causaron el desempleo y ello trajo por consecuencia, que se creara entre los obreros desplazados, odio por las máquinas y que en algunos lugares, prin

principalmente en Europa, se formaron agrupaciones dedicadas a destruir maquinaria y en ocasiones también a sus inventores.

Se suscitó el liberalismo, donde existían dos clases: - la explotadora, que tenía el poder y la explotada, la que intentaba a toda costa, mejorar sus condiciones, sin poder lograrlo.

Así el desarrollo y crecimiento de la burguesía como -- clase y su acción históricamente revolucionaria de afianzamiento, expansión y extinción del feudalismo produjo no solamente el desarrollo de técnicas y de la administración en la Revolución Industrial, sino que comenzó a producir los elementos de su autodes---trucción.

En efecto, el modo de producción feudal se transformó - poco a poco en relaciones de producción capitalista, donde la clase explotadora (que era dueña de los medios de producción y propiedad del Estado), buscaba métodos más eficaces de producción, y la clase obrera (la explotada), comenzó a tener conciencia de - clase y a organizarse en primitivos sindicatos, a fin de proteger sus intereses.

La Corriente Científica

Federico Taylor

A pesar de haber abandonado los estudios, Taylor por su tesón y perseverancia pasó de aprendiz a ingeniero en jefe en la Midvale Steel Works, donde simultáneamente al trabajo, estudió - ingeniería y realizó varias aportaciones:

1. Racionalización del trabajo. Para cada función debía estructurarse un proceso.
2. Tiempos y Movimientos. Es decir estandarizar el tiempo necesario para la realización de un trabajo y los movimientos inherentes al mismo.
3. Selección y Capacitación de Trabajadores. Elegir al trabajador más adecuado para cada labor, instruirlo y capacitarlo, para la realización de la misma.
4. Salarios, Incentivos. Inició un sistema de pago, de acuerdo a la productividad de cada trabajador.
5. Organización Funcional. Para Taylor, la relación lineal con un solo jefe era ineficiente, por lo que él propone que hubiera tantos jefes, como especializaciones en el taller.

Henry Fayol

Ingeniero francés al que también se le atribuye el nombre de "Padre de la Administración". A diferencia de su colega contemporáneo Taylor, Fayol propone la creación de un método científico para acumular los conocimientos válidos para integrar la deseada doctrina, por lo cual sus aportaciones son básicas para la creación de la administración.

Las más importantes son:

1. Definición de las áreas funcionales: Que son las operaciones o departamentos propios de una empresa y para el autor éstas son:

- a) Operaciones Técnicas: Producción, fabricación y transportación.
 - b) Operaciones Comerciales: Compra-venta y cambios.
 - c) Operaciones Financieras: Obtención y aplicación de capitales.
 - d) Operaciones de Seguridad: Protección de los bienes y personas.
 - e) Operaciones de Contabilidad: Tales como inventarios, balances, costos y estadística.
 - f) Operaciones Administrativas: Preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar, es decir que ésto se constituye en otra de sus más grandes aportaciones, como lo es su modelo de Proceso Administrativo.
2. Definición de Administración y Proceso Administrativo: Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
3. Principios de la Administración:
- a) División del Trabajo. Especializar el trabajo, incrementando mediante ello, la productividad.
 - b) Autoridad y Responsabilidad. A mayor jerarquía, mayor responsabilidad.
 - c) Disciplina. Respeto, obediencia y apego a las convenciones entre patrón y obreros.
 - d) Unidad de Mando. No debe un individuo recibir órdenes más que de un sólo jefe, evitando la dualidad de mando y con ello la confusión, las fugas de autoridad y la -

responsabilidad, por lo tanto el caos (contradicción - a Taylor).

- e) Unidad de Dirección. En un cuerpo no deben existir -- nunca dos cabezas, es decir, que haya un sólo jefe y - un sólo programa para un conjunto de operaciones que - tienden al logro de un mismo objetivo.
- f) Subordinación del Interés Particular al Interés Gene- - ral. Los intereses de cada agente que forma la empre- sa, deben estar subordinados a la misma.
- g) Remuneración del Personal. Es el precio del servicio - prestado; y establece tres modos: por jornada, por ta- rea y destajo.
- h) Centralización. Fayol no conceptúa propiamente que se centralicen las funciones, el sólo marca que "todo lo - que aumenta la importancia del papel de los subordina- dos es descentralización; todo lo que disminuye la im- - portancia de ese papel, es centralización", y que ésto debe llegar a un equilibrio de acuerdo a las necesida- - des de cada empresa.
- i) Jerarquía. Es la serie de niveles que existe desde la autoridad suprema hasta el obrero de menor importancia.
- j) Orden. Fayol deriva este principio de dos fórmulas:
 - 1) Orden material: "Un lugar para cada cosa y cada -- cosa en su lugar".
 - 2) Orden social: "Un lugar para cada persona y cada - persona en su lugar".
- k) Equidad. Para Fayol esta equidad se da mediante la -

combinación de benevolencia y justicia.

- l) Estabilidad del Personal. Fayol propone que exista la mínima rotación del personal.
- m) Iniciativa. "Libertad de proponer y ejecutar", es decir, aprovechar la iniciativa y creatividad del obrero para propiciar innovaciones y mejoras.

4. Perfil del Administrador.:

Dentro de éste marcó seis tipos de cualidades: Físicas, Intelectuales, Morales, Cultura general, Conocimientos especiales y Experiencia.

Humano-Relacionismo

Esta corriente es posterior al cientifismo, y se dedica propiamente a los recursos humanos, utilizando la posibilidad de lograr una armonía de clases en las empresas.

A partir de las dos series de experimentos llevadas a cabo en la "Western Electric", en Hawthorne, se elaboró la teoría de las relaciones humanas por los sociólogos Mayo y Roethlisberger, mediante la adaptación e integración del trabajador con su grupo de trabajo, evitando los conflictos y suavizando el antagonismo de clases.

Mayo pretendía lograr la subordinación de intereses particulares, al de la empresa, mediante la aplicación de entrevistas o prestaciones sociales o materiales.

Elton Mayo

Después de sus dos experimentos en la Western Electric, las aportaciones de Mayo, dotaron a la administración de técnicas -- prácticas, que permiten al trabajador crear un ambiente más adecuado de trabajo y organizarse mejor, éstas son tres:

1. Definición de Trabajo, como la operación más relevante del hombre.
2. Importancia de la Psicología y fisiología como factores para crear un clima favorable de trabajo.
3. Reconocimiento al grupo. Que la actividad humana en la empresa no se expresa en forma individual, sino a través de los grupos, sus relaciones entre ellos y con la empresa misma.

Cabe señalar, que no es sino hasta principios del siglo XIX, que se empieza a hablar de Psicología Industrial, ya que se inicia la aplicación práctica, en forma de técnica, de los conocimientos sobre aptitudes y adaptación de la persona a su trabajo.

Alfred Binet, fue el iniciador de pruebas que midieran la agilidad mental; éste fue probablemente el paso más importante en este campo.

En 1915, el ejército alemán, creó un centro de test psicológicos para la selección de choferes. En este mismo año, E. S. Jones introdujo tests para la selección de empleados en la compañía de telégrafos "Western Union", en Nueva York.

Al año siguiente en Alemania, Moedy y Peokowski iniciaron -

las investigaciones sobre la selección de conductores de camiones. Y poco después, habfa catorce centros, algunos dedicados a la investigación civil y otros a la militar, en relación a la aplicación de la psicología a los negocios.

Durante la primera guerra mundial, se permitió la aplicación de tests de ingreso al campo de entrenamiento y como los resultados fueron satisfactorios se creó el "Comité de Clasificación de Personal de la Armada", como instrumento para aumentar el valor potencial humano, asegurando el uso más efectivo de cada hombre. Resultado importante: la eliminación de los deficientes mentales en el ejército.

Muchos jefes de personal empezaron a adoptar procedimientos aprendidos mientras sirvieron en la guerra, logrando la colocación y promoción de los candidatos más convenientes.

Todas estas técnicas, así como la filosofía que conllevan, han tenido que modificarse a través de su desarrollo. Así al principio el objetivo fundamental era la elevación de la productividad sin una justa consideración al respeto que se le debe al trabajador como ser humano.

Por otro lado también se veía que frecuentemente se seleccionaba a los nuevos empleados, por "métodos", que no eran otra cosa que un tanteo, el cual no garantizaba que los elegidos fuesen a resultar empleados exitosos en su trabajo. Las entrevistas previas a la contratación, eran efectuadas por personas que conocían poco de este trabajo, si no es que lo ignoraban ya que carecían

de las técnicas propias de la entrevista, así como de la teoría que la sustenta, problema que aún en la actualidad continúa.

En 1941, varias empresas utilizaban tácticas ocultistas y místicas como la grafología, la frenología y hasta la astrología, para seleccionar su personal. Estos métodos podían ser tolerados en empresas donde se podía despedir al empleado sin explicaciones, no así donde esto repercute en un alto costo para la institución, ya que el hecho de perder un empleado, cubrir la vacante, conjuntamente con el adiestramiento, desequilibra el aspecto organizacional y económico de la entidad.

En México este proceso, está íntimamente ligado con el desarrollo industrial del país, de tal forma que en los últimos treinta años una creciente industrialización ha llevado al sector empresarial, a buscar la solución de sus problemas a través de la implantación de nuevos métodos.

B. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

El proceso de reclutar candidatos y seleccionar entre éstos el más apto para cubrir la vacante, ha existido desde hace muchos años, antes que hiciera su aparición la Administración de los Recursos Humanos.

La esencia del proceso de selección de personal es encontrar el hombre idóneo para el puesto adecuado a un mínimo costo para la organización, teniendo lugar la realización del trabajador en el desempeño de sus actividades laborales y el desarrollo de sus

habilidades y potencialidades, de tal forma que se sienta satisfecho consigo mismo y a su vez sea capaz de entregar a la organización los resultados que ésta espera de él, contribuyendo a la comunidad para la cual se desenvuelve. (Arias Galicia, 1976).(3)

En general cuanto más conozcamos de una persona, mejor podremos predecir su éxito o su fracaso en el desempeño de una tarea determinada; y de la misma manera mientras más sepamos de una actividad específica, mejor prediciremos como una determinada persona se desempeñaría en ésta. Por lo cual para una organización es indispensable conocer al detalle el puesto que se va a cubrir así como las personas que lo desempeñarán, para lograr cumplir los objetivos particulares del trabajador y los empresariales.

Según Yoder Dale (1978), el proceso de selección es frecuentemente descrito como una sucesión de obstáculos; los candidatos individualmente pueden ser rechazados en cualquiera de éstos; de tal forma que el candidato más apto o vencedor es aquel que salva todos los obstáculos. Es decir, se espera que se vayan excluyendo en cualquiera de las fases, los candidatos que por diferentes razones no pueden calificar para cubrir la vacante. (4).

El proceso de selección contiene dos grandes elementos:

1. Análisis laboral: que establece las necesidades del puesto.
2. Valoración del personal: que busca averiguar que personas reúnen tales requisitos.

C. Smith y H. Wakeley (1972), dicen que la selección de personal, es un proceso de predicción, por lo cual éste es válido,

cuando se hacen predicciones acertadas. Al establecer la validez de un instrumento de selección, las predicciones basadas en él se correlacionan con un criterio específico de éxito. (5)

Según Siegel y Lane (1981), el propósito de cualquier criterio es poner en evidencia las diferencias entre los solicitantes. En la industria los criterios de evaluación del personal, están en función del desempeño laboral de cada una de las personas. -- De tal forma que el propósito de la selección de personal, es -- identificar las diferencias individuales que existen entre quienes solicitan un empleo respecto a las medidas relacionadas con los criterios de ejecución. (6)

La selección de personal es pues un proceso que trata de distinguir quienes pueden hacer el trabajo y quienes no pueden, quienes pueden aprenderlo y quienes no pueden, quienes tendrán integración moral y productividad en el trabajo y quienes no las tendrán. El éxito del proceso dependerá de los criterios empleados y del análisis laboral que se haya hecho; si éstos son mediocres, deficientes y empíricos, el proceso de selección no será científico, sino un prejuicio institucionalizado.

Etapas del Proceso de Selección de Personal

1. Vacante. Es el origen propio del proceso y es un puesto sin titular, esto puede deberse a una renuncia voluntaria, rescisión de contrato, puesto de nueva creación, o una promoción o ascenso, etc.; pero cualquiera que sea la causa, se debe proceder a cubrir la vacante mediante una redistribución y

reorganización del trabajo, es decir que dichas actividades pueden ser realizadas por el personal que exista en la organización (reclutamiento interno) o bien se solicitará que se cubra con personal ajeno a la empresa (reclutamiento externo).

2. Requisición. Una vez que se registró la vacante, se procede a notificar al departamento de personal a través de una Requisición de Personal, la cual debe contener:
 - a) Fecha en que debe cubrirse el puesto.
 - b) Motivo de la vacante
 - c) Departamento y puesto
 - d) Horario
 - e) Sueldo
 - f) Escolaridad requerida
 - g) Experiencia
 - h) Descripción genérica del puesto
 - i) Características o requisitos generales que deben reunir los candidatos.

3. Análisis de Puesto. Es un suministro de información acerca de las obligaciones, requerimientos y destrezas del puesto. Un análisis de este tipo implica una descripción exhaustiva de las actividades y tareas del puesto, así como las características requeridas de la persona que ocupará el mismo para tener un desempeño satisfactorio.

El análisis de puesto reúne todas las funciones que deberán realizarse en un puesto, dicho análisis se presenta en

forma genérica y específica, en donde se tendrá por un lado la definición esencial del puesto en forma clara, breve y concisa, y por otro, la descripción exhaustiva del mismo en cuanto a las tareas que se realizan en éste.

4. Reclutamiento. Una vez definidas las características y requisitos de los aspirantes o candidatos, se procede a reclutarlos, es decir a la búsqueda de éstos. El reclutamiento es pues, la manera de buscar y atraer candidatos capaces a la organización para cubrir el puesto vacante.

El reclutamiento consta de:

- a) Fuentes: lugares donde se busca a los candidatos; por ejemplo, una Universidad.
- b) Medios: forma o caminos para atraer candidatos a la empresa, por ejemplo una bolsa de trabajo, periódico, etc.

Tipos de reclutamiento:

- a) Reclutamiento Interno. Es la fuente abastecedora más cercana, ya que está formada por el inventario de los recursos humanos. Este inventario consta de las personas que están prestando sus servicios a la organización. Antes de recurrir a las fuentes externas a la empresa, debe revisarse dicho inventario con el fin de analizar si existe en la organización algún candidato que pueda cubrir la vacante; esto disminuye el período de entrenamiento, contribuye a mantener alta la moral

del personal, permitiendo a su vez que la vacante signifique un ascenso o promoción para el empleado.

Las amistades, parientes o familiares del personal, pueden incluirse dentro del reclutamiento interno, ya que son enterados de las vacantes a través del personal de la empresa.

- b) Reclutamiento Externo. Son las fuentes y medios que están fuera de la organización, tales como agencias de colocación, bolsa de trabajo, universidades, medios publicitarios, etc.

Este tipo de reclutamiento ofrece la oportunidad de tener una extensa variedad de candidatos y elegir de entre ellos al mejor en el mercado de trabajo.

5. Solicitud. Una vez que se atrajo a los diferentes candidatos a la organización, el siguiente paso es que éstos llenen una solicitud de empleo, de las cuales existen diversos tipos pero que en general todas contienen las siguientes áreas:

- a) Datos generales (nombre, edad, sexo, etc.)
- b) Escolaridad
- c) Datos familiares
- d) Experiencia laboral
- e) Puesto y sueldo deseado

Las respuestas dadas por los candidatos a este formulario constituye el obstáculo preliminar en el proceso de se-

lección, ya que si el aspirante no llena los requisitos mínimos para cubrir el puesto vacante y no cumple con las políticas establecidas por la organización, se le rechaza automáticamente. Por el contrario si el candidato logra vencer este obstáculo pasa a la siguiente fase del proceso, -- que es la entrevista.

La solicitud es también el punto de partida para elaborar o planear las preguntas de la entrevista.

6. Entrevista de Selección. La entrevista es uno de los métodos más antiguos para obtener datos acerca del solicitante y durante mucho tiempo fue el único medio de obtenerlos y en un gran número de casos, sigue siendo el punto clave en el proceso de selección.

A través de la entrevista, se obtiene la información respecto al solicitante en aquellas áreas que no pueden ser -- evaluadas por otros medios (test, solicitud, etc.), ya que el ser humano tiene una serie de rasgos y aptitudes que interactúan entre sí.

La actuación del candidato en el trabajo dependerá de su personalidad y de la motivación que lo dirija, así como de -- sus rasgos o aptitudes, las cuales deben integrarse, es decir que exista afinidad entre el candidato y el puesto a -- desempeñar.

A pesar de que la entrevista no es totalmente fiable, -- es la única técnica que nos permite observar y conocer al --

candidato en lo que se refiere a sus reacciones ante determinadas situaciones tales como: limpieza, pulcritud, autoexpresión y actitudes generales.

Morgan y Cogger señalan la importancia de que el entrevistador conozca el papel medular que está desempeñando en el proceso, pero que es en sí limitado por la propia naturaleza humana.

Fases de la entrevista

Rapport.- Es el establecimiento de un clima de confianza entre el entrevistador y el entrevistado, el cual debe conservarse.

Clima.- Esta fase es la entrevista propiamente, es decir la exploración de las áreas como: antecedentes laborales, escolaridad, historia personal, metas e intereses y salud.

Cierre.- Debe anunciarse el término de la entrevista cinco o diez minutos antes, de modo que el entrevistado tenga la oportunidad de hacer algunas preguntas, aclaraciones o dar alguna opinión acerca de la entrevista.

Áreas que se exploran:

- a) **Antecedentes Laborales.** Se pretende, en esta parte de la entrevista, conocer la velocidad del progreso del entrevistado, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce.

o necesita, es decir, la manera como se desenvuelve en su ambiente laboral.

Para lograr una mayor continuidad en la entrevista, primero se explora del último o actual trabajo al primero, pasando posteriormente a sus últimos años de estudio, hasta llegar a los primeros.

- b) **Escolaridad.** En ésta se tiene como objetivo indagar - la continuidad de sus estudios, la duración de éstos y el rol que jugó en este ambiente (líder, aplicado, peleonero, etc); su relación con la figura de autoridad (maestros), la relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento. También se puede obtener la información acerca de sus intereses vocacionales y la relación de éstos con las tareas que ha desempeñado, la objetividad de su decisión para elegir carrera y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.
- c) **Historia Personal y Familiar.** Esta es una de las áreas más importantes dentro de la entrevista, ya que se puede aprender un tipo de trabajo en el caso de que no se conozca; se puede adquirir los conocimientos que han gan falta; pero lo que no se puede cambiar fácilmente son los patrones de conducta aprendidos en la infancia y que continúan repitiéndose en la vida adulta aunque no en forma absoluta, pero sí constituyendo parte esen-

cial de la personalidad del candidato.

Explorar acerca de la persona, de su medio familiar, de sus hermanos, de sus padres, de su esposa(o), de -- sus hijos y de todo lo que nos pueda comunicar al respecto, es muy valioso, ya que ésto nos dará un concepto de la percepción que tiene de sí mismo en función -- de su medio ambiente y las relaciones interpersonales que establece con sus familiares.

Uno de los principales intereses de la entrevista - es conocer lo más ampliamente posible la personalidad del candidato, de tal forma que se le pueda colocar en el puesto en el cual simultáneamente tenga un desempe-- ño eficiente y una satisfacción personal en la realiza-- ción de su trabajo, que lo conduzca a la autorealiza-- ción personal.

- d) Metas e Intereses. En esta área se desea conocer como pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeter-- minarse el entrevistado en sus metas. Se trata de explorar el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos; se ex-- plora también el uso que hace el candidato de su tiempo libre, qué le gusta hacer, cuál es su pasatiempo fa-- vorito y por qué para poder precisar la manera cómo ca-- naliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

- e) Salud. Es importante recopilar información sobre las enfermedades que ha padecido el entrevistado, la edad en que las tuvo, su tiempo de duración y las consecuencias que esto le ha traído, así como explorar de qué manera le afecta en el desempeño del trabajo. También debe obtenerse información acerca de las operaciones que ha sufrido, de qué tipo fueron éstas, a qué edad se le realizaron y las consecuencias que éstas le han generado.

Cuando se llega a esta área, se inicia la última fase de la entrevista, que es el cierre, donde hay que hacer un resumen de los diferentes puntos que se exploraron, así como hacer del conocimiento del candidato, el trabajo que ofrece la empresa, el sueldo y las prestaciones, dándole la oportunidad de que haga las preguntas que considere pertinentes para satisfacer sus dudas.

Inmediatamente después de haber terminado la entrevista, se procede a elaborar un "Reporte de la Entrevista", de manera clara, completa y concisa, con el objeto de no omitir ninguna información que distorcione el resultado logrado. Dicho reporte es un instrumento que se utiliza como orientación o ayuda para la decisión final.

Si el candidato una vez que ha sido entrevistado resulta que no es la persona idónea para el puesto, se le

debe orientar hacia otras áreas del mercado de trabajo; ya que no podrá continuar dentro del proceso de selección de la empresa porque automáticamente se le rechaza y se envía su solicitud a la Cartera de Candidatos, en caso de que pudiera cubrir en un futuro, alguno de los puestos de la empresa. (Ver Capítulo II).

7. **Pruebas Psicológicas:** Una vez que se efectuó la entrevista de selección se procede a aplicar las pruebas o test psicológicos con el propósito de obtener una evaluación objetiva de los rasgos de personalidad del candidato.

Según Arias Galicia, en esta etapa se valora la habilidad y potencial del individuo, así como de la capacidad para desempeñar el puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Las pruebas psicológicas, son una herramienta de predicción del desempeño posterior en el empleo. El uso de los test ayudan a decidir en qué puesto dentro de la organización es más probable que el aspirante pueda ser un empleado satisfactorio y satisfecho.

Siegel y Lane afirman que el uso adecuado de los test hace posible que las decisiones que se adopten sean más acertadas, en comparación con aquellas que se toman sin la ayuda de tales datos.

La teoría general que se encuentra detrás de las pruebas o test de selección, es que el comportamiento humano puede predecirse mediante un muestreo. La prueba crea una situa-

ción a la que reacciona el candidato, estas reacciones se consideran claves útiles para su comportamiento en el trabajo que está solicitando.

Es importante distinguir las pruebas útiles de las seudo pruebas por medio de las cualidades de las primeras en cuanto al elemento de medición. Entre esas cualidades están incluidos los requerimientos de que las pruebas se apliquen - uniforme y sistemáticamente, que sirven para evaluar características relacionadas de manera específica con el éxito - en el empleo, que permitan llevar a cabo una clasificación significativa del rendimiento de la persona de acuerdo con algún patrón de medición o alguna escala y que suministren - un sistema para transferir, la colocación de dicha persona en la escala de calificación de la prueba, a una predicción relacionada con el desempeño en el empleo.

Para que los test o las pruebas sean útiles deberán reunir las siguientes características:

- . Objetividad
 - . Confiabilidad y validez
 - . Uniformidad de interpretación
 - . Estandarización.
8. Pruebas de Trabajo. Estas son realizadas por el jefe inmediato con el objeto de comprobar si el aspirante posee los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige, de aquí que las pruebas que se apliquen al solicitante estén -

estrictamente relacionadas con el puesto que va a desempeñar, para que el resultado de ellas indique si el sujeto es o no aceptado.

Si se da el caso que estas pruebas puedan ser aplicadas - por el encargado del reclutamiento y selección, debe tenerse una batería de ellas debidamente estandarizadas para evitar resultados subjetivos. A esta etapa suele llamársele también: Prueba Práctica o Entrevista Técnica.

Es usual también, que en algunas empresas se realicen primero este tipo de pruebas antes de las psicológicas, ello depende de la organización particular de cada entidad.

9. Examen médico. Una vez que el candidato aprobó las pruebas de trabajo, se le realiza un examen médico, con el propósito de que se contrate una persona capaz para realizar un determinado trabajo, evitando así mismo el peligro de que pueda ser una fuente de contagio de diversas enfermedades para el personal existente en la empresa, propiciando su desarrollo íntegro y la prevención de futuras enfermedades.

El Dr. Vonachen afirma que el objetivo del examen médico no es eliminar a los aspirantes, sino determinar si su salud y capacidades le permitirán realizar el trabajo que está solicitando.

El examen médico de admisión tiene una importancia básica, al grado de llegar a influir en elementos tales como: - calidad y rendimiento de trabajo que puede realizar, fndi--

ces de ausentismo y puntualidad, lo cual afecta directamente al desarrollo de la empresa y ésto en el progreso del país.

10. Investigación Socio-Económica y Laboral. La siguiente fase en el proceso es ésta, cuyo objetivo es proporcionar información sobre:

- a) La actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, en razón a las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el candidato.

De acuerdo al resultado obtenido en dicha investigación, se puede rechazar al candidato en el caso de haber existido algún mal comportamiento en lo que a sus trabajos anteriores se refiere y/o en el caso de existir conflictos familiares que influyan negativamente en el desarrollo de sus labores.

11. Decisión Final. Para tomar la decisión final en cuanto al candidato más adecuado para el puesto vacante, se procederá a realizar una evaluación comparativa de los requerimientos del puesto contra las características de los aspirantes que lograron pasar cada una de las diferentes fases del proceso de selección.

Para realizar la evaluación comparativa, es necesario hacer, la integración de la información recopilada a través de las diversas etapas del proceso, de tal forma que se logre una integración total de los conocimientos, habilidades, actitudes y dinámica de cada uno de los candidatos.

Una vez que se tiene la información total e integrada de cada solicitante, se realiza un análisis de ésta, comparándola contra el perfil del puesto para elegir el candidato más adecuado y proceder a su contratación.

12. Seguimiento. Por lo general se piensa que el punto final del proceso de selección, es la contratación del candidato. Sin embargo, no debe olvidarse que el seleccionador trata de predecir si el sujeto será efectivo y/o eficiente en el trabajo. Partiendo de esto se hace necesario y evidente el establecer un procedimiento a través del cual se pueda verificar si las predicciones hechas están siendo acertadas o no, en este último caso, se deben introducir las modificaciones correspondientes en el proceso de selección.

Para realizar una evaluación, existen tres procedimientos para verificar las predicciones hechas:

- a) La entrevista de ajuste.
- b) Medidas de eficiencia
- c) Calificación de méritos.

CAPITULO II

C A P I T U L O I I

EL PAPEL DE LA ENTREVISTA DENTRO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Uno de los más antiguos procedimientos para obtener datos útiles en la selección y distribución del personal, es la entrevista. Durante mucho tiempo fue incluso el único modo de obtenerlos y en muchos casos sigue siendo todavía el punto medular -- del proceso de selección.

A. CONCEPTO DE ENTREVISTA

Para Bingham y Moore (1973), la entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. (7). En esta definición la palabra "conversación", se emplea en un sentido amplio, ya que entre la persona que entrevista y la persona entrevistada, existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambas consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación. Incluso las palabras adquieren variedad de significados y valores, al ser pronunciadas con inflexiones diferentes o al formar parte de contextos distintos. Todos estos elementos de comunicación (la palabra hablada, los ademanes, las expresiones, -- las inflexiones), concurren al intercambio intencionado de conceptos que constituye la entrevista.

La entrevista para Symonds, es un método para reunir - datos durante una consulta privada o una reunión. Una persona que se dirige al entrevistador cuenta su historia, da su versión de los hechos o responde a las preguntas relacionadas con el problema estudiado o con la encuesta emprendida, etc.

Siegel y Lane (1968), afirman que la función esencial de la entrevista es la de darle a quien la practica, la oportunidad de encontrarse cara a cara con el solicitante, permitiéndole así evaluar mejor ciertas cualidades del candidato. (8)

Para Beach (1975), es una conversación o interacción verbal, normalmente realizada entre dos personas, con un propósito particular (9).

La entrevista es pues un medio de comunicación regularmente efectuado entre dos personas, donde predomina la palabra hablada, que va acompañada de gestos, actitudes, inflexiones y expresiones que coadyuvan a dar un matiz diferente a cada vocablo usado en los distintos contextos del intercambio de informaciones, con el fin de lograr uno o más objetivos.

Fundamentalmente según Bingham, las aplicaciones de la entrevista son tres:

1. Investigación
2. Información y/o modificación de opiniones
3. Información y/o modificación de sentimientos o compor-

tamientos.

La entrevista de empleo, enfocada desde una perspectiva adecuada, aparte de cumplir con la función de aceptar o rechazar al solicitante, incluye otras como: obtener cierta información acerca de la situación del candidato y transmitir al interrogado cierta información referente al empleo y a la empresa, estableciendo con él una amistosa relación. - (Siegel, 1981).

Aún cuando la finalidad de la entrevista es la obtención de información, con frecuencia es necesario dar a conocer - al entrevistado, el objetivo de las preguntas, creando en - él actitudes positivas y deseos de colaboración de forma -- que se muestre dispuesta a revelar con exactitud la informa ción deseada.

La información que se trata de obtener con la entrevista dentro del proceso de selección de personal, no se refiere solamente a hechos relevantes y objetivos tales como condiciones o acontecimientos, sino también a situaciones subjetivas como son las opiniones, interpretaciones y actitudes del individuo entrevistado. Estos factores al igual que la madurez emocional, motivación, aspecto personal, cooperación con los demás y modales, pueden ser medidos adecuadamente - por los test psicológicos. Estos tienen a su favor el hecho de ser estandarizados contando con un cierto grado de confiabilidad, validez y que la mayoría pueden ser aplicados en un periodo corto de tiempo y en forma individual o -

colectiva; lo cual reporta beneficios tanto en la objetividad de resultados como en el aspecto "tiempo", dentro del proceso de selección, por lo tanto es evidente que la entrevista nos permite apreciar aspectos que quedan fuera de los alcances de los test psicológicos.

El hecho de que en la gran mayoría de los casos intervengan solamente dos personas: el entrevistador y el entrevistado, sugiere que la entrevista es una relación entre dos personas, donde el entrevistador tiene la oportunidad de situar al candidato en circunstancias similares a las que enfrentará en su desempeño laboral, ello permite apreciar aquellos rasgos relevantes del candidato en relación a la tarea.

Queda de manifiesto que la entrevista cuenta con un factor de gran peso en su contra; la subjetividad, la cual se ha convertido en uno de los principales puntos de crítica que gran número de autores han hecho y continúan haciendo a la entrevista. Esto ha llevado a la realización de varias investigaciones cuyo curso va dirigido hacia la confiabilidad y validez, que tornen en objetivas, aquellas apreciaciones efectuadas por los entrevistadores, acerca de los candidatos en relación a cada una de las áreas que se investigan según se menciona en el capítulo anterior.

B. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.

La confiabilidad se refiere a la constancia con que una

medida da los mismos resultados si se realiza varias veces. El ser confiable es la primera exigencia de cualquier procedimiento de medida, ya sea un test, o una entrevista, o cualquier otra fuente de información, pues las medidas que se consigan por medio de él, deben dar resultados consistentes de una vez para otra (Keplart, 1976). (10).

La confiabilidad se define por el grado de concordancia verificada entre las apreciaciones formuladas independientemente por distintos jueces, sobre los individuos de un grupo determinado. Y en ciertos casos el concenso de los jueces se ha tomado como criterio de fidelidad (Mahoum).

Así mismo la validez se define por el grado de concordancia verificada entre las apreciaciones realizadas y los rangos que se busca apreciar.

La validez consiste en comprobar que el factor que medimos tiene realmente relación con el éxito en el trabajo. Existe un gran número de rasgos susceptibles de ser medidos con exactitud, pero sólo deben tomarse en cuenta los que están relacionados con la buena actuación de la tarea concreta.

En uno de los primeros estudios referentes a la confiabilidad de la entrevista (que es el más frecuentemente tomado en cuenta), se comparan las calificaciones asignadas a 57 solicitantes por 12 distintos interrogadores. Estos eran gerentes de ventas y se permitió a cada uno que practicara

la entrevista como mejor le pareciera. Las apreciaciones de cada interrogador fueron traducidas a números que variaban de 1 a 57, en términos de la adecuación del solicitante para el empleo de vendedor. A pesar de que los interrogadores eran gerentes de ventas, cada uno con amplia experiencia en entrevistas, sus apreciaciones de cada candidato mostraron una divergencia considerable.

A pesar de que esta clase de evidencia es perturbadora, se debe recordar que los interrogadores no tenían restricción alguna ni con respecto al procedimiento, ni a las bases que les servían para hacer sus evaluaciones. La importancia de este último factor, quedó demostrada al comparar el resultado del entrevistador al evaluar a los candidatos bajo dos condiciones:

Cuando se le proporcionó a los entrevistadores la descripción detallada de los puestos que se ocuparían; y cuando se les dio descripciones genéricas del mismo. Los coeficientes de confiabilidad de estas condiciones fueron 0.87 y 0.35 respectivamente (Langdale y Weitz). (11)

Como se puede observar, con la estandarización de las técnicas de la entrevista, la estructuración y la instrucción de los interrogadores para la evaluación, se logró mejorar tanto la confiabilidad como la validez de las entrevistas.

La confiabilidad y la validez se ve grandemente afectada

por dos tipos generales de condiciones: la distorsión perceptiva que se puede producir en cualquier relación interpersonal y el procedimiento mismo de la entrevista.

La percepción interpersonal se produce porque la entrevista de empleo implica dos series de respuestas psicológicas significativas: las que corresponden al entrevistador y las que corresponden al solicitante. Los estímulos para las reacciones del interrogador son proporcionados por las respuestas que el solicitante da a sus preguntas, por su apariencia física y por sus modales personales. La manera o forma en que el entrevistado contesta las preguntas, es decir las reacciones de éste, son a su vez, una reacción de los estímulos proporcionados por el entrevistador. Los factores que afectan esta percepción pueden ser muy sutiles, no premeditados, pero sus efectos se reflejan o manifiestan en la poca confiabilidad y validez de la entrevista. Los factores humanos que intervienen tanto en el entrevistador como en el entrevistado son:

1. Falta de concordancia. Todo candidato experimenta un cierto grado de tensión y ansiedad durante la entrevista, ya que su aceptación o rechazo depende, por lo menos en parte, de la impresión que le cause al entrevistador. El grado en que el interrogador disculpe ciertos comportamientos tales como el tamborileo con los dedos, con el punta del pie, etc., por considerarse atípicos pero resultantes de una situación inusitadamente

tensa, será el grado de establecimiento de una relación de comprensión y cordialidad en la entrevista.

2. Prejuicios personales. Todo ser humano tiene ideas o juicios preconcebidos acerca de las demás personas.

Estos prejuicios varían de un interrogador a otro y afectan la apreciación que se hace del candidato en una forma in controlable. Los juicios estereotipados acerca de las personas, implica un gran peligro cuando se evalúan las capacidades del solicitante con base en generalizaciones mal concebidas, con respecto a un grupo étnico, religioso o educativo. Otra fuente de predisposición radica en la manera de for mular las preguntas.

3. Efecto de halo. Es la tendencia de generalizar partiendo -- de alguna característica o rasgo específico para llegar a -- una evaluación global de la adecuación de un solicitante.
4. Efecto de contraste. Por lo general se evalúan varios solicitantes para un mismo puesto. Esto presenta la posibilidad de que las evaluaciones hechas por un interrogador, se vean afectadas de una manera positiva o negativa, por el comporta miento del candidato inmediato anterior, durante la entrevis ta. El efecto de contraste puede conducir al entrevistador a sobreestimar o subestimar las calificaciones de los diferentes candidatos, que por estándares objetivos, tienen un nivel promedio de calificaciones.

C. LA ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL

El procedimiento de la entrevista en general puede ser estructurado o no estructurado.

1. Entrevista no Estructurada. Siegel y Lane consideran que la entrevista sin estructura, es aquella en que el diseño de las preguntas y las bases que se utilizan para la valuación de la respuesta a dichas preguntas, no están estandarizadas.

Estos factores son variables de uno a otro interrogador y de uno a otro solicitante. Por lo cual queda de manifiesto que la entrevista sin control, resulta externadamente subjetiva, ello marca el hecho de que al ser utilizada por diferentes entrevistadores, ellos difieren considerablemente con respecto a un determinado candidato en cuanto al ingreso de éste a la empresa. (12).

Este desacuerdo afecta en forma negativa la confiabilidad y validez de la entrevista sin estructura. -- Otro de los factores a los cuales se debe la baja confiabilidad de este tipo de interrogatorio, es el hecho de que los entrevistadores quedan en absoluta libertad de cubrir materiales diferentes.

El lector podría preguntarse por qué sucede esto. - la respuesta se torna obvia ya que los diferentes entrevistadores se interesan en aspectos distintos con -

respecto a los antecedentes y a la actitud del aspirante. Se vé claramente que la entrevista sin estructura no es muy recomendable, de modo que garantice que se efectúan preguntas comunes y que los interrogadores dispongan así de una base común de apreciación (Webster). (13).

Se ha encontrado que entrevistadores experimentados efectuaron ponderaciones en forma distinta a los solicitantes que aspiraban a un puesto relativamente sin complicaciones, a pesar de que hicieron evaluaciones a partir de información presentada sin ambigüedades. Para demostrar ésto se pidió a entrevistadores expertos que evaluaran las credenciales de cada uno de los 243 solicitantes de trabajo hipotéticos para un puesto secretarial. La forma en que se construyeron los resúmenes, fue arrojando combinaciones de cinco datos diferentes; eficiencia en el mecanografiado, en la taquígrafa, experiencia, educación formal y maneras sociales, y cada uno de ellos en tres niveles: bajo, medio y alto.

El resultado fue sorprendente ya que no tan sólo -- los entrevistadores estuvieron en desacuerdo en la ponderación de los cinco datos, sino que también en las evaluaciones hechas en lo que se refiere a la probabilidad de éxito del candidato, difirió en forma considerable. Cabe mencionar que el hecho de que los interrogadores estén de acuerdo entre sí en lo que respecta a

la calificación de un candidato, no garantiza tampoco que a partir de estas evaluaciones hechas, se pueda -- predecir el éxito del candidato en el desempeño de su trabajo. Además, debido a la reducida confiabilidad - de la entrevista sin estructura, resulta imposible ase-gurar un alto grado de validez.

Un instrumento de evaluación no puede ser válido, - cuando su medición es inconstante, por lo que no resul-ta sorprendente que existan muy pocas pruebas que sus-tenten la validez de la entrevista no estructurada.

El hecho de que los interrogadores tiendan a formarse con anticipación un juicio de las personas entrevis-tadas sobre la base de características tan poco confia-bles como el modo de vestir, es una de las causas en - la cual radica la invalidez de dicha entrevista; así - mismo su juicio sufre con mayor facilidad la influen-cia de una información desfavorable (Bolster, Spring-bett). (14).

2. Entrevista estructurada. La objeción básica que se -- opone a la entrevista no estructurada, es un bajo gra-do de confiabilidad y validez. Las deficiencias que - resultan de un enfoque vago de la entrevista han sido el motivo de que se estudien procedimientos para cele-brarla, fundamentados en "patrones", guiones y cuestiona-rios estandarizados, es decir, contar con un plan orde-nado que guíe el curso de la entrevista. (Tiffin & Mc

Cormick). (15)

Es necesario estructurar la entrevista a través del control de la estandarización de las preguntas que se hacen, la secuencia en que se realizan las preguntas y la forma en que se interpretan las respuestas; lo cual permite obtener comparaciones significativas tanto entre los interrogadores como entre los diferentes aspirantes.

Es evidente que las entrevistas estructuradas tienden a ser por lo menos en potencia más confiables y válidas que las que no tienen estructura. (Siegel & Lane). (16).

La entrevista dirigida se organiza con el objeto de obtener los datos de manera eficiente y sistemática. Sus características fundamentales son:

- a) El entrevistador debe tener presente determinadas especificaciones del trabajo.
- b) Tiene un plan y sabe qué preguntas debe formular
- c) Conoce la técnica de realizar una entrevista
- d) Con anterioridad ha consultado sobre los méritos del solicitante a fuentes exteriores.

Por lo general es utilizado un modelo impreso con el objeto de que el entrevistador no se separe del guión.

Uno de los procedimientos de entrevista dirigida es la que elaboraron Fear y Jordan, que proponen siete -- campos específicos a cubrir: (17).

- a) Experiencia previa
- b) Aprendizaje
- c) Aspecto y apariencia exterior
- d) Sociabilidad (trabajo en común)
- e) Equilibrio emocional
- f) Madurez
- g) Don de mando.

Estos autores, formularon una serie de preguntas para cada uno de los campos, sin que ello quiera decir - que no pueda basarse en otras condiciones y características.

Wonderlic y Hovland desarrollaron un instrumento -- que al igual que la entrevista dirigida, proporciona una serie de preguntas estandarizadas que se deben hacer a los candidatos a un empleo; abarca cuatro campos generales: (18).

- a) Historia laboral del interesado
- b) Historia familiar
- c) Historia Social
- d) Historia personal

Al final de cada sección hay una serie de preguntas

que debe contestar el interrogador. Por ejemplo, una de dichas preguntas en la sección de historia laboral es: ¿Ha demostrado el solicitando una actividad seria y sincera para con el trabajo que realiza?. El interrogador marca sí o no y esta contestación se transforma en + ó -; la suma algebraica de las calificaciones de todas las respuestas del interrogador a las preguntas del resumen constituyen la calificación del candidato. Este procedimiento de la entrevista ha sido denominado "Gufa para el Diagnóstico del Entrevistador". (G. I. D.)

La G. I. D., ha sido utilizada especialmente en entrevistas para candidatos de puestos de considerable responsabilidad en los cuales se requiere madurez de criterio.

El Dr. Robert N. McMurray (1947), ha desarrollado una forma de entrevista estandarizada, la cual contiene ítems específicos para ser cubiertos y establecidos en un método estándar o método uniforme para registrar la información en forma segura durante la entrevista. El Dr. McMurray es de la opinión que la entrevista estandarizada elimina en un alto grado la selección basada en criterios subjetivos y provee de un fundamento para la predicción del candidato en su trabajo. (19).

McMurray afirmó: "La entrevista estandarizada es

diseñada para medir los rasgos característicos principales del candidato (su adaptabilidad, productividad, perseverancia, madurez emocional, etc), y sus motivaciones (sus incentivos para permanecer en el trabajo). Estos fundamentos relativos a la adaptabilidad y rendimiento del candidato, se basan en una simple premisa: "para predecir lo que una persona hará en el futuro, debe conocerse lo que ha hecho en el pasado".

Las áreas que propone McMurray para ser cubiertas son:

- a) Antecedentes laborales
- b) Hoja de servicio
- c) Escolaridad
- d) Desarrollo temprano
- e) Situación económica
- f) Situación familiar
- g) Salud

Dicho autor insiste en que la entrevista preparada es esencialmente un procedimiento de averiguación de datos, en que se combina la información obtenida del solicitante con los datos recibidos de las escuelas -- donde se formó y de los empleos previos.

Los candidatos poseen tanto puntos débiles como fuertes, con respecto al puesto que ocuparán, los cuales son evaluados unos contra otros. Obviamente si --

los puntos débiles son predominantes, el candidato es rechazado.

McMurray elaboró una escala de valuación del 1 al 4, donde el número 1 se asigna a aquellos cuya cantidad de puntos fuertes era excepcionalmente mayor que los puntos débiles a estos candidatos se les denominó "altamente prometedores"; el número 2, para quienes tenían predominancia de puntos fuertes sobre los débiles denominados "buenos candidatos"; el número 3 cuando sus puntos débiles y fuertes estuvieron a la par se les denominó "marginal"; y el número 4 cuando sus puntos débiles son muchos más que sus puntos fuertes, los cuales son muy escasos.

McMurray ha elaborado diferentes formas de entrevista estandarizada para trabajos de oficina y de fábricas, para puestos de vendedores y puestos ejecutivos.

Así mismo, este Dr. realizó un estudio en Ling-Belt Company en Chicago, en el cual muestra que la apreciación de los entrevistadores de 67 hombres de una entrevista estandarizada, fue significativamente en mayor grado relacionada con el puesto a cubrir. En una segunda investigación en esta compañía con nuevos informes de 407 hombres, se verificó que seguían en el trabajo, y que existía una estrecha y considerable relación entre la apreciación que de ellos se hizo en la entrevista y los éxitos en el trabajo.

McMurray encontró coeficientes de validez de 0.61 a 0.68 de varios grupos de trabajadores industriales, -- cuando fue usada la entrevista sistemáticamente planeada. Los estudios de la entrevista no sistemática o -- inestructurada generalmente han mostrado, que sus confiabilidad es probablemente un poco mayor que el azar.

Similares resultados se obtuvieron en estudios realizados con choferes de la White Company, y empleados operadores del York Knitting Mills por McMurray, que muestran que una entrevista estandarizada, diseñada para cumplir un objetivo definido, está lejos de ser una conversación por azar, que frecuentemente ocurre cuando no es dirigida la persona en la entrevista y se permite que cualquiera de los integrantes manipule ésta. McMurray reportó coeficientes de validez de 0.43 a - - 0.68 cuando se utilizó la técnica de la entrevista estandarizada.

En una encuesta realizada acerca de las prácticas de la entrevista a 237 compañías, Mendell encontró que el 26% de ellas usaron entrevista estandarizada.

Hovland y Wonderlic en 1889, reportaron un estudio de confiabilidad en el cual fue encontrado un sustancial acuerdo, entre dos entrevistadores preparados en el uso de la entrevista estandarizada, como evidencia de una correlación de 0.71 entre sus apreciaciones (de potencialidades y capacidades) acerca de 23 candidatos. (20)

Otro reporte fue el de Newman, Bobbit y Cameron en 1946 con una correlación de 0.80 a 0.89 entre las apreciaciones de una pareja de entrevistadores, cuando fue utilizada la técnica sistemática. (21)

En 1952, Vernon realizó un estudio en el Ejército Inglés, que consistió en una serie de entrevistas de 15 minutos de duración, donde se pidió a los suboficiales encargados de los exámenes y entrevistas, que juzgaran el temperamento y carácter de los entrevistados a través de observar los gestos, la manera de hablar, así como una discusión dirigida sobre el pasado del sujeto y sus proyectos. Con los resultados comprobó una fidelidad de 0.50 y en los mejores casos (con entrevistadores formados especialmente) la fidelidad fue de -- 0.80. Sin embargo, se ha criticado a este estudio, ya que las instrucciones resultaban imprecisas y los entrevistadores eran (en su mayoría), suboficiales del ejército a quienes era mucho pedir que manejaran conceptos psicológicos como temperamento y carácter, sin una formación o entrenamiento apropiados y previos. -- (22).

Kelley y Fiske realizaron en 1951, un estudio a 700 estudiantes de psicología clínica, distribuidos en cincuenta institutos y examinados por 80 psicólogos y psiquiatras. Cada entrevistador debía formular sus apreciaciones en una escala de estimación con un número importante de rasgos (40), y luego confeccionar una sín-

tesis personal del caso. Ninguna de las entrevistas se reveló válida y los resultados de los tests considerados aisladamente llevaron a mejores conclusiones (con promedio de 0.80 de correlación). Se critica a este estudio, por el hecho de no estar estructurada la entrevista y por lo tanto, al no establecerse parámetros, cada entrevistador hacía lo que mejor le parecía. (23).

Gary Johns en 1975 llevó a cabo un experimento acerca de los efectos del orden informativo y la frecuencia de la evaluación del candidato en la competencia lineal. La muestra fue de 32 personas, los entrevistadores dieron evaluaciones de una hipótesis de empleo del candidato. Una gran frecuencia hubo en que el candidato fue evaluado bajo dos condiciones: una, que se manipuló la información adquirida y otra que los entrevistadores carecían de un grado de control sobre el orden de la misma. (24).

Se determinó que la información recibida fue más competente en aquellos entrevistadores que llevaron un orden, que en quienes recibieron la información a través de un método de azar.

La competencia reflejó un acuerdo entre la evaluación actual y el criterio posterior de la combinación lineal. Los entrevistadores que planearon, solicitaron la información más importante tempranamente en la

secuencia y decidieron terminar más rápido la entrevista, y fueron más veloces para recordar las características encontradas al comienzo de la misma.

Heneman, Donald, Huett y Ford, en 1975 hicieron una investigación a la cual titularon "La validez del entrevistador como una función de la estructura de la entrevista, los antecedentes personales y el orden de la entrevista". Ello se dedicó a indagar sobre los efectos de la entrevista estructurada, la presencia o ausencia de la información personal y el orden de la entrevista, todo ello ligado con la validez del entrevistador, encontrando que el orden, tiene efectos apreciables en la entrevista y su validez, y revelando en algunos casos la presencia del error de halo. Por esto se sugieren futuras investigaciones que profundicen -- más sobre la validez de la entrevista. (25).

CAPITULO III

C A P I T U L O I I I

SEGUIMIENTO DE LA SELECCION DE PERSONAL

Una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos, es aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores de la empresa; lo cual requiere de un amplio conocimiento de los mismos, que proporciona ayuda en la determinación de la posición adecuada a ocupar, en la que el desempeño laboral resulte óptimo. Este puede considerarse como el objetivo principal del proceso de Selección de Personal.

Dicho proceso está formado por una serie de fases, etapas u obstáculos, y por lo general se piensa que la etapa final de este proceso es la contratación del candidato, sin embargo, esta idea generalizada es errónea ya que el objetivo de la selección de personal, es predecir si el empleado será eficiente, así como la posibilidad de obtener satisfacción en su trabajo.

En este capítulo se hablará acerca del seguimiento en la Selección de Personal, que si bien no ha sido incluido como parte de éste, si juega un papel importante al valorar objetivamente el desempeño de los trabajadores, en su puesto; o sea que es una herramienta que permite corroborar las predicciones que se realizan a través del proceso de seleccionar personal, sirviendo como retroalimentación al mismo.

Se hace evidente la importancia de contar con un procedimiento a través del cual se pueda verificar si las predicciones hechas, están siendo acertadas o no; en este último caso se podrán introducir las modificaciones requeridas dentro del proceso.

Existen diferentes técnicas o procedimientos mediante los cuales hacer posible la validación de dichas predicciones. Entrevista de ajuste, medidas de eficiencia y calificación de méritos (Arias Galicia). En este caso se hablará de la Evaluación del Desempeño, del por qué fue elegido para el presente estudio, sus objetivos, sus funciones y beneficios para la empresa y los diferentes métodos que agrupa. (26).

A. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Conocer al personal que integra una empresa, es una tarea minuciosa que requiere como principio, elegir el método más adecuado de acuerdo a la finalidad que se persigue.

Generalmente contamos con diferentes fuentes de información acerca del personal, tales como:

1. El Expediente Personal. Este contiene datos tales como: edad, escolaridad, estado civil, antecedentes laborales, etc., que si bien son interesantes, nos permiten conocer las finalidades antes expuestas.
2. Datos Numéricos sobre Rendimientos Individuales. Tienen la gran ventaja de su objetividad, pero sólo pueden aplicarse a personal cuyo trabajo es medible individual

mente y comparable con criterios normalizados. Pero sólo se obtendrán datos concretos respecto a la forma en que son efectuadas las funciones del puesto, excluyendo otros factores importantes a las finalidades del estudio.

3. Informes proporcionados por los Jefes. Que además de las limitaciones originadas por su carácter subjetivo, no están disponibles en forma global y continua, ya -- que se obtienen sólo en el momento en que se solicitan y referidas exclusivamente a las personas que se desea investigar. Esta fuente de información en general no es adecuadamente aprovechada.

Como se puede notar, las tres fuentes de información anteriores, tienen sus limitaciones, lo que ha hecho necesario utilizar otro medio que permita complementar dicha información. En este punto, es donde aparece la Evaluación del Desempeño, que es un esfuerzo por normalizar y sistematizar las apreciaciones -- que los jefes tienen de su personal.

La principal función de la Evaluación del Desempeño, es la determinación lo más objetiva y actualizada posible de la capacidad de una persona en la realización de sus labores, es decir que como afirma Herrero, "es la apreciación o valoración sistemática de los resultados y desarrollo de un individuo en su -- trabajo". Esta técnica posee la ventaja de que trata de reducir al mínimo dentro de lo posible, la subjetividad. (27).

B. OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, tiene dos finalidades u objetivos básicos, uno de tipo psicosocial y otro de tipo administrativo. Desde el punto de vista psicosocial, la finalidad es emplear a la persona para conocer su conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, identificar sus principales cualidades, deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas y conocerlos individualmente y en grupo con el doble propósito: de contribuir a mejorar sus condiciones de trabajo y de existencia, y participar a la vez en su aportación óptima como individuo que tiene que interactuar y adaptarse eficazmente al ambiente laboral.

En cuanto al aspecto administrativo, se menciona su empleo en la Selección de Personal, adecuado para tipos específicos de puesto, tomando como referencia las características individuales de aptitud, habilidad, interés, cooperación, etc., para tratar de ubicar en el puesto al individuo idóneo.

Así mismo, a través de esta técnica se hace posible, la verificación de las predicciones de elección de personal, al obtener criterios de selección general de recursos humanos y bases para corregir errores existentes en la asignación de labores.

Sirve como base objetiva para justificar aumentos de ---

suelo que permita determinar a quienes y en qué proporción les serán otorgados, a fin de que funcione como un incentivo económico para el desempeño más eficaz en el trabajo y - como control de correlación entre las retribuciones y los - rendimientos del personal. Además sirve para valorar el potencial de trabajo de una compañía; para fundamentar, elaborar e implantar políticas de personal; para tomarla como caso de comparación entre los empleados y justificar así movimientos internos de personal, traslados, adiestramientos especiales, capacitación, desarrollo, etc., y también como medio para analizar y valorar problemas individuales y de grupo en el trabajo.

Específicamente los objetivos de la Evaluación del Desempeño pueden dividirse de la siguiente forma:

Para la Organización:

- a) Como parte de la evaluación del factor humano, que en ocasiones llega a pasar inadvertido para el cuerpo de supervisores.
- b) Para proveer a la Dirección de la empresa de un instrumento de conocimiento y control de las actividades del personal.
- c) Como base objetiva para establecer los criterios que formen las políticas de personal, para fijar niveles de salarios y promoción de empleados; para corregir deficiencias en el trabajo, para motivar a los trabajadores, etc.

- d) Para encauzar y motivar al colaborador a un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la empresa.
- e) Para propiciar una adecuada comunicación entre jefe y subordinado.
- f) Para identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo de personal.
- g) Para saber a quienes hay que considerar cuando exista la posibilidad de un ascenso o esté vacante un puesto normal o de confianza.
- h) Para conocer el grado de integración del personal con los intereses de la organización
- i) Como factor importante en la planificación total de los recursos humanos.
- j) Como base de criterios y políticas para la selección adecuada de nuevo personal. La información que proporciona complementa a la que se obtiene del análisis de puestos y del proceso mismo de selección.
- k) Para que en el caso especial de reingreso las evaluaciones del primer ingreso sirvan como criterio.

Para los Trabajadores

- a) Para mantener una situación real dentro de su trabajo, en cabal conocimiento de si su labor es deficiente, si pueden superarse o si se encuentran en un nivel óptimo de eficiencia.

- b) Para saber si sus características individuales, deseos, aspiraciones, están siendo tomados en cuenta.
- c) Para que sepan qué aspectos deben corregir o perfeccionar.
- d) Como base para lograr mejores resultados, ya que al ser observado y registrado su desempeño, también se les evalúa.
- e) Como medio básico para lograr incentivos que redunden en progreso, mayores beneficios, comodidades, etc.

Para los Supervisores

- a) Como técnica de evaluación que reduzca peligros tales como la subjetividad, generalización y falta de tiempo.
- b) Coadyuva a lograr mejores relaciones con sus subordinados, más acercamiento y mejor identificación.
- c) Como base para realizar análisis imparciales a fin de determinar aumentos de sueldo, ascensos, reajustes de personal, transferencias, etc.
- d) Para saber lo que puede esperarse de los subordinados.
- e) Como medio para asegurarse de que los trabajadores están laborando para conseguir metas que interesan al conjunto y a toda la organización más que al trabajo individual.
- f) Para propiciar una comunicación adecuada con el subordinado, que permita a ambas partes apoyarse y lograr el mejor desempeño.

C. SISTEMAS Y TÉCNICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los diferentes sistemas que se han venido desarrollando y aplicando para evaluar al personal, se clasifican desde el punto de vista de la posición que guardan los evaluadores con respecto a la de los evaluados, en dos sistemas: Vertical y Horizontal.

Sistema Vertical

Este sistema se caracteriza en que, el que califica y el que es calificado, ocupan diferentes niveles dentro de la escala jerárquica de la organización; y consta de dos variantes:

1. Descendente. En éste, el empleado recibe la calificación de su jefe o jefes inmediatos.
2. Ascendente. En esta variante, los subordinados califican a su superior inmediato.

Sistema Horizontal

En este sistema cada individuo es calificado por sus compañeros de labores; es decir, que el calificador y el calificado se encuentran en el mismo nivel organizacional.

Si se clasifican a los sistemas de acuerdo con su estructuración pueden agruparse de la siguiente forma:

Sistemas de Comparación

Este sistema, compara el desempeño de los individuos en

cualquiera de las tres formas siguientes:

1. Alineamiento. El Comité o el encargado del procedimiento una vez que ha determinado cada una de las características por evaluar, lista por orden a todos los individuos de acuerdo con el factor que se está calificando, partiendo del más útil al menos útil. La operación se repite en cada una de las características en forma separada. El procedimiento es relativamente sencillo, y puede llevarse a cabo sin mayor problema, pero su inconveniente estriba en que cuando se evalúan características cualitativas, los individuos quedan calificados en diferente nivel a pesar de que en ocasiones obtienen la misma calificación.
2. Comparación Pareada o por Pares. Como en el sistema anterior, se forma una lista de los empleados de un departamento o sección, por cada característica. La diferencia radica en que previamente al listado, se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro, hasta que se ha comparado cada uno de los elementos que integran el área de trabajo. Lógicamente será mejor, aquél que reúna más características en relación con sus compañeros. Este sistema también es sencillo, pero tiene el inconveniente de requerir la formación de pares para cada factor, lo que a menudo resulta poco práctico.
3. Distribución Forzada o Forzosa. Este tipo de sistema

se basa en el principio de la curva normal de Gauss, - en la que los individuos quedan distribuidos aproximadamente en las siguientes proporciones:

10% con puntuación muy inferior

20% con puntuación inferior

40% con puntuación media

20% con puntuación superior

10% con puntuación muy superior

Para que resulte práctica la aplicación de este sistema es necesario que el grupo que va a ser calificado sea grande, pues así el evaluador queda obligado a distribuir a los individuos utilizando la proporción anterior, en cada una de las características.

Sistema de Escalas

Mediante estos sistemas el individuo es evaluado no en relación con su grupo de trabajo sino con una escala en línea horizontal la cual representa una cualidad que se está evaluando, correspondiendo uno de los extremos al grado mínimo y el otro al máximo; todo ello tiene por objeto que con la ubicación de una señal o marca se indique el grado a que corresponde el trabajador de acuerdo con la clasificación - del evaluador.

Existen dos tipos de escalas: Continuas y discontinuas.

1. Escalas Continuas: Reciben este nombre cuando el paso

de un grado a otro de la misma característica se efectúa de manera imperceptible. Esto permite que exista flexibilidad en los juicios, aunque tiene la gran desventaja de que es muy difícil que el evaluador logre - precisión máxima en su juicio pues los grados no tienen divisiones que permitan una mejor apreciación.

2. **Escalas Discontinuas:** Estas escalas reciben tal nombre, debido a que cuentan con divisiones verticales cuya finalidad es integrar o marcar unos cuantos grados. Por tal motivo ocasionan que el paso de un grado a otro sea brusco.

Lo expuesto, representa la ventaja, ya que se facilita su aplicación y apreciación y por ello es uno de los métodos -- más empleados en la actualidad. Sin embargo, cabe señalar - que se tiene la desventaja de que la evaluación de una característica, puede influir en la calificación de las restantes.

Sistema de Listas Verificables

Este método consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evite el dolo o preferencia por parte de los calificadores. El diseño debe ser tal, que el supervisor no se de cuenta exacta del valor de la calificación que está otorgando.

Existen dos clases de listas verificables: ponderadas y de preferencia.

1. **Listas Ponderadas.** Estas listas están formadas por -- afirmaciones que califican el trabajo del empleado; -- por esto, es necesario contar con técnicas eficientes, ya que se requiere emplear estadísticas y técnicas psicológicas, para la estructuración de las frases que se colocan indistintamente en la lista verificable sin -- anotar el peso o la calificación. El listado deberá -- contener entre 25 y 100 frases.

2. **De Preferencia.** La diferencia que existe entre este -- tipo de lista y las ponderadas estriba en que están -- formadas por frases reunidas en grupos de cuatro (le-- tras), y en cada grupo existen dos frases de orienta-- ción favorable y dos de orientación desfavorable. La forma de calificar consiste en que el supervisor tiene que señalar las dos frases que considere describen mejor al calificado. Con esto se fuerza al calificador a que actúe en forma definida y no ambigüante.

Técnicas Mixtas de Aplicación

Algunos autores se han basado en los sistemas expuestos anteriormente, para crear nuevas técnicas, de entre las cuales, las empresas puedan utilizar la que mejor se adapte a sus necesidades. A continuación presentamos algunas de las técnicas principales que se emplean actualmente.

1. **Programa a base de hojas de evaluación.** Este programa consta de una forma para anotar las características 25

pecíficas de un empleado, que servirán de guía para -- comparaciones posteriores (de estándares).

La hoja de evaluación debe contener datos básicos - del trabajador, tales como: nombre, departamento o -- sección a la que pertenece, sueldo, puesto, etc.. La - parte principal de esta hoja es la escala valorativa, que contiene un número determinado de características que se miden con base en la asignación de un valor específico para obtener puntuaciones. Tales grados tendrán a su vez un valor nominal según su clasificación. Esto sirve como punto de partida para obtener una puntuación que podrá ser comparada con los demás sujetos, para obtener con esto una medida de comportamiento, -- contra la cual se comparen a su vez los casos especiales, y se tenga una base para establecer normas de comportamiento. Cabe señalar que si empleamos este programa conjuntamente con otro que tenga la finalidad de obtener un perfil psicológico del puesto, se conseguirá tener una interesante y valiosa información para -- nuestros objetivos.

2. Técnicas de evaluación de incidentes críticos. Como - su nombre lo indica, esta técnica se utiliza para medir la actuación del individuo, basándose en incidentes críticos, registrando su actuación en un tiempo -- determinado. Para ello se toman en cuenta los incidentes a favor y los incidentes en contra, con lo que se

hará una evaluación para determinar que tipo de incidentes son los que predominan, a fin de asignar la calificación pertinente al individuo. Esta técnica implica mucha subjetividad, ya que considera al individuo con respecto a un incidente momentáneo y no al comportamiento que manifiesta normalmente. El valor de esta técnica radica en que se puede combinar con otras, de modo que la calificación sea más objetiva.

3. Técnicas de evaluación por resultados. La técnica de calificación por resultados, parte del principio de que la planeación de la actuación futura, conduce a realizarla mejor, y a tener desarrollo real. Para este tipo de calificación es indispensable la asignación de metas por alcanzar en un período determinado. El procedimiento consiste en que el empleado junto con su supervisor o jefe inmediato, fije objetivos que pretende alcanzar y el tiempo para lograrlo.

Una vez que ha transcurrido el plazo fijado de antemano, se califica al individuo con relación a las metas logradas.

Dada esta situación, las metas deben ser específicas, razonables y significativas para ambas partes (empleado y empresa), sin dejar de considerar el factor tiempo, que puede convertirse en un fuerte obstáculo y tener como consecuencia la frustración. Esta técnica implica tres etapas: elaboración, desarrollo y -

la evaluación misma.

- a) **Elaboración o Preparación:** En esta etapa, se elabora un proyecto en el cual están involucrados el empleado y el jefe inmediato; tal proyecto contiene los objetivos, especificando la fecha de inicio, las etapas en que se divide y los plazos respectivos, así como los materiales que se requiere y las -- condiciones que se tienen que prevenir (obstáculos) a fin de lograr la meta fijada.
- b) **Desarrollo o Función:** Es la etapa en la que se lleva a su realización práctica, el plan trazado de modo sistemático y con revisiones periódicas, con el propósito de verificarlo y reorientarlo en caso contrario.
- c) **Evaluación o Retroalimentación:** Al finalizar el tiempo señalado, se hace una evaluación de los resultados alcanzados, con lo que se obtiene una calificación sobre la actuación, que se proporciona de inmediato al evaluado. Lo anterior servirá para que el empleado recapacite sobre la situación y adopte por sí mismo, de ser necesario, las medidas correctivas (autoevaluación).

El aspecto negativo de esta técnica radica en que la calificación es poco estructurada, lo que torna difícil poder llegar a conclusiones objetivas que sirvan como parámetros de comparación.

Se recomienda el empleo de esta técnica a nivel supervisión y sobre todo en aquellos departamentos en que exista conflicto en el manejo de personal.

Con relación a lo anterior, en todos los casos se deben programar incentivos en forma proporcional a los resultados obtenidos.

4. Programa a Base de Entrevistas: Consiste primordialmente en que para evaluar el desempeño del empleado, - se lleva a cabo una entrevista, de la cual se obtienen datos sobre su actuación y orientación con respecto al trabajo. La meta de este método, pretende:

- a) Proporcionar una retroalimentación al trabajador para que conozca los adelantos que ha tenido; así como hacerle consciente de sus fallas y de la posición que guarda ante su jefe y la empresa.
- b) Dar la oportunidad que sirva como asesora al trabajador, sobre la forma de mejorar su actuación.
- c) Hacerle ver las características que necesita y debe desarrollar para ocupar eventualmente o en determinado plazo, un puesto superior.

Se puede agregar, que la entrevista tiene como finalidad detectar el grado de adaptación del trabajador al ambiente ocupacional.

Estas entrevistas han comprobado su utilidad en la efectividad del entrenamiento de un nuevo empleado, -

para detectar una supervisión deficiente, así como para localizar un empleado "imcomprendido", inclusive se percibe el grado de aceptación de las políticas dictadas por la dirección.

La entrevista permite determinar lo motivado que están los trabajadores y los conflictos de grupo o individuales que producen variaciones en el rendimiento -- ocupacional.

Este programa de evaluación en base a entrevistas, está diseñado como instrumento que registra el proceso de adaptación del trabajador a los cambios que sufre - el medio en que se desenvuelve, de tal forma que obtenemos información sobre el interés en el trabajo, metas personales, conflictos laborales, etc.

5. Programa Mixto a Base de Hojas de Evaluación y Entrevistas.

Una de las soluciones para obtener mejores resultados pueden ser los programas mixtos.

Esta técnica sugiere que el jefe inmediato en coordinación con un psicólogo especializado, llenen las hojas de calificación y posteriormente se lleve a cabo - una entrevista amplia con el empleado, durante la cual se plantean las apreciaciones que se tienen sobre su - actuación, pero esto requiere de un mayor tiempo y costo, se cuenta con más equilibrio y objetividad.

CAPITULO IV

C A P I T U L O I V

PRACTICA DE CAMPO

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inquietud de realizar la presente investigación, -- surgió del cuestionamiento que se planteó acerca de la objektividad de la entrevista de selección de personal, es decir si se logra obtener la información fidedigna pertinente para evaluar si una persona es apta o no para desempeñar un - determinado puesto.

El desarrollo de la investigación se fue dando de la - siguiente forma: primeramente se plantearon los anteceden- tes históricos en lo que a los inicios y desarrollo del proceso de selección de personal se refiere, continuando con - la exposición de la entrevista estructurada y no estructurada, de su validez y confiabilidad; así como de una serie de investigaciones que se han llevado a cabo, acerca de la objetividad y funcionalidad de ambas entrevistas.

En el tercer capitulo se habló acerca de seguimiento - de la selección de personal, es decir de los diferentes sístemas y técnicas de la evaluación de personal, a través de las cuales es posible verificar si las predicciones hechas mediante la entrevista, son realmente acertadas o no.

La técnica desarrollada en esta investigación para corroborar las predicciones hechas inicialmente, consistió en un formato de Evaluación del Desempeño, que es calificado por el jefe inmediato del trabajador.

En este capítulo cuarto, dedicado a la investigación propiamente: el análisis estadístico e interpretación de datos cuyo objetivo radica en detectar el grado de validez de las predicciones acerca del éxito en el trabajo, hechas en base a la información obtenida a través de dos tipos de entrevistas: organizada y estandarizada, llevadas a cabo por un psicólogo.

La variable independiente que se manejó fue la entrevista y la variable dependiente: la Predicción. Participaron 46 sujetos, los cuales fueron elegidos de tres sucursales al azar. El diseño fue de tipo experimental para el cual se aplicó una estadística no paramétrica: la prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman, que fue utilizada para obtener el grado de correlación de las variables estudiadas.

Por otra parte, tomando en cuenta que la crisis económica actual ha afectado de tal manera al sector industrial, se hace patente la importancia de contar con los recursos humanos necesarios y adecuados, que ayuden a la supervivencia de la empresa, hablando de metas a corto plazo, y de su recuperación y desarrollo a mediano y largo plazo.

La empresa se provee de su equipo humano, mediante la selección de personal, por lo cual se hace necesario, que dicho proceso logre un funcionamiento óptimo, tomando en cuenta las posibilidades financieras de la organización, del -- tal forma que su costo se vea disminuído, a través de un al to grado de rendimiento de los recursos humanos.

Una empresa depende en gran medida del desempeño de las personas que laboran en ella, por lo cual resulta indispensable elegir y colocar a la persona idónea para cada puesto, pretendiendo con ello obtener una alta productividad, un al to grado de calidad en el trabajo y la satisfacción del tra bajador, lo cual redundará en el desarrollo y crecimiento tan to de la persona como de la organización.

Desde el inicio, el proceso de selección de personal, ha venido utilizando la entrevista como herramienta para lograr sus objetivos; sin embargo, en la mayoría de las empresas a pesar de que la entrevista es tan solo una de las fuentes - de obtención de información acerca de los solicitantes, los datos que se obtienen a través de ella, son los que mayor - influencia ejercen en la decisión final, con respecto a la contratación de los candidatos.

El interés del presente estudio, radica en desarrollar - una herramienta que permita realizar predicciones con un - grado de validez, acerca del éxito que tendrá el personal que se contrate, por medio de la aplicación de una entrevis ta previamente planeada (organizada y estandarizada), que -

cuenta con un sistema de evaluación objetivo.

Sin embargo, una técnica, no puede lograr por sí misma - los objetivos que se persiguen con respecto a la selección de personal, se requieren de otras que las auxilien, así como que la primera sea aplicada por un profesionalista preparado, que cuente con un marco teórico, que le permita actuar flexible y objetivamente, para obtener los beneficios que - la entrevista pueda reportar.

El objetivo de esta investigación, radica en detectar el grado de validez de las predicciones, acerca del éxito en - el trabajo, hechas en base a la información obtenida a través de la entrevista de selección de personal, ya sea organizada o estandarizada, llevada a cabo por un psicólogo.

B. DEFINICION DE TERMINOS Y VARIABLES

Toda investigación, parte del planteamiento de un problema, es decir de la duda que surge ante una situación desconocida.

Los mayores descubrimientos fueron hechos en base a interrogantes, para los cuales los científicos plantearon una serie de respuestas tentativas y alternativas, conocidas como: hipótesis.

Es por ello necesario que antes de continuar con la exposición de la práctica de campo realizada, se definan los términos que se manejarán, tales como:

Muestreo: Es aplicar en un grupo pequeño de una población, un método o procedimiento determinado, de tal forma que los resultados obtenidos, nos den efectivamente las características de nuestro universo y podamos inferir su comportamiento.

Hipótesis: Es un enunciado tentativo que responde a una interrogante, es decir es la afirmación que se hace ante un problema pero con cierto grado de seguridad.

Las hipótesis se componen de una variable independiente, es decir aquella que es suficiente en sí misma; y la variable dependiente, o sea la que actúa en función de la primera.

Para este trabajo de investigación se partió de las siguientes hipótesis:

- 1) "Si el reclutamiento y selección del personal, se lleva a cabo mediante una entrevista organizada, existe un grado estadísticamente significativo entre la predicción sobre el éxito en el trabajo y su verificación en el desempeño de las labores".
- 2) "Si el reclutamiento y la selección del personal, se lleva a cabo mediante una entrevista estandarizada, -- existe un grado estadísticamente significativo entre la predicción sobre el éxito en el trabajo y su verificación en el desempeño de las labores"

Ambas premisas afirman que el uso de las entrevistas - organizada o estandarizada, permiten tener un mayor grado - de seguridad de que el personal elegido tendrá éxito en el puesto que se le coloque.

C. MUESTRA

Participaron en esta investigación, 46 sujetos de los cuales 34 eran hombres y 16 mujeres, cuyas características son las siguientes:

- 1) Laboran en una Compañía de giro papelerero
- 2) Son titulares del puesto de "ayudante general"
- 3) Pertenecen a un mismo nivel socio-económico
- 4) El rango de edad oscila entre los 17 y 25 años
- 5) La antigüedad mínima es de un mes y la máxima de un año a la fecha de aplicación de las entrevistas.

La empresa cuenta con 21 sucursales, de las cuales se -- eligieron 3 al azar. En cada una de ellas se aplicaron las entrevistas tanto estandarizada como organizada, asignando aleatoriamente a los trabajadores a cada una de ellas.

D. INSTRUMENTOS DE MEDICION

El material utilizado en esta investigación consistió en:

1. Descripción del puesto
2. Cuestionario y guía de entrevista
3. Forma de reporte de la entrevista
4. Forma de evaluación del desempeño

- a) En base al Formato de Descripción de Puestos (ver apéndice A), se entrevistó a dos titulares del - - puesto de "Ayudante General", de ambos sexos, con año y medio de antigüedad en el puesto, con la finalidad de obtener los requisitos técnicos y de -- personalidad de éste.
- b) El Cuestionario (Entrevista Estandarizada), y la - Gufa de la Entrevista (Entrevista Organizada), fueron utilizadas para obtener la información durante las entrevistas que se realizaron. Para elaborar las preguntas del cuestionario y determinar las -- áreas de interés de la gufa, se procedió a revisar y analizar la descripción de puestos, para delimitar las características necesarias para desempeñar satisfactoriamente el puesto.

Dichas características pudieron ser exploradas a - través de:

- 1) Saludo y Rapport. Consiste en dar una breve - explicación de la finalidad de la entrevista; así como el establecimiento del rapport, es decir, de un ambiente agradable, dentro del cual se desenvuelve la entrevista (Area 1 de GID y pregs. 1 y 2 de CT).
- 2) Antecedentes Laborales. En esta área se trata de obtener la información acerca de las expe-- riencias de trabajo, la estabilidad laboral, -

- las relaciones interpersonales con jefes, --- subordinados y compañeros (autoridad); expectativas, motivación hacia el trabajo y logros en el mismo (Area II GID, preg. 3 a 20 CT).
- 3) Antecedentes Escolares. Se busca obtener la información acerca de la suficiencia de los es tudios, relaciones interpersonales con compañeros y profesores (autoridad), trabajo en grupo, intereses, estabilidad y sociabilidad; así como constancia y forma de ser en general como es tudiante (Area III GID, pregs. 21-36 CT).
 - 4) Historia Personal y Familiar. En esta área se exploró la autoimagen, agresividad, sociabilidad, estabilidad emocional, nivel socioeconómico, valores, metas y relación con las figuras de autoridad (Area IV GID, pregs. 37-54 CT).
 - 5) Metas e Intereses. Se busca obtener información acerca de la motivación de logro, manejo de tiempo y energía, intereses, valores y metas básicas (Area V GID, pregs. 55-58 CT).
 - 6) Salud. El interés de esta área, consiste en co nocer las condiciones de salud de la persona desde temprana edad hasta el momento de la entrevista (Area VI GID, pregs. 59-60 CT).
 - 7) Terminación. La terminación de la entrevista se anuncia desde el área VI de la GID. y en el cuestionario se avisa la misma, antes de reali

zar la pregunta 60. En esta área se le da la oportunidad al entrevistado de agregar la información que él considere relevante, así como aclarar todas las dudas e inquietudes hacia la entrevista de selección de personal. Por último se le agradece la colaboración, proporcionada para la realización de la entrevista.

Una vez elaboradas en su totalidad ambas entrevistas, fueron presentadas ante dos expertos o jueces, quienes ponderaron la representatividad de los ítems y áreas de ambos.

Una vez ponderadas la GID y el CT por los expertos, se procedió a realizar las siguientes modificaciones: La introducción de ambos instrumentos, con el fin de explicar al entrevistado, el objetivo de la entrevista, y propiciar de esta forma su cooperación.

Así mismo, a la etapa de terminación le fue cambiada en ambas entrevistas su sintaxis, adicionando, algunas oraciones complementarias (ver apéndice B y C)

c) Reporte de la Entrevista. Este fue otro de los instrumentos utilizados, el cual está formado por 13 rasgos, agrupados en 7 áreas:

- 1) Apariencia Personal
- 2) Personalidad
- 3) Trabajo en Grupo
- 4) Motivación

- 5) Condiciones de Salud
- 6) Experiencia Laboral
- 7) Identificación con la Empresa

Estos rasgos se dividieron en 5 variantes, las cuales de finidas para facilitar la evaluación de cada entrevistado, de tal forma que se lograra la mayor objetividad posible -- (ver apéndice D).

Inicialmente, este reporte estuvo formado por 17 rasgos agrupados en las 7 áreas antes mencionadas. Cada rasgo había sido dividido en 4 variantes las cuales fueron definidas de tal forma que describían o explicaban lo que se entendía por: excelente, superior al término medio, término medio, inferior al término medio y deficiente para el desempeño del puesto. Una vez elaborada en su totalidad, fue -- presentada ante dos expertos o jueces para su revisión.

Las modificaciones que se hicieron a ésta, se debieron a que el reporte de la entrevista resultaba demasiado extenso, conteniendo algunos rasgos repetitivos y siendo por tanto -- difícil su calificación y por el brusco cambio de la definición de una variante a otra en cada uno de los rasgos. Por lo cual se consideró más conveniente reducir el número de -- rasgos a 13, y reagruparlos en las 7 áreas ya definidas. -- Así mismo fueron modificadas las variantes de 4 a 5 redefiniendo éstas para indicar que se entendía por: excelente, -- superior al término medio, término medio, inferior al término medio y deficiente, para el desempeño en el puesto --

(ver apéndice D).

- d) Evaluación del Desempeño. Por último se utilizó la -- forma de evaluación del desempeño. Esta contiene en -- su primera página, los datos de la identificación de -- la persona que se está evaluando. En esta misma hoja se encuentran las instrucciones para evaluar el desempeño del titular del puesto, así como una Escala de Ca lificación, la cual indica el resultado final del eva- luado en su desempeño laboral.

En las siguientes páginas se encuentran impresos los -- 13 rangos divididos en las 5 variantes ya definidas.

Una vez terminada ésta, fue presentada ante dos exper- tos para su revisión, quienes la aprobaron en su totalidad. (ver apéndice E).

E. DISEÑO EXPERIMENTAL

El diseño que se usó en esta investigación, fue de ti- po experimental, ya que se hizo uso de la entrevista que lle vó a la predicción es decir de una variable independiente y una dependiente, con el fin de encontrar una variante signi- ficativa.

Para ello los sujetos fueron asignados aleatoriamente a ambos grupos, los cuales fueron experimentales.

$$R \quad \frac{X_1}{X_2} \quad \frac{Y}{Y}$$

- X_1 = Entrevista estandarizada
- X_2 = Entrevista organizada
- Y = Evaluación del desempeño.

F. PROCEDIMIENTO

La investigación fue llevada a cabo en una compañía -- que cuenta con 18 sucursales dentro del D.F., y Estado de México y 3 más en el interior de la República.

Se eligieron al azar tres sucursales dentro del D. F. y el Estado de México, a las cuales acudieron dos psicólogos para realizar tanto la entrevista estandarizada, como la organizada (Cuestionario y GID) de la siguiente forma:

- Se asignó un tipo de entrevista a cada psicólogo en forma rotativa, de tal manera que uno de ellos aplicaba GID en -- una sucursal y el Cuestionario en la siguiente y así sucesivamente para ambos.
- Los titulares del puesto de ayudante general, fueron asignados al azar a uno y otro tipo de entrevista dentro de cada sucursal, igualando el número de personas para ambos.
- Al finalizar cada entrevista, los psicólogos procedieron inmediatamente a llenar la forma del: Reporte de Entrevista, con la finalidad de evitar la contaminación de una a otra

de éstas.

- Al cabo de 9 meses se acudió a las sucursales visitadas con anterioridad para proporcionar a cada uno de los supervisores, quienes fungían como jefes inmediatos de los trabajadores entrevistados, suficientes formas de Evaluación del Desempeño. Estas formas contenían todos los datos de identificación de cada trabajador participante; explicando a cada jefe detalladamente las instrucciones para realizar la evaluación.
- Acorde a la investigación de campo, se realizó un análisis detallado y cuidadosamente del tratamiento estadístico por aplicar: Coeficiente de Correlación de Spearman (r_s).
- En base a este análisis, se procedió en colaboración con un analista de computación, a elaborar un programa para el procesamiento de datos computarizado de los datos de la investigación, con el objeto de determinar el Coeficiente de correlación de Spearman (r_s) entre las variables, en ambos -- grupos experimentales.

G. ANALISIS ESTADISTICO.

Los datos obtenidos en la presente investigación por sí mismos no dan indicio alguno acerca de la magnitud y dirección de la posible relación existente entre las variables estudiadas. Por lo cual en este capítulo se tratará el método estadístico que se eligió para tales efectos, así como del proceso de obtención de tratamiento estadístico de los

datos.

Análisis Estadístico

A partir del análisis de la población de la cual se obtuvo la muestra, se eligió un método estadístico no paramétrico, debido que resultaba cuestionable la normalidad de la distribución de la misma. Se seleccionó la prueba de Coeficiente de Correlación de Spearman (r_s), por ser una medida de asociación, que requiere que ambas variables sean medidas al menos, en una escala ordinal, de modo que los sujetos en estudio, puedan colocarse en dos series ordenadas.

Por este motivo, dicha prueba, fue utilizada para buscar la correlación entre las variables.

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$r_s = 1 - \left(\frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{N^3 - N} \right)$$

Donde:

N = número de sujetos

d_i = Diferencia entre los rangos

$\sum d_i^2$ = Sumatoria de los cuadrados de las diferencias de los rangos.

Se realizó un concentrado global de los datos obtenidos a través de los dos tipos de entrevista, así como de la evaluación del desempeño para cada grupo experimental (Tabla

A).

Posteriormente se procedió a promediar la calificación de cada uno de los sujetos. Los puntajes obtenidos se ordenaron de mayor a menor, asignándoseles un rango, tomando en cuenta la posibilidad de que dos o más sujetos tuvieran el mismo puntaje promedio en la misma variable, en cuyo caso se utilizó la siguiente fórmula de corrección:

$$r_s = \frac{dx^2 + dy^2 - d^2}{2x^2 + y^2}$$

Donde:

$$x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - T_x$$

$$y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - T_y$$

$$T = \frac{T^3 - T}{12}$$

Una vez asignados los rangos, se obtuvieron las diferencias existentes entre las variables, al restar el rango de evaluación del desempeño al rango de entrevista de cada sujeto. Se elevaron al cuadrado cada una de las diferencias entre los rangos y se calculó la suma total (Tablas B y C)

Con estos datos se obtuvo el valor de r_s (Coeficiente de Correlación de Spearman).

Cuando el número de sujetos es mayor a 10, se usa el método de Muestras Grandes, para r_s en cuanto a su significa-

ción.

Por lo cual fue necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$T = rs \frac{N - 2}{1 - rs^2}$$

H. INTERPRETACION DE RESULTADOS

Este estudio de campo consistió en determinar la validez del uso de la entrevista de selección, a través de dos diferentes formas de estructuración de ésta, para efectuar una adecuada selección de personal

A continuación se analizarán e interpretarán los resultados obtenidos dentro del contexto estudiado.

1. Entrevista Estandarizada. Los valores obtenidos de $r_s = 0.01509$ y de $t = 0.0681$ resultaron estadísticamente no significativos al $\alpha = 0.05$, para una muestra de 23 sujetos, lo cual implica el rechazo de la hipótesis alterna No. 1 referida a este tipo de entrevista.

De lo anterior se deduce que no existe una correlación entre la predicción y el éxito en el trabajo para este grupo experimental, ya que la magnitud de las diferencias existentes entre las evaluaciones hechas por el entrevistador contra las realizadas por el jefe inmediato, fueron dadas por la rigidez de la estructura de este cuestionario, en cuanto que se impide efectuar algún cambio en la secuencia de las preguntas, en su contenido y/o realizar preguntas adicionales; lo cual im-

pidió en cierto grado al entrevistador, contar con información suficiente para evaluar la adecuación del -- trabajador al perfil del puesto.

2. Entrevista Organizada. Para este grupo experimental, los valores obtenidos para $r_s = 0.44219$ y de $t = 2.288$, resultaron estadísticamente significativos, por lo -- cual se aceptó la hipótesis alterna No. 2 en relación a la entrevista organizada al $\alpha = 0.05$, para una muestra de 23 sujetos.

Esto indica que la estructura de la Entrevista Organizada, facilitó una predicción acertada en cuanto a -- los requerimientos mínimos de los trabajadores para el desempeño del puesto; reflejado en la correspondencia entre las evaluaciones hechas por los entrevistadores contrallas realizadas por los jefes inmediatos.

La forma de aplicación de la entrevista organizada, consistió en proporcionar al entrevistador las áreas -- que deberfan ser exploradas, permitiéndole la flexibilidad de elaborar las preguntas pertinentes de acuerdo a su criterio.

Esto hizo posible una evaluación más acertada en -- cuanto a los requisitos mínimos establecidos, correspondientes al perfil del puesto.

En base a los resultados obtenidos, se concluye que

la validez de la entrevista de selección, radica en establecer primeramente sus objetivos, a partir de los cuales se enmarquen los parámetros a seguir (o áreas de exploración), de tal manera que el entrevistador --cuente con cierta libertad para dirigir la entrevista, es decir, que se conjunten tanto una estructura objetiva establecida previamente (GID) como la posibilidad -- para el entrevistador de utilizar su criterio y habilidad.

Este hallazgo señala la necesidad de depurar la manera de realizar la entrevista en esta compañía, ya -- que al no contar con un perfil de los diversos puestos, la carencia de unificación de criterios entre sus entrevistadores, así como la falta de una forma de evaluación, obstaculizan la objetividad y estandarización de la entrevista.

La evaluación del desempeño resultó un sistema funcional para esta investigación, ya que permitió cuantificar objetivamente el desempeño laboral de las personas, corroborando la validez de la Entrevista Organizada, dentro del Proceso de Selección.

CONCLUSIONES

C O N C L U S I O N E S

- Se encontró un grado de correlación significativa entre la Entrevista Organizada y la evaluación del desempeño. Concluyendo que es esencial al analizar el perfil de puesto, para que el entrevistador pueda planear las áreas de interés que se deberán explorar en la entrevista. Este tipo de estructura, dá flexibilidad al entrevistador para poner en juego su criterio y habilidad, de tal forma que al reunir la información necesaria y suficiente, logre evaluar la adecuación del candidato al puesto.
- El éxito de la entrevista de selección, radica no sólo en su estructura y realización, sino que es necesario contar con un reporte de la entrevista, que permita traducir la información obtenida, en una cuantificación objetiva, de tal forma que ubique rápida y funcionalmente el perfil de la persona, con respecto al puesto; es decir sus capacidades, habilidades y características, contra los requisitos preestablecidos del puesto.
- Erróneamente se considera terminado el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, en el momento de la contratación del empleado, sin embargo, la fase última del sistema, es el Seguimiento de la Selección de éste, después de un periodo considerable de tiempo, de acuerdo a las posibi-

lidades y políticas de la empresa, considerando viable un lapso no menor a tres meses.

- El seguimiento a través de la Evaluación de Desempeño, conlleva a una retroalimentación, que proporciona los elementos necesarios para ir optimizando el sistema de selección, dando la oportunidad a los jefes inmediatos o los supervisores, de que conozcan y comuniquen a los empleados sus puntos positivos y negativos, guiándolos para obtener una mayor productividad, así como una satisfacción por la realización de su trabajo.
- Espero que este trabajo de investigación sea útil, al sembrar la inquietud en las empresas y el administrador, para que se preocupen por implementar y desarrollar las técnicas de reclutamiento y selección de personal, con miras a proporcionar los recursos humanos necesarios y adecuados, con la finalidad de apoyar el desarrollo integral de la Organización, contribuyendo a la autorrealización del ser humano y el renacimiento económico del país.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

1. Albrecht, P. A. Validation of a Multiple assessment procedure for managerial - personnel.
J. Appl Psychology, 1964
2. Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos"
Editorial Trillas,
México, 1976
3. Barret, G. V. Validity of the job-concept interview in an industrial setting
J. Appl. Psychology, 1967
4. Basset, G. A. Practical Interviewing a Handbook for Managers
American Management Association,
New York
5. Beach, S. D. Personnel The Management of people at Work
McMillan Publishing, 1975.
6. Bieshevval, S. Personnel selection
Annual Review of Psychology, 1965

7. Bingham, W. V. D.; Moore B. V. How to interview
Harper, 1941
8. Bingham, W. V. D. Como Entrevistar,
Editorial Rialp, Madrid, España,
1973.
9. Bleger, José Temas de Psicología (Entrevista
y grupos),
Ediciones Nueva Visión,
Buenos Aires, 1978.
10. Bray, D. W. Personnel selection
Annual Review of Psychology, 1972
11. Brown, J. A. C. Psicología Social de la Industria
Fondo de Cultura Económica
12. Buckner, A. H. The predictability of ratings a
a function of interrater perfor-
mance.
L. Appl. Psychol, 1959
13. Garlson, R. E. Selection Interview Decision; The
efecct of interviewer experience,
relative quota situation, and a-
applicant sample on interviewer
decision.
Personnel Psychology, 1967

14. Downie, N. M. Métodos Estadísticos Aplicados.
Editorial Harla,
México, 1982
15. Fear, A. R.; Jordan B. Employee Evaluation Manual for
Interviewers
(New York, Psychological Corpo-
ration, 1943).
16. Ghiselli, E. E.; Brown,
W. C. Personnel and Industrial Psycho-
logy,
McGraw - Hill Book Company, 1955
17. Ghiselli, E. E. The validity of a personnel inter-
view;
Personnel Psychol, 1966
18. Gorden, N. R. Interviewing; Strategy, Techni-
ques and Tactics
The Dorsey Press, 1955
19. Grados A. Jaime Calificación de Montos
Editorial Trillas,
México, 1980
20. Guión M. Rosert; Regression Analysis Prediction
from classified variables
Psy, Bulletin, 1951

21. Heneman III, H. G. Shwab, D. P. Interviewer Validity as a Function of Interview Structure, Biographical Data, and Interview Order, Journal of Applied Psychology, 1975 Vol. 60, No. 748-753
22. Hollingworth, H. L. Judging Human Character, Appleton - Century Crofts, 1922
23. Hovland, I. C. and Wonderlic, F. E. Prediction of Industrial Success from a Standardized Interview J. App. Psychol, 1939
24. Johns, G. Effects of Informational Order and Frequency of Applicant Evaluation upon Linear Information-Processing Competence of Interviewers, Journal of Applied Psychology, 1975, Vol. 60. No. 4, 427-433
25. Journal of Applied Psychology XXIII, No. 5 (1939), 537-46
26. Journal of Industrial Psychology, Vol. 5, Number 1, March. 1970

27. Kelley y Fiske
The prediction of Performance in
clinical Psychology,
Ann Arbor: University of Michi-
gan Press, 1951
28. Kephart, C. N.
La Entrevista y el Examen de Se-
lección,
Editorial Rialp,
Madrid, 1976
29. Kerlinger H. Fred.
Investigación del Comportamiento
Editorial Interamericana,
México, 1975
30. Landy, J. F.
The Validity of the Interview in
Police Officer Selection
Journal of Applied Psychology,
1976, Vol. 61, No. 2, 193-198.
31. Lawshe Charles, H.
Pruebas Psicotécnicas en la Selec-
ción de Personal.
Editorial Rialp.
Madrid, 1963
32. López, F. M.
Personnel Interviewing Theory
and Practice.
McGraw Hill, 1975
33. Mandall, H. M.
The Employment Interview,
Research Study 47,
American Management Association
New York, 1961

34. McGregor Douglas; El aspecto humano de las Empresas.
Editorial Diana,
México, 1969
35. McMurray, N. R. Validating The Patterned Interview Personnel, 1947
36. Montmol'in Maurice de: Los Psicofarsantes,
Siglo veintiuno editores,
México, 1980
37. Morfin, J. Apuntes de Administración de Personal.
U. I. A., 1965
(Edición privada).
38. Nahoum, C. La Entrevista Psicológica,
Editorial Kapelusz, 1961
39. Newman, S. H.; Bobitt and Cameron The Reliability of the Interview Method in an Officer-candidate Evaluation Program.
Am. Psychol, 1946
40. Reyes Ponce; Agustín Administración de Empresas Segunda Parte.
Editorial Limusa,
México, 1981

49. Vernon (P. E.) The Assessment of Personality
The Advanc of Sei, 1952,
9, 207-8
50. Weiss, A. J. An Objective validation of Jac-
tual interview data
J. Appl. Psychol, 1960
51. Wright, C. R. Summary of research on the se-
lection interview since, 1964,
Personnel Psychology, 1969
- 52 Yoder, Dale Manejo de Personal y Relaciones
Industriales.
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1978,-

A N E X O S

APENDICE "A"

APENDICE "A"

DESCRIPCION DE PUESTO

I. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO	
DIVISION _____	DEPARTAMENTO _____
PUESTO _____	SUCURSAL _____
TITULAR _____	PUESTO(S) QUE SUPERVISA _____
REPORTA DIRECTAMENTE A _____	REPORTA INDIRECTAMENTE A _____
FECHA DE ELABORACION : _____	
ELABORO _____	REVISO _____
AUTORIZO : _____	
II. DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO	
III. DIMENSIONES	
RELACIONES	
EXTERNAS	
INTERNAS	

DESCRIPCION DEL PUESTO

IV. FUNCIONES

--

DESCRIPCION DEL PUESTO

V. DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (TAREAS)	FUNCION	FRECUENCIA D S Q M A E

DESCRIPCION DEL PUESTO

VI PERFIL DEL PUESTO						
1) EDAD _____ ESTADO CIVIL _____ SEXO _____						
2) .ESCOLARIDAD _____						
3) EXPERIENCIA LABORAL: (TIEMPO Y AREA)						
VII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO						
		PERFIL DE CAPACIDADES GENERALES Y ACTIVIDADES				
		CALIFICACION DE DOMINIO MINIMA REQUERIDA				
AREA	FACTOR	1	2	3	4	5
MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO						

DESCRIPCION DEL PUESTO

VIII. OBSERVACIONES

--

A P E N D I C E "B"

APENDICE "B"

CUESTIONARIO Y GUIA DE LA ENTREVISTA

INTRODUCCION

Me gustaría que me hablara acerca de usted mismo, en lo que se refiere a sus trabajos, sus estudios, lo que le gusta hacer, sus experiencias, etc., ya que se está realizando un inventario de los Recursos Humanos de la Compañía, así como se efectúan inventarios en un almacén para saber con que recursos se cuenta y poder aprovecharlos al máximo.

Lo mismo se pretende al realizar el inventario de Recursos Humanos.

CUESTIONARIO

I) Antecedentes Laborales

1. ¿Cómo se enteró del empleo?
2. ¿Por qué desea laborar para esta empresa?
3. ¿Cuál es su actual (o último) trabajo?
4. ¿Cuánto tiempo ha laborado para esta empresa?
5. ¿Qué puestos ha desempeñado?
6. ¿Qué fue lo que más le gusto de su trabajo y por qué?
7. ¿Qué fue lo que menos le gusto de su trabajo y -- por qué?
8. ¿Cuál fue el motivo de separación de la empresa?
9. EMPLEO 2 (idem)
10. EMPLEO 3 (idem)
11. ¿Cómo se llevaba usted con sus jefes y por qué?
12. ¿Y con sus compañeros, y por qué?
13. ¿Se enfrentó algún problema que considere muy difícil? _____
14. ¿Cuál fue? _____
15. ¿Cómo lo resolvió? _____
16. ¿Qué experiencias ha adquirido?
17. ¿Qué esperaba obtener de su trabajo?
18. ¿Lo ha logrado? _____ ¿Por qué? _____
19. De todos los empleos ¿Cuál fue el que más le gusto y por qué?
20. ¿Cuál fue el que menos le gusto, por qué?

11)

Antecedentes Escolares

21. ¿Cuál es su grado máximo de estudios?
22. Primaria de 19__ a 19__
23. Secundaria de 19__ a 19__
24. Técnicos o Comerciales 19__ a 19__
25. Otros (cuáles) _____ 19__ a 19__
26. ¿Durante la primaria cambio usted de escuela?
SI _____ NO _____
¿por qué?
27. ¿Qué grados repitió?
28. Explicar motivos
29. Secundaria (idem)
30. Técnicos, Comerciales u otros (cuáles) (idem)
31. ¿Cuál fue su promedio de calificaciones?
Primaria _____ Secundaria _____ Comerciales o
Técnicos _____ Otros (cuales) _____

32. ¿En que año dejó de estudiar? _____
¿Por qué? _____
33. ¿A qué se dedicó durante el período de tiempo que
no estudió?
34. ¿Piensa volver a estudiar y por qué?
35. ¿De haber sido posible, qué le hubiera gustado --
ser?
36. ¿Cómo se llevaba con sus maestros y con sus compa
ñeros?

Historia Familiar y Personal

37. ¿Con quiénes vive y desde cuándo?
 38. ¿Vive en casa rentada, propia o de huéspedes?
 39. ¿Cuál es la ocupación de:?

	Ocupación	Trabaja en:
Padre	_____	_____
Madre	_____	_____
Hermanos	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
Esposa	_____	_____
Hijos	_____	_____
	_____	_____

40. ¿Quiénes dependen económicamente de usted?
 41. ¿Quiénes sostienen los gastos de su casa?
 42. Actualmente ¿A cuánto ascienden sus gastos personales al mes? .
 43. ¿Tiene deudas? SI _____ NO _____
 44. ¿A cuánto ascienden? _____ por concepto de:

 45. ¿Cómo se lleva con sus padres?
 46. Haga una breve descripción de ellos
 47. ¿Cómo se lleva con sus hermanos?

48. Con cuál de ellos ¿Se lleva mejor y por qué? _____
¿Y con cuál peor y por qué? _____
49. ¿Cómo se lleva con su esposa e hijos? _____
50. Haga una breve descripción de sí mismo, mencionando sus defectos y cualidades:
51. ¿Ante una persona que se muestra agresiva hacia usted, cuál es su reacción?
52. ¿Pertenece o perteneció algún Club, Asociación o Sindicato, etc. y cuál es o era su actividad?
53. ¿Considera tener muchos o pocos amigos?
54. ¿Entabla fácilmente relaciones con otras personas?
-

IV)

Metas e Intereses

55. ¿Qué hace usted en sus ratos libres o tiempo libre?
56. ¿Cuáles son sus planes a corto plazo?
57. ¿Qué está haciendo usted para lograrlos?
58. ¿Cuáles son sus planes a largo plazo?
-

V)

Salud

59. ¿Cuál es su estado actual de salud?. ¿Cuáles han sido las enfermedades más graves que ha padecido, operaciones y/o accidentes que haya tenido?

60. ¿Le gustaría agregar algo más?

Bueno pues hemos terminado esta entrevista, usted me -
ha proporcionado una revisión de sus antecedentes y experiencias
Le agradezco el que usted haya cooperado de esta manera tan va--
liosa, ya que la información que hemos recibido nos es de gran
ayuda para realizar el Inventario de Recursos Humanos.

A P E N D I C E "C"

APENDICE "C"

C U E S T I O N A R I O

Y

G U I A D E L A E N T R E V I S T A

I N T R O D U C C I O N

Me gustaría que me hablara acerca de usted mismo, en lo que se refiere a sus trabajos, sus estudios, lo que le gusta hacer, sus experiencias, etc., ya que se está realizando un inventario de los Recursos Humanos de la Compañía, así como se efectúan en un almacén para saber con que recursos se cuenta y poder aprovecharlos al máximo.

Lo mismo se pretende al realizar el Inventario de Recursos Humanos.

GUIA DE ENTREVISTA

CONSIDERE:

PREGUNTE:

BUSQUE:

SALUDO

Plática breve

¿Cómo se enteró del empleo?

Apariencia

Pregunta inicial

¿Porqué se interesa en esta empresa?

Fluidez verbal

INTRODUCCION

Me gustaría que me hablara acerca de usted mismo en lo que se refiere a sus experiencias, sus trabajos, etc., y todo aquello que nos permita conocerlo, con el fin de saber si contamos en nuestra empresa con un puesto que usted pueda desempeñar adecuadamente y en el cual se sienta agusto, y en base a esto tomar una decisión que resulte beneficiosa tanto para usted como para la empresa.

CONSIDERE:

PREGUNTE:

BUSQUE:

ANTECEDENTES LABORALES:

Empezar por el trabajo actual o último, siguiendo con los 2 anteriores.

Me gustaría que empezara a hablarme acerca de sus experiencias de trabajo.

- Puestos desempeñados, experiencias adquiridas, duración en cada trabajo, y motivos de separación de la empresa.
- Trabajo desempeñado que más le haya gustado, y cuál menos.
- Investigar acerca de logros en el trabajo, así como problemas en el mismo.
- Relaciones Interpersonales con: Jefes y Compañeros.

Adaptabilidad
Productividad
Sociabilidad
Ascendencia
Motivación
Suficiencia en el trabajo
Estabilidad laboral

ESCOLARIDAD

Empezar con la Primaria, seguir con secundaria vocacional-bachillera-

Usted me ha hablado acerca de sus experiencias de trabajo, me gustaría que continuara hablándome de sus estudios.

- Grado máximo de escolaridad y/o si se encuentra estudiando actualmente.
- Si hubo cambios de escuela dentro de cada período escolar y por qué

Suficiencia de los estudios
Motivación
Intereses

CONSIDERE:

carrera comercial
o técnica
otros

PREGUNTE:

- Si reprobó algún año escolar y motivos
- Promedio de calificaciones
- Si ha dejado de estudiar, por qué motivos, y si piensa volver a estudiar
- Relaciones Interpersonales con:
Maestros y Compañeros.

BUSQUE:

Reacción a la autoridad
Ascendencia
Trabajo en grupo
Sociabilidad

HISTORIA PERSONAL Y FAMILIAR

Es importante para seguir conociéndolo que me hable de usted y de su familia, me gustaría saber cosas como: ¿Con - quién vive usted?

Familia y hogar

- Lugar donde vive (casa rentada, propia, departamento rentado, etc.)

Nivel socio-económico

Educación y

- Con quiénes vive

Madurez y juicio

disciplina

Actividades individuales

- Quiénes dependen de él económicamente

(estabilidad emocional)

y de grupo

- Ocupación de su familia (padres, hermanos, y/o esposa e hijos)

Habilidad social

Comunidad

- Deudas (por qué concepto y monto de éstas)

Valores y metas

Estabilidad

- Autoimagen

básicos

- Agresividad

Autoimagen

Ascendencia

CONSIDERE

METAS E INTERESES

Intereses
Pasatiempos
Metas a corto y
a largo plazo

CONDICIONES DE SALUD

PREGUNTE:

- Pertenencia a algún Club, Asociación, Sindicato, etc.
- Relaciones Interpersonales con: Padres, hermano, y/o esposa e hijos; con amigos.

Me gustaría que me hablara acerca de lo que le gusta hacer en sus ratos libres, así como de sus metas a corto y largo plazo.

- Actividades en su tiempo libre
- Metas a corto plazo y qué está haciendo para lograrlas
- Metas a largo plazo

Ya me ha hablado de sus trabajos anteriores, de los estudios que ha efectuado, así como de su vida personal y familiar, de lo que tiene pensado realizar y lo que está haciendo para alcanzar sus

BUSQUE:

Iniciativa
Agresividad
Sociabilidad

Intereses
Vitalidad (nivel de energía)
Motivación de logro
Manejo de tiempo y energía
Valores y metas básicos

CONSIDERE

Problemas de
salud

TERMINACION

PREGUNTE

metas; por último me gustaría que habláramos un poco acerca de su salud. ¿cuál es su estado actual de salud?

- Estado actual de salud
- Enfermedades de gravedad
- Operaciones y accidentes

BUSQUE

Condiciones de
salud

Bueno pues hemos terminado esta entrevista, usted me ha proporcionado una buena revisión de sus antecedentes y experiencias. Le agradezco el que usted haya cooperado de esta manera tan valiosa, ya que la información que hemos recibido nos es de gran ayuda para realizar el inventario de Recursos Humanos.
¿Le gustaría agregar algo más?

A P E N D I C E "D"

APENDICE "D"

PUNTAJE TOTAL: _____

ESCALA DE CALIFICACION

	PUNTAJE	
DEFICIENTE	0 - 142	} NO ACEPTADO
INFERIOR AL TER. MED.	143 - 272	
TERMINO MEDIO	273 - 402	} ACEPTADO
SUPERIOR AL TER. MED.	403 - 532	
EXCELENTE	533 - 650	

REPORTE DE ENTREVISTA

Inmediatamente después de la entrevista llene este reporte. Marque con una (X) el puntaje correspondiente a cada ítem.

1. APARIENCIA PERSONAL

Mala, sucia, descuidada	Sin indicio de cuidado en su vestido o persona	En general limpio y de buena apariencia	Muy cuidadoso de su aspecto vestido o persona.	Impecable en vestido y persona. Elegante
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

II. PERSONALIDAD

1.- Fluidez Verbal

Tartamudea Contesta con excesiva brevedad	No logra hilar sus ideas	Logra una transmisión aceptable de sus ideas Capta y responde con rapidez	Transmite sus ideas con fluidez. Estable una comunicación rítmica	Da la información suficiente sobre cada punto de forma clara y precisa casi sin intervención del entrevistador
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

2.- Actitud en la Entrevista

Sonolienta, indiferente, o Manipuladora en exceso Incolora Hostil. Dudante	Pasiva, reacciona con lentitud No es cooperativa	Atenta, se adapta a diferentes circunstancias Agradable, cooperativa	Dinámica, demuestra interés y lo despierta en el entrevistador	Verdadero entusiasmo
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

3.- Confianza en sí mismo

Tiene un concepto devaluado de su persona, se desprecia.	Duda de sus conocimientos y su capacidad	Se siente seguro de sí mismo	Tiene la certeza de que logrará un desarrollo satisfactorio.	Absoluta confianza en sí mismo respaldada por su experiencia y trayectoria.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

4.- Agresividad

Irónica, Discute y pelea	Mantiene actitud defensiva. Se enfada con facilidad	Generalmente se muestra controlado ante situaciones de fricción	Tanquila, Respetuosa, Difícilmente se enoja	Ante situaciones de fricción toma una actitud conciliatoria					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

5.- Estabilidad Emocional

Nerviosa irritable, Pierde la atención en su trabajo.	Ansiosa inquieta, le es difícil mantener la atención en sus labores	Controlada, presta la atención necesaria para desempeñar adecuadamente sus labores	Generalmente es objetivo, calmado, rara vez distrae la atención de su trabajo	Siempre objetivo, tranquilo mantiene constante la atención en su trabajo.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

6.- Ascendencia

Rebelde, no obedece órdenes. Fricción constante con sus jefes.	Renuente, ejecuta las órdenes recibidas en forma deficiente	La relación con sus jefes es exclusivamente de trabajo. Ejecuta las órdenes adecuadamente	Ejecuta las órdenes recibidas en forma satisfactoria.	Plena disposición a acatar las órdenes ejecutándolas en forma altamente satisfactoria.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

III.- TRABAJO EN GRUPO

Al trabajar en grupo es apático o impositivo, con un desempeño deficiente	Trabajo en grupo por obligación, mostrando una disminución significativa en su desempeño.	Gusta de las actividades en grupo y las desarrolla adecuadamente	Prefiere el trabajo en grupo, mostrando un desempeño satisfactorio.	Muy cooperativo facilita el trabajo en grupo.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

IV.- MOTIVACION

1.- Interés Ocupacional

No tiene ninguno Dice poder trabajar en cualquier cosa.	Tiene poco interés por determinada actividad	Dice desear trabajar en cargo propio de su experiencia	Hace hincapié por colocarse dentro de sus conocimientos	Define claramente el cargo y actividades propias de su especialidad. No desea otro.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

2.- Motivación hacia el trabajo

No tiene ninguna	Actúa generalmente con apatía poco entusiasmo Su trayectoria muestra un estancamiento	Es activo. Hasta ahora por diferentes circunstancias no ha podido desarrollarse, pero si tiene la capacidad necesaria para lograrlo.	Muy activo. Constantemente estudia los avances de su campo, profundizando; tiende a especializarse. Su trayectoria es progresista.	Ha demostrado sus deseos de capacitación, Su trayectoria es sumamente progresista.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

V.- CONDICIONES DE SALUD

Tiene impedimento físico, que no le permite desempeñar el puesto.	Enfermizo, Constantemente contrae enfermedades de cualquier tipo, faltando frecuentemente al trabajo.	En general goza de un buen estado de salud.	Rara vez llega a padecer enfermedades, las cuales no interfieren en el desempeño de su trabajo.	Condición atlética, excelente - estado de salud.
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

VI. EXPERIENCIA LABORAL

Nunca ha trabajado	Ha trabajado en otro tipo de puesto	Hasta un año trabajando en puestos del mismo tipo	Más de un año trabajando en puestos del mismo tipo	Más de dos años trabajando en puestos del mismo tipo.
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

VII. IDENTIFICACION CON AL EMPRESA

Trabaja con la empresa solo por que es el lugar donde lo aceptaron para que preste sus servicios.	Trabaja para la empresa solo por que sus actividades son menos difíciles que los otros puestos que ha desempeñado.	Trabaja por el horario y/o por la cercanía y/o por el tipo de actividades que desarrolla en la empresa.	Labora para la empresa por que le gusta el giro de la misma, y se siente a gusto en su trabajo	Labora para la empresa por que se siente muy a gusto trabajando para ésta.
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

APENDICE "E"

APENDICE "E"

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ FECHA DE INGRESO: _____

SUCURSAL: _____ CLAVE: _____

PERIODO DE EVALUACION DE: ___ DE 198__ A _____ DE
198__.

PUNTAJE TOTAL: _____

OBSERVACIONES: _____

FECHA: _____

FIRMA DEL EVALUADOR

INSTRUCCIONES

Para calificar deberá considerarse la actuación del empleado durante todo el periodo que la evaluación cubra, sin permitir la influencia personal ni de los actos más recientes, sean positivos o negativos, situándose en un plano justo y equitativo. Examine detenidamente cada factor que va a evaluar y marque con una (X) el puntaje correspondiente al alcance del empleado, anotando en el cuadro respectivo el puntaje total, la suma global de los mismos.

De ser posible deje transcurrir un lapso razonable entre la calificación de un empleado y la del otro.

ESCALA DE CALIFICACION

	PUNTAJE	
DEFICIENTE	0 - 142	} NO ACEPTADO
INFERIOR AL TERM. MED.	143 - 273	
TERMINO MEDIO	273 - 402	} ACEPTADO
SUPERIOR AL TERM. MED.	403 - 532	
EXCELENTE	533 - 650	

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1.- PUNTUALIDAD

Llega tarde con mucha frecuencia falta al trabajo dos o tres veces en un mes sin justificación	Algunas veces llega tarde y falta una o dos veces al mes, justificándose,	Casi nunca llega tarde y son contadas las veces que falta	Siempre llega a tiempo; ocasionalmente falta.	Nunca llega tarde ni falta a su trabajo.
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

2.- TRATO COM EL PUBLICO O CLIENTES

Trato áspero y vocabulario incorrecto	Es indiferente en su trato y a veces sus expresiones son incorrectas.	Trato y manera de expresarse correctos	Trato agradable buen tacto	Trato muy agradable; fino
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

3.- RELACIONES DE TRABAJO

Retraído, huraño; poco accesible, con frecuencia origina problemas de relaciones humanas	Un poco difícil de tratar. Algo intransigente	En general se lleva bien con todos. Ocasionalmente origina problemas	Trabaja en buena armonía con todos. No crea problemas. Goza de la simpatía de sus compañeros.	Sumamente atento y cortés. Es muy estimado
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

4.- ASCENDENCIA

Frecuentemente pasa por alto las indicaciones que recibe. No acepta de buen grado las órdenes	A veces discute las ordenes que recibe No siempre recibe de buen agrado las indicaciones	Respeto las normas y acepta sin discusión las órdenes que recibe.	Se preocupa por observar nuestras normas y acepta con gusto las órdenes	Tiene una adhesión irrestricta a las normas y colabora para que las órdenes que recibe se cumplan adecuadamente.
0 10	11 20	21 30	31 40	41 50

5.- EFICIENCIA

Le falta constancia; no logra alcanzar los estándares de trabajo. Es necesario supervisarlo de cerca.

Es constante pero frecuentemente no alcanza las metas que se le fijan. Es necesario supervisarlo frecuentemente.

Cumple con su trabajo. Se esfuerza, pero no demasiado. Se le supervisa periódicamente.

Se esfuerza en lograr mejores resultados que los fijados; a veces los logra. Solo precisa de supervisión esporádica.

Logra resultados sobresalientes. Siempre trata de alcanzar las metas más difíciles.

0 10 11 20 21 30 31 40 41 50

6.- LEALTAD A LA EMPRESA

Existen dudas acerca de su lealtad. Cuida más sus intereses y los de otras personas. Critica con frecuencia.

Frecuentemente antepone sus intereses a los de la empresa. Emite juicios negativos.

Generalmente es leal y digno de confianza. Se abstiene de criticar a la empresa.

Siempre se muestra leal en la defensa de la empresa. A veces es capaz de sacrificar sus intereses por los de otros.

Lealtad y entrega a toda prueba. Pospone sus intereses a los de la empresa, a la que defiende en todas las circunstancias.

0 10 11 20 21 30 31 40 41 50

7.- TRABAJO EN GRUPO

En aquellas actividades a realizar en grupo es apática o impositiva con un desempeño deficiente.

Realiza las actividades en grupo por obligación, mostrando una disminución significativa en su desempeño.

Gusta de la actividades en grupo y las desarrolla adecuadamente.

Prefiere el trabajo en grupo, mostrando un desempeño satisfactorio.

Muy cooperativo; facilita el trabajo en grupo.

0 10 11 20 21 30 31 40 41 50

8.- ORGANIZACION DEL TRABAJO

No es capaz de organizar su propio trabajo.	Apenas es capaz de organizar su propio trabajo	Organiza aceptablemente su trabajo	Tiene bien organizado su trabajo y es apto para organizar.	Tiene muy bien organizado su trabajo y excelente aptitud para organizar.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

9.- APARIENCIA PERSONAL

Mala, sucia, descuidada.	Sin indicio de cuidado en su vestido o persona.	En general limpio y de buena apariencia	Muy cuidadoso de su aspecto vestido o persona	Impecable en vestido y persona. Elegante.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

10.- RESPONSABILIDAD

Descuidada; crea problemas constantemente.	Tiene cierto sentido de responsabilidad, pero eventualmente descuida algunos aspectos de su trabajo.	Es serio y formal. Generalmente se puede confiar en él.	Es íntegro y honrado en todos los aspectos	Ha demostrado en repetidas ocasiones que se puede confiar en él - abiertamente.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

11.- INTERES OCUPACIONAL

Carece de deseos de superación y apenas cumple con su trabajo	Se conforma con el trabajo que tiene actualmente y lo hace bien	Con frecuencia muestra interés por superarse	Siempre muestra interés por superarse	Muestra gran interés por superarse y siempre se esfuerza por lograrlo.					
0	10	11	20	21	30	31	40	41	50

12.- MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

Apático, no es de su agrado el trabajo que desarrolla, se desanima con facilidad.

0 10

No realiza con gusto algunos aspectos de su actividad. Necesita animársele con frecuencia.

11 20

Desarrolla con gusto la mayor parte de sus diferentes actividades. No se desanima fácilmente.

21 30

Todas sus actividades las desarrolla con verdadero gusto. Algunas veces llega a perder entusiasmo pero lo recupera.

31 40

Siente gran satisfacción por su trabajo y lo desarrolla con entusiasmo. Nunca se desanima.

41 50

13.- APRECIACION GENERAL

Resultados y aptitudes insuficientes
No conviene

0 10

Apenas aceptable. Si no mejora, debe trasladarse a otro puesto.

11 20

Responde a las exigencias normales del puesto.

21 30

Resultados y aptitudes superiores al promedio. Merece especial interés.

31 40

Resultados y aptitudes excepcionalmente buenos. Merece ser promovido a un puesto superior.

41 50

T A B L A S

T A B L A B
C U E S T I O N A R I O

<u>PERSONA</u>	<u>ENTREVISTA</u>	<u>EVALUACION DEL DESEMPEO</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>DIFERENCIA AL CUADRADO</u>
1	8	18	- 10	100
2	22	21	1	1
3	8	17	- 9	81
4	5	23	- 18	324
5	17	7	10	100
6	1	2,50	- 1,5	2,25
7	20	6	14	196
8	3	15	- 12	144
9	18	10	8	64
10	12	1	11	121
11	23	14	9	81
12	21	13	8	64
13	16	11,50	4,50	20,25
14	10	5	5	25
15	14,50	9	5,50	30,25
16	8	19	- 11	121
17	4	22	- 18	324
18	6	16	- 10	100
19	2	2,5	- ,50	,25
20	19	20	- 1	1
21	13	11,50	1,50	2,25
22	11	4	7	49
23	14,50	8	6,50	42,25

T A B L A C
GUIA DE ENTREVISTA

<u>PERSONA</u>	<u>ENTREVISTA GID RANGO</u>	<u>E. O.</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>DIFERENCIA²</u>
1	16.5	17	- .50	.25
2	19	10	9	81
3	21	21	0	0
4	15	19	- 4	16
5	6	1	5	25
6	11	14	- 3	9
7	12.5	3	9.5	90.5
8	16	17	- 0.5	.25
9	12.5	17	- 4.5	20.25
10	18	12	6	36
11	20	20	0	0
12	9	23	- 14	196
13	22	12	10	100
14	7	9	- 2	4
15	1	5	- 4	16
16	14	2	12	144
17	3	4	- 1	1
18	4	7	- 3	9
19	5	15	- 10	100
20	10	22	- 12	144
21	2	6	- 4	16
22	23	12	11	121
23	8	8	0	0

NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Keplart, C. N. La Entrevista y el Examen de Selección.
Editorial Rialp,
Madrid España, 1976.
- (2) Bieshevval, S. Personal Selection
Annual Review of Psychology,
1965.
- (3) Arias Galicia Fernan- Administración de los Recursos
do Humanos.
Editorial Trillas,
México, 1976.
- (4) Yoder, Dale Manejo de Personal y Relaciones
Industriales.
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1978.
- (5) Landy, J. F. The Validity of the Interview
in Police Officer Selection,
Journal of Applied Psychology,
1976. Vol. 61, No. 2
193-198.

- (6) Siegel L. Psicología de las Organizaciones Industriales.
Editorial C.E.C.S.A., 1981.
- (7) Bingham, W. V. D. Como Entrevistar.
Editorial Rialp.
Madrid España, 1973
- (8) Ver nota bibliográfica No.6
- (9) Beach, S. D. Personnel the Management of people at Work.
McMillan Publishing, 1975.
- (10) Ver Nota bibliográfica No. 1
- (11) Weiss, A. J. An Objective Validation of Jaccard's
tual Interview Data
J. Appl. Psychol. 1960
- (12) Ver Nota bibliográfica No. 6
- (13) Fear, A. R. Jordan, B. Employee Evaluation Manual for Interviewers
New York,
Psychological Corporation, 1943
- (14) Basset, G. A. Practical Interviewing a Handbook for Managers.
American Management Association
New York

- (15) Tiffin, J.; McCormick Industrial Psychology,
J. E. Unwin University Books, 1969
- (16) Ver Nota bibliográfica No. 6
- (17) Fear, A. R.; Jordan Employee Evaluation Manual for
B. Interviewers.
(New York, Psychological Corpo-
ration, 1943)
- (18) Hovland, I. C. and Prediction of Industrial Succes
Wonderlic, F. E. from a Standardized Interview,
J. App. Psychol, 1939
- (19) McMurray, N. R. Validating the Patterned Inter-
view Personnel.
1947
- (20) Ver Nota bibliográfica No. 18
- (21) Newman, S. H.; Bobitt The Reliability of the Inter-
and Cameron view Method in an Officer-can-
didate Evaluation Program
Am Psychol, 1946
- (22) Vernon, (P. E.) The Assessment of Personality
The Advanc. of Sei, 1952
9, 207-8.
- (23) Kelley and Fiske The Prediction of Perfomance in
Clinical Psychology,

- Ann Arbor: University of Michigan Press, 1951.
- (24) Johns, G. Effects of Informational Order & Frequency of Applicant Evaluation upon Linear Information. Journal of applied Psychology, 1975, Vol. 60, No. 4
427 - 433
- (25) Heneman III, H. G. Interviews Validity as a Function of Interview Structure. Biographical Data and Interviewes Order. Journal of Applied Psychology, 1975 Vol. 60 No. 748 - 753
Shwab, D. P.
- (26) Ver Nota Bibliográfica No. 3
- (27) Saldivar, M. C. Apuntes del Curso de Selección de Personal para la carrera de Licenciado en Relaciones Industriales. U. I. A., 1958.