

875202

1
2ey



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**La Importancia de la Entrevista en
la Contratación de Personal.**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**Seminario de Investigación Administrativa que para obtener el
Título de Licenciada en Administración de Empresas.**

PRESENTA

Blanca Guadalupe Pérez Freyre

H. VERACRUZ, VER.

NOVIEMBRE DE 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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

	Pág.
I N T R O D U C C I O N	1
Capítulo I ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS	4
Importancia del elemento humano.	5
Las necesidades del elemento humano.	6
Administración de Personal y Relaciones Humanas.	7
Teoría "X", Teoría "Y" y Teoría "Z".	10
Capítulo II EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	15
Origen y evolución.	18
Departamento Staff o Funcional.	21
Cómo organizar el Departamento de Personal	24
Funciones del Departamento de Personal.	26

	Requisitos de un Jefe de Personal.	27
Capítulo III	LA ENTREVISTA	30
	Antecedentes históricos.	31
	Concepto de Entrevista.	32
	Objetivos de la Entrevista.	37
	Funciones de la Entrevista.	40
	Elementos humanos de la Entrevista.	41
	Técnicas de la Entrevista.	46
	La Entrevista Dirigida.	47
	La Entrevista no Dirigida.	55
	Preparación de la Entrevista.	57
	Selección del lugar para llevar a cabo la Entrevista.	60
	Condiciones para llevar a cabo una Entrevista.	62
	Los prejuicios del Entrevistador.	66
	CONCLUSIONES	71
	BIBLIOGRAFIA	73

INTRODUCCION

En la época actual, época de grandes descurrimientos en todos los órdenes, las Empresas sostienen día a día una -- competencia cada vez más enconada, esta situación provoca que se desplieguen enormes esfuerzos y erogaciones, para -- tratar de superar a las demás en la lucha en que se encuentran embeñadas, y de ésta manera poder sostenerse dentro -- de un primer plano. Se planean grandes campañas, promociones e investigaciones tratando de mantenerse en el nivel -- de competencia deseado, sin embargo con frecuencia se descuida un aspecto que es fundamental para conseguir los objetivos antes mencionados: El Aspecto Humano.

Dentro de este aspecto humano, la selección de personal de una Empresa es un elemento vital y básico, y a pesar de serlo, ha sido descuidado por muchos empresarios que no se dan cuenta de su utilidad e importancia.

La importancia de la Selección de Personal se deriva de la actual y palpitante necesidad que tienen las Empresas -- de proveerse del mejor personal, del más idóneo y prepara-

2

fo, para de esta manera encontrarse en condiciones de alcanzar sus objetivos, es decir, que en la actualidad para que una Empresa prospere es necesario que cuente con un personal adecuado, y esto se logrará mediante la selección correcta del mismo.

De acuerdo con el desarrollo histórico de la Administración Moderna, se han venido formulando una serie de técnicas de Selección de Personal, tales como: Pruebas y Entrevistas.

Se ha escrito mucho sobre las pruebas y cada día se elaboran nuevas variedades de ellas. Pero en lo que se refiere a las Entrevistas, hay pocos tratados de Administración de Personal que abordan este tema con el detenimiento necesario, a pesar de su uso intensivo y de la repercusión de los estudios de Elton Mayo y de investigadores que han seguido trabajando en ese campo. De todas estas consideraciones surge el interés por abordar el tema, que a mi juicio no ha sido apreciado en nuestro medio con el detenimiento que realmente merece.

La Entrevista es una gran ayuda para la Selección de Personal y por lo mismo un gran beneficio para la Empresa misma, puesto que se puede proveer de empleados con aptitudes y habilidades idóneas para los puestos que la Empresa tenga disponibles. La Entrevista es uno de los medios que ayuda a evitar la colocación de empleados en puestos que no están en condiciones de desempeñar satisfactoriamente.

Contando con un sistema de entrevistas adecuado, la Selección de Personal, por lógica será más eficaz y completa.

14

y por lo mismo el funcionamiento de la Empresa será más productivo, puesto que hasta donde humanamente es posible, el empleado estará colocado en el puesto más adecuado a sus aptitudes. Si esta selección ha sido planeada y encaminada en forma correcta, el éxito será más factible de alcanzar. Esta situación así planteada nos muestra en forma clara la gran importancia que actualmente tiene la selección de Personal y por consecuencia la Entrevista, que es uno de los elementos básicos.

Por todo lo anterior, hay que tomar en cuenta que el objetivo principal de la Administración ha de ser asegurar - la máxima prosperidad tanto para el patrón como para cada uno de los empleados, de manera que ésta tenga el carácter general y permanente. Para llegar a esto es necesario reconocer que el elemento humano tiene un lugar en la Empresa y es miembro de una sociedad a la que pertenecemos todos y que por lo tanto, se debe establecer un clima social de cordialidad en el trabajo, en un sentido psicológico, social y moral, para el buen encauzamiento de las relaciones humanas.

Quiero hacer la aclaración que el hecho de tratar el tema de la Entrevista en un capítulo, no es relegar su importancia, ya que para hacer referencia a ésta, es necesario ubicarse en la información de los capítulos restantes. - puesto que la Entrevista es básica en diversos aspectos, - desde que se establece el primer contacto del trabajador - con la Empresa.

C A P I T U L O 1

ADMON.DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS

IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO

LAS NECESIDADES DEL ELEMENTO HUMANO

ADMON.DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS

TEORIA "X", TEORIA "Y" y TEORIA "Z"

IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO.

La Empresa es una Sociedad Comercial o Industrial, en la estructura social de todas las épocas, y en ella pasan los hombres gran parte de su vida; por ello es necesario, hacer destacar que el hombre como ser productivo, ha tenido siempre una importancia especial, que se refleja en los resultados de la Empresa (ya que si ésta cuenta con personal adecuado, sus resultados serán positivos), por lo cual es necesario valerse de ciertas pruebas y elementos, y éstas se basan en estudios sociológicos y psicológicos, los cuales buscan mejorar los resultados en la eficiencia operacional. Tales estudios principiaron desde que Elton Mayo inició una serie de experimentos en 1927 y 1932 con el objeto de conocer la influencia de ciertos factores físicos en el rendimiento obrero, así como también destacar qué es lo que motiva al trabajador a ejecutar determinada acción.

Dichas teorías o criterios se refieren a la necesidad de darle una verdadera importancia al elemento humano en cualquier acontecer y precisamente aquí es donde surge el concepto Administración de Personal. El presente capítulo trata de destacar lo anterior principiando por definir el concepto aludido, que en la actualidad se ha dado a conocer más comúnmente como Relaciones Humanas.

LAS NECESIDADES DEL ELEMENTO HUMANO.

Para que el elemento humano pueda ser motivado, hay que conocer qué es lo que él desea, y que a la vez lo hace actuar, ésto es, cuáles son sus necesidades en general, éstas

tas se pueden identificar en diferentes tipos. El doctor - Abraham Maslow (1954) postuló que el hombre posee una escala de necesidades de 5 grupos, que son: (1)

- 1.- Necesidades Fisiológicas o Primarias.
- 2.- Necesidades de Seguridad.
- 3.- Necesidades Sociales.
- 4.- Necesidades de Estima.
- 5.- Necesidades de Autorrealización.

- 1.- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS.**- Estas casi siempre son controladas por reacciones químicas y neuronales del cuerpo, las más comunes son las necesidades de alimento, agua-oxígeno, sexuales, de eliminación y descanso, vestuario, habitación, etc.
Si alguna de estas necesidades es insatisfecha, el individuo tratará de satisfacerla aunque utilice una gran cantidad de esfuerzo. Es importante destacar que la manifestación de estas necesidades varía según el individuo, por la forma en que éstas pueden ser controladas y la cantidad de energía que están dispuestos a ofrecer en la búsqueda de sus satisfactores.
- 2.- **NECESIDADES DE SEGURIDAD.**- Se refieren a la supervivencia de la persona como un todo. La manifestación clásica de estas necesidades es evitar el exceso de calor o frío, de evitar las sustancias tóxicas y en general - de cuidarse de cualquier tipo de injuria física que -- contravenga la dignidad humana.

(1) "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS".

Fernando Arias Galicia.
Ed. Trillas; Pag. 70

En una empresa donde existe la seguridad industrial -- obviamente tiene como índice de accidentes y atrae -- gran cantidad de personal.

- 3.- NECESIDADES SOCIALES.-- De todos los seres vivos el -- hombre es el que depende más de sus relaciones sociales para crecer y desarrollarse con facilidad, siente la -- necesidad de ser querido por su grupo y teme el rechazo de éste.
- 4.- NECESIDADES DE ESTIMA.-- El hombre no solamente necesita sentirse apreciado y estimado en la posición que -- ocupa dentro de la estructura social que lleva consigo obligaciones y privilegios irrechazables. Es el prestigio o la distinción que va a identificar al trabajador con su grupo social. El sólo hecho de la aceptación -- por parte del grupo indica algún tipo de STATUS dentro de él. La intensidad o la pobreza de un puesto en relación al STATUS dentro del grupo, puede ser un motivante para que el trabajador trate de progresar o mantenerse en él.
- 5.- NECESIDADES DE AUTORREALIZACION.-- El hombre necesita -- desarrollarse dependiendo de su capacidad para trabajar en lo que le gusta, por lo que las empresas además de producir bienes, deben hacer hombres y enriquecerlos en el más noble sentido del término.

ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RELACIONES HUMANAS.

Se principiará por definir los conceptos anteriores pa-

ra tener una base que destaque la importancia del elemento humano. El escritor Paul Pigors hace referencia a la definición de Administración de Personal de Thomas J. Soates - que es considerado un verdadero director profesional en los Estados Unidos, por el citado autor, dicha definición dice:

"La Administración de Personal es un código sobre las formas de organizar y tratar a los individuos en el trabajo, de manera que uno de ellos pueda llegar a la mayor realización posible de sus habilidades intrínsecas, alcanzando así una eficiencia máxima para ellos mismos y para su trabajo, dando así a la empresa de la que forman parte una ventaja competitiva determinante y por ende, los resultados óptimos" (2).

Otro concepto es el de George Terry quien ha sido un pionero de la Administración, y dice:

"A la dirección de personal le incumbe conseguir y conservar un equipo humano de trabajo satisfactorio y satisficcho. Hallar, seleccionar y colocar la gente apropiada en los puestos adecuados es una tarea enorme; pero estimularlos, mantenerlos activos y satisfechos es quizás aún más difícil" (3).

En consecuencia la Administración de Personal se puede resumir como LA TECNICA PARA OBTENER LA OPTIMA EFICIENCIA

(2) "LA ADMINISTRACION DE PERSONAL"
Paul Pigors-Charles A. Myers. Pág. 20

(3) "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION"
George R. Terry. Pág. 787

Y COOPERACION. EN LAS RELACIONES HUMANAS DE LA EMPRESA.

Las RELACIONES HUMANAS se definen como el conjunto de principios, reglas y técnicas que buscan destacar el aspecto humano en los integrantes de la empresa, con el fin de obtener la máxima eficiencia, en el logro de sus objetivos armonizados con sus intereses particulares y de grupo. Aún se puede sintetizar este concepto diciendo que: Relaciones Humanas son aquellos factores que intervienen en el contacto y comunicación de todos los seres humanos en general.

Aquí también cabe hacer mención del concepto que el LAE, José Antonio Fernández Arena tiene al respecto, debido a la importancia del mismo es conveniente incluirlo, tal concepto es el siguiente:

"Los Recursos Humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la Administración. De nada sirve una estructura bien delineada, cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones" (4).

El elemento humano va colocándose como algo primordial, que requiere que se le tome en cuenta y por ello se han desarrollado estudios al respecto, y precisamente con base en esos estudios Douglas McGregor (5) hace un análisis de las consecuencias de usar métodos de control administrati-

(4) "EL PROCESO ADMINISTRATIVO"
José Antonio Fernández Arena. Pág. 138

(5) "EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS"
Douglas McGregor. Edit. Diana.

vo que se adaptan a las condiciones de la empresa moderna, llevando a la conclusión de que es necesario tener presente los conocimientos actuales de la ciencia social sobre la motivación humana y el esfuerzo organizado.

TEORIA "X", TEORIA "Y" y TEORIA "Z".

Teoría "X" o tradicional (McGregor, 1969); o sistema autoritario explotativo (Likert, 1968).

Suposiciones:

- a) A las personas no les gusta trabajar.
- b) La gente trabaja solo por dinero.
- c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Políticas:

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas o sistemas rutinarios.

Espectativas:

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Como puede verse fácilmente si se piensa en que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos -- que incitan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento, da origen

a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión (6). El jefe será quien decide y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Existe una variante, la cual podríamos denominar Teoría X, o paternalista. Likert (1968) la rubrica como autoritaria-benevolente. Los sujestos, las políticas y las expectativas siguen siendo los mismos, aunque ahora se agregan dos políticas más:

- a) Hay que evitar que la irresponsabilidad haga a la gente ir en contra de sus propios intereses; entonces, parte del salario hay que dárselo en prestaciones: casa, des-pensas familiares, seguros de vida, etc.
- b) No hay que usar el poder, la cortesía rinde mejores frutos.

Teoría "Y" (McGregor, 1969) ; sistema participativo (Likert, 1968) o de recursos humanos (Miles, 1966).

Sujestos:

- a) La gente tiene iniciativa y es responsable.
- b) Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- c) Es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección.
- d) Posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

(6) "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

Fernando Arias Galicia. Pág. 126.

Políticas:

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales éstos ejerzan su autocontrol y autodirección.

Expectativas:

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.
- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización.
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Como es fácil apreciar, esta postura es radicalmente opuesta a la anterior (7). Tomando las ideas de los economistas actuales se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen recursos aprovechables; alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y ue, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y éstos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.

Teoría "Z" (Strauss y Jayles, 1963), o de relaciones humanas (Miles, 1966).

(7) "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

Fernando Arias Galicia. Pág. 170

Sugerencias:

- a) La gente quiere sentirse importante.
- b) Ser informada.
- c) Pertenecer a grupos.
- d) Que se le reconozcan sus méritos.

Políticas:

- a) Ensalzar por su trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de "gran familia".
- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el "porqué" de las órdenes.

Expectativas:

- a) Un trabajador satisfecho producirá más.
- b) Los subordinados cooperarán de buen grado.
- c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Observe que los sugerencias de la teoría "X" no han sido cambiados sino simplemente se les ha agregado un componente social del cual carecían (3). Ahora la tarea fundamental es "vender la idea"; dicho en otros términos, el jefe es quien tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquél obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces "motivado". El jefe no debe "empujar" a sus subordinados, como en la teoría "X", sino, digamos, "jalarlos" hacia su lado.

(3) "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

Fernando Arias Galicia. Pág. 12B.

Analizando los conceptos vertidos en las Teorías anteriores, se puede decir que:

La Teoría "X" nos dá una explicación de ciertas situaciones en la conducta humana que permiten ver hacia el pasado en cuanto a los procedimientos utilizados para controlar el elemento humano en la industria.

La Teoría "Y" esta basada en supuestos idealistas, ya que muchos de éstos no pueden llevarse a la práctica, pero sí sirven de estímulo para destacar el aspecto humano para ser examinado y quizás surja de ello algo importante que traiga avances trascendentales para las empresas en cuanto a sus recursos humanos proporcionándoles humanidad.

La Teoría "Z" para el ejecutivo o el supervisor que consciente o inconscientemente sigue los principios de la buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás si, mediante una buena dirección (no "comunicación" ni despotismo), logra obtener de ellos sus mejores esfuerzos. Establece un pequeño número de estándares u objetivos menores que deben alcanzarse si es que quieren obtener el fin principal de la organización. Parte instrucciones claras y proporciona entrenamiento efectivo, de manera que los demás sepan y sean capaces de ejecutar lo que de ellos se espera. Y de cuando en cuando verifica sus actuaciones para indicarles qué tan bien están cumpliendo con los estándares. Constantemente está tratando de obtener ejecuciones mejores, no "con el uso del látigo", sino estimulando y alentando a sus subordinados la voluntad del trabajo.

C A P I T U L O 1 1

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

ORIGEN Y EVOLUCION

DEPARTAMENTO STAFF O FUNCIONAL

COMO ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

REQUISITOS DE UN JEFE DE PERSONAL

EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Su papel consiste en contribuir al desarrollo de una -- organización eficaz. Sin duda esto es complejo, ya que hay que esforzarse en cumplir diversas funciones para cada zona: en primer lugar su ayuda a la alta gerencia por los puntos siguientes:

- a) Valora el estado de la moral del trabajo en la organización y trata de prever de cualquier hecho que pueda alterarla.
- b) Intenta diagnosticar las situaciones problemáticas - disponiendo programas de corrección.
- c) Analiza la personalidad de los individuos que han de ocupar cargos de responsabilidad.
- d) Estudia la estructura de la empresa y otros esquemas más eficaces.

El departamento de personal es una fuente de consulta y ayuda para los niveles jerárquicos intermedios de una organización indicándoles:

- a) Lo que han de hacer en circunstancias problemáticas.
- b) Cómo han de tratar a individuos difíciles.
- c) Cómo pueden convertirse en mejores jefes.

Por último tiene que ser una fuente de interés y de ayuda para sus problemas personales. Además, tienen sus integrantes que encargarse de todas las cuestiones de RECLUTAMIENTO Y SELECCION, ADMINISTRAR LOS PROBLEMAS DE BENEFICIOS, APLICAR LOS PLANES DE ENTRENAMIENTO, FORMACION Y DEMAS.

La persona que esté al frente de un departamento de per

sonal deberá tener un conocimiento pleno del ser humano - para saber encauzar sus necesidades personales a las de la empresa, y es necesario destacar que no por ésto hay que - considerar que su función consiste en repartir bondad y -- dulzura a los obreros, ya que también hay que ser estrictos y de un carácter templado, para cuando las circunstancias lo requieran, pero hay que recordar que:

"LA PROSPERIDAD DE LA EMPRESA NO PUEDE SUBSISTIR A LA - LARGA SI NO VA ACOMPAÑADA DE LA PROSPERIDAD DEL TRABAJADOR, Y VICEVERSA. Y QUE ES POSIBLE DAR AL TRABAJADOR LO QUE DESEA (SALARIOS ALTOS) Y AL EMPRESARIO LO QUE EL DESEA: BAJOS COSTOS DE PRODUCCION PARA SUS PRODUCTOS" (9).

"EL HOMBRE OCUPADO EN LA ADMINISTRACION NO TRABAJA PARA HACER DINERO PARA SI Y PARA LA COMPANIA. EL OBJETO DEL NEGOCIO ES LA GENTE Y CUANDO SE AYUDA A ELEVARLA HASTA EL -- MAXIMO, CUANDO LA GENTE ALCANZA SU PLENA REALIZACION, SE -- CREAN MAS Y MEJORES PRODUCTOS PARA EL PUEBLO, SE HACE LA -- FELICIDAD" (10).

Sólo tomando en cuenta así al elemento humano se podrá presumir de aplicar unas buenas RELACIONES HUMANAS.

(9) "SOCIOLOGIA DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA"

Ralf Dahrendorf Pág. 30

(10) "EL HOMBRE ORGANIZACION"

William H. Whyte Jr. Pág. 75

ORIGEN Y EVOLUCION.

El departamento de personal no tuvo un origen espontáneo en las Empresas, por lo que sus funciones se desarrollaron lenta y conjuntamente, con el desenvolvimiento de diversos criterios. Su iniciación categórica y su posición jerárquica son distintas en cada empresa, pero puede afirmarse que su origen se debió a la necesidad de mejores resultados en la eficiencia operacional de los organismos, a los trabajos en pro del bienestar obrero, a las necesidades de centralizar las funciones del empleo a la legislación laboral, a la sindicalización y en la sociología del trabajo.

Es a principios de este siglo cuando por las experiencias adquiridas en la revolución industrial, los dirigentes empresariales empezaron a preocuparse por obtener el máximo resultado del esfuerzo del personal empleado, lo que dio origen a que se hicieran estudios técnicos sobre ciertas garantías y servicios en relación al salario percibido. La evolución de estos elementales conceptos llegó a un desarrollo tal, que en las empresas pronto se empezó a apreciar la creación de departamentos dedicados a proporcionar la prosperidad laboral, preocupándose por los seguros de enfermedad, cajas de ahorro, sitios de recreo, seguros de accidentes, seguros de vida, ayuda legal, comedores, estudios sobre salarios, incentivos, gratificaciones, participación en las utilidades, horarios de trabajo, adiestramiento, servicios médicos, rotación de personal, etc.

Destacando de entre las funciones del departamento de personal lo relativo a la selección de personal.

Puede decirse que en otros tiempos cuando la organización empresarial no llevaba a la evolución actual cualquiera que buscara trabajo no tenía más que dirigirse al canchales. Con posterioridad algunas compañías crearon un sitio especial de contratación, en donde el encargado hacía las funciones de selección y contratación, pero sin aplicación de las técnicas debidas. Ahora en la actualidad las oficinas de contratación y el empleo de los departamentos de personal, ha alcanzado gran importancia y la necesidad de su existencia es innegable porque la especialidad de sus funciones no son sustituibles por ningún otro departamento de la empresa y porque su evolución continua lo demuestra.

A través del tiempo el departamento de personal ha sufrido una serie de evoluciones, las cuales se pueden dividir en tres fases:

- 1) Fase de llevar registros.- La primera aparición del departamento de personal es simplemente como un departamento en el cual se llevaban registros. Se encargaba de elaborar registros con el historial del empleo de supervisores y empleados, incluyendo datos como: fecha de contratación; antecedentes; empleos anteriores; fecha y salario ganado y algunos otros datos que interesaran a la organización. Algunas veces se llevaban registros de producción y de los tipos de paga correspondientes a las distintas labores.
- 2) Fase de servicios del empleado.- En la tercera década de este siglo, se amplía enormemente el concepto de personal, como resultado de las nuevas teorías en las relaciones obrero patronales. Una gran parte del sector patronal pensó que la amenaza de la organiza-

ción sindical exigía una inmediata atención enfocada a la insatisfacción de los empleados, especialmente en beneficios como: cafetería y mejores lavabos; equipos de deporte; almacenes de la compañía con descuento; servicios médicos; consejeros sociales; clubes; etc.. Como consecuencia de todo esto fué que el departamento de personal asumiera la responsabilidad de un número cada vez mayor de actividades que no atendía ninguno de los otros departamentos de la organización.

- 3) Fase "toma acuerdos" en materia de personal.- Ya durante la cuarta década de este siglo cuando sucedió otro cambio. Se pensó que el departamento de personal tendría que hacerse cargo directamente de todas las relaciones con los empleados y el sindicato. A menudo se le encomendó plenamente la tarea de contratar, despedir, determinar salarios, tramitar ascensos y agravios del sindicato. El departamento de personal adquirió poder en parte a la importancia del elemento humano y al reconocimiento muy general por parte del sector patronal, pero el principal factor fué probablemente la amenaza del sindicalismo.

Durante los últimos años treintas, el sindicalismo estuvo a la defensiva: acababa el sector patronal de establecer salarios sub-normales, de despedir injustificadamente empleados antiguos, de basar los traslados y ascensos en puro favoritismo y de prestar poca atención a la dignidad humana del trabajador.

Enfrentadas a semejantes problemas, muchas compañías creyeron que la manera de mantener alejados a los sindicatos

era eliminar los agravios que hacían los trabajadores a ellas. Así pues, en muchas compañías la Dirección dió al departamento de personal amplias facultades para establecer y administrar una política uniforme en materia de personal.

Los sindicatos lograron entrar en varias grandes compañías a pesar de los esfuerzos en contra de los departamentos de personal. Pero esta evolución elevó el rango de dichos departamentos; ahora le correspondía la responsabilidad de negociar el contrato colectivo de trabajo y la tramitación de los salarios; y como los sindicatos estaban buscando constantemente cualquier abertura en la coraza de la Dirección, así como esta lecer en un departamento, precedentes que pudiesen utilizarse después en otro lugar, el departamento de personal recibió un control centralizado todavía más extenso sobre las actividades de personal de toda la organización.

DEPARTAMENTO STAFF O FUNCIONAL.

Otro de los problemas que más se tienen en relación con el departamento de personal, es el que se refiere a cuál debe ser la naturaleza de su autoridad.

La autoridad en éste caso no puede ser lineal, la tendrá tan sólo sobre los empleados y jefes del propio departamento de personal, pero no podría tenerla de este género sobre los demás departamentos a menos que se sustituyeran a los jefes de línea. Por lo anterior se dice que la autoridad y la forma consiguiente de operar del departamento de personal, ya que necesariamente tiene que realizar su función in

interviniendo en departamentos o secciones distintos de él, tales como: producción, ventas, finanzas, compras, etc., se lo puede ser funcional o staff.

En el departamento de personal, como funcional se toman decisiones que son obligatorias a los jefes de línea en todos aquellos asuntos que sean exclusivamente o preferentemente de la función de personal: en la admisión de los trabajadores, en su traslado, en los aumentos de los salarios, permisos, etc.

El departamento de personal como staff solamente programa las actividades y, obtenida la aprobación de los jefes de línea asesora y sirve a dicha línea para su adecuado cumplimiento, más quien decide sobre los aspectos referentes a los mencionados con los jefes de línea. El departamento de personal solo le corresponde reportar el problema a su jefe en el caso de discrepancia con la actuación de los jefes de línea, los superiores decidirán lo conducente.

En teoría el departamento de personal o división de personal debe ser staff, por una parte garantiza la unidad de mando que tan fácilmente se ve amenazada en los casos de organización funcional, ya que en muchas actividades concretas los distintos aspectos técnicos de producción y de personal difícilmente pueden separarse. Por otra parte si el jefe de línea no es quien decide sobre la aceptación, rechazo, permiso, sueldos, etc. de los trabajadores, fácilmente elude su responsabilidad porque "como él no tiene los trabajadores adecuados según su criterio", como pierde autoridad porque otros son los que le conceden permiso o le niegan el aumento de sueldo", no se siente responsable del rendimiento

to de su personal. Reconocemos que, no obstante estas razones teóricas, en nuestro medio es muy frecuente que el departamento de personal actúe en su función funcional. Muchas empresas en donde teóricamente el departamento de personal actúa como staff en la práctica se convierte fácilmente en departamento funcional o actúa como departamento funcional, lo cual puede ser más dañino y peligroso. Por ello lo aconsejamos que se defina con toda precisión los aspectos que más frecuentemente se pueden confundir para explicar a cada quien - la responsabilidad del caso. Por lo que se dice que la Dirección de Personal es una función de staff dentro de la división, y como división de staff la organización de personal puede ser de máximo valor para toda la empresa.

Las responsabilidades de la División de Personal son:

- 1) Asesorar a la Dirección en todas las cuestiones que afectan a las relaciones entre empresario y empleado.
- 2) Es responsable de la realización de todas las funciones de colocación de trabajadores destinados a los diversos departamentos de la organización.
- 3) Representa a la Dirección en todas de las relaciones que afectan al conjunto de la organización.
- 4) Está encargada de presentar a la Dirección las peticiones legítimas de los trabajadores.

El departamento de personal como staff debe tener presente que su función es subordinaria a la de los directivos de línea a quienes sirven. La responsabilidad de staff es una responsabilidad derivada mientras que los de la línea directiva es primaria.

El aumento de las actividades de personal de staff es re

deje de la reciente importancia de los departamentos especializados para el funcionamiento de las grandes organizaciones. además si la Administración de Personal es la base de la organización concerniente al enrolamiento y efectiva utilización de la fuerza del hombre para obtener la eficiencia óptima de los recursos humanos, se puede ver fácilmente la importancia de que el departamento de personal tiene relaciones directas o cuando menos indirectas con todos los otros departamentos de una empresa, inclusive con mayor razón cuando el departamento de personal está encargado del reclutamiento, selección, contratación y a veces el entrenamiento de los individuos que forman parte de la empresa, -- además de que la mayoría de las veces tramite todo lo relacionado con el sindicato.

COMO ORGANIZAR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

El departamento de personal deberá organizarse al rededor de las necesidades de la compañía.

Analizaremos brevemente cual puede ser la composición y disposición de un departamento de personal en una empresa -- según su magnitud:

En una pequeña empresa:

- a) Personal.- Un jefe de personal y una secretaria.
- b) Local.- Sala de recibir (amplia en lo posible) y un -- privado.

(11) "ADMINISTRACION DE PERSONAL" 1era. Parte

Azustín Reyes Ponce Pág. 35 y 36

En una empresa mediana:

a).- Personal.- puede componerse de:

- 1) Un jefe o personal encargado de políticas, investigación, prestaciones.
- 2) Un auxiliar encargado de relaciones laborales, administración de sueldos, higiene, seguridad, servicios médicos (su vigilancia).
- 3) Un auxiliar encargado de selección y adiestramiento.
- 4) Una secretaria encargada además, de avisos al I.M.S.S.

b).- Local.- Puede componerse de:

- 1) Sala de recibir.
- 2) Despacho del jefe.
- 3) Privado para entrevistas.
- 4) Enfermería para exámenes y primeros auxilios.

En una empresa grande:

a) Personal.-

- 1) Un director de personal.
 - 2) Un subdirector de relaciones laborales.
 - 3) Un auxiliar encargado de contratación y empleo (con psicotecnólogos, investigadores, etc.).
 - 4) Un auxiliar encargado de la administración de sueldos y salarios (con analistas y secretarías).
 - 5) Un encargado de higiene y seguridad.
 - 6) Un encargado del Seguro Social, con el personal necesario.
 - 7) Un encargado de prestaciones a los trabajadores.
- b) La distribución del local, lógicamente en este caso debe de ser muy variable.

Para determinar el tamaño de la empresa debe de atenderse no solo al número de trabajadores, sino al número de niveles jerárquicos y complejidad de trabajo.

FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Según la clasificación de Agustín Reyes Ponce:

Integración:

- 1) Funciones de admisión y empleo.- Comprenden el reclutamiento, la selección, la contratación y la introducción del personal.
- 2) Funciones de entrenamiento.- Comprende el que se dé a trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.
- 3) Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial.- Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos e incidentalmente toca las prestaciones que el Seguro -- Social proporciona en este respecto a los trabajadores.

Dirección:

- 1) Funciones para elevar la moral del personal.- Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retraso del personal y la indicación de medios tales como entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.
- 2) Funciones de relaciones laborales.- Comprenden los aspectos de la negociación de la contratación colectiva desde lo que le corresponde a la administración de personal, los ajustes de contratación de trabajo al hacer su aplicación a la práctica y a las políticas fundamen

tales al respecto, así como la formulación y el empleo de los reglamentos de trabajo.

- 3) Funciones relativas a la prestación de servicios de bienestar social o beneficios adicionales al salario.- Comprenden los criterios y actividades para dar servicio al personal o colaborar en las actividades de los trabajadores.

Control:

- 1) Funciones de registros de personal.- Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjetas y índices, de todos los aspectos de personal. Actualmente se realiza aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines.
- 2) Funciones de auditoría de personal.- Comprenden los sistemas para conocer en la propia empresa y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Se complementan con las pruebas de actitud.

REQUISITOS DE UN JEFE DE PERSONAL.

La persona que está al frente de un departamento de personal deberá tener un conocimiento pleno del ser humano para saber encauzar sus necesidades personales a las de la empresa.

Cualidades intelectuales:

Actitudes:

- 1) Iniciativa, ausencia de rutina, gran previsibilidad del comportamiento humano.

- 2) Inteligencia, facilidad y rapidez en la comprensión de los problemas humanos.
- 3) Juicio práctico.
- 4) Espíritu observador.
- 5) Memoria, retentiva de nombres y facciones.

Conocimientos:

- 1) Cultura general, equivalente a la de un profesionalista.
- 2) Experiencia en trato obrero y de personal en general.
- 3) Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales.
- 4) Conocimientos de doctrina social y derecho laboral.
- 5) Preparación específica sobre Admón. técnica de personal.
- 6) Capacidad de análisis psicológicos, al menos natural.

Cualidades morales:

- 1) Sentido de responsabilidad.
- 2) Laboriosidad, sentido de la trascendencia de su misión.
- 3) Prudencia y serenidad.
- 4) Autela combinada con decisión.
- 5) Rectitud, sinceridad, espíritu de justicia, lealtad.

Cualidades sociales:

- 1) Don de gentes: cortesía, amabilidad, ser accesibles.
- 2) Habilidad para convencer, orden y claridad al exponer, objetividad al razonar, flexibilidad, paciencia.
- 3) Personalidad: hacer valer su puesto.

Cualidades físicas:

- 1) Integridad y moralidad, en razón de la personalidad que su puesto requiere.
- 2) Edad adecuada: de 25 a 50 años ordinariamente.

El jefe de personal no es el clásico referi entre el patrón y el obrero, pero sí debe ser el intermediario de los conflictos, buscando siempre en su opción de alternativas -- que sea la más satisfactoria, además que sea una persona con los requisitos específicos anteriores.

C A P I T U L O I I I

L A E N T R E V I S T A

ANTECEDENTES HISTORICOS
CONCEPTO DE ENTREVISTA
OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA
FUNCIONES DE LA ENTREVISTA
ELEMENTOS HUMANOS DE LA ENTREVISTA
TECNICAS DE LA ENTREVISTA
LA ENTREVISTA DIRIGIDA
LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA
PREPARACION DE LA ENTREVISTA
SELECCION DEL LUGAR PARA LLEVAR A CABO LA
ENTREVISTA
CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO UNA ENTREVISTA
LOS PREJUICIOS DEL ENTREVISTADOR

ANTECEDENTES HISTORICOS.

Los hechos de la historia demuestran que el hombre en la trayectoria de su vida, siempre ha venido sosteniendo entrevistas. Sus posibilidades de acción dentro del campo de la administración de personal fueron reconocidas hasta después de los años veinte en los Estados Unidos de Norteamérica.

La utilidad de la entrevista se originó principalmente a causa de los estudios llevados a cabo en la fábrica de la Western Electric Company, en Hawthorne, por Elton Mayo y sus asociados que se desarrollaron de 1927 a 1932.

Estos estudios tenían como meta principal el de averiguar la influencia de diversos factores en la eficiencia del trabajo o sea el absorber las determinantes o causas de la moral y productividad del empleado, al estar efectuando esos estudios, los investigadores se dieron cuenta que las preguntas que hacían en forma directa para obtener informes acerca de los sentimientos de los trabajadores no producían resultados satisfactorios puesto que las respuestas eran vagas, superficiales o evasivas y los obreros solían responder con contestaciones que abarcaban otros aspectos muy diferentes. Viendo este acontecimiento los investigadores decidieron cambiar su manera de trabajar y en su lugar los trabajadores serían los que hablarían, mientras ellos permanecían a la expectativa, para así hacer sus conjeturas, de esta forma los trabajadores se veían libres de la presión anterior y empezaban a expresar sus sentimientos y opiniones, por consiguiente los trabajadores iban respondiendo espontáneamente a las preguntas que los entrevistadores querían que se contestaran rebelando por medio de ellos, datos o informes que de otra

manera no se hubieran conocido, esta experiencia tan importante hizo que los entrevistadores pudieran percatarse claramente de la manera de pensar que tenían los trabajadores, se descubrieron revelaciones que no podrían haberse obtenido siguiendo el método hasta entonces practicado. Otro acontecimiento de importancia fué el que los empleados salían beneficiados en gran escala, puesto que el hablar en forma libre podían desahozarse y lógicamente se sentían más y mejor comprendidos por la empresa, de esta manera los empleados empezaron a darse cuenta de sus propios problemas y por lo tanto obtuvieron una imagen más clara de su propia personalidad.

Observando el éxito tan grande que esta empresa había alcanzado, muchas otras siguieron su ejemplo. Estos resultados tuvieron un impacto que aún perdura en los conceptos que forman la teoría y técnica de la entrevista.

A raíz de los experimentos de Mayo en la Western Electric Company, se empezaron a definir con más claridad los tipos principales de entrevistas de personal: la entrevista "dirigida" y la "no dirigida", con sus respectivas aplicaciones.

CONCEPTO DE ENTREVISTA

La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido. La acción de ademanes, posturas, gestos, expresiones, inflexiones de la voz, etc., ayudan a obtener conclusiones de tal conversación

Otros conceptos son los siguientes:

Es el intercambio fructífero y personal de información.

"Es el encuentro concertado entre varias personas para -- tratar un asunto" (12).

"La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información, o -- modificar actitudes en virtud de las cuales se toman determi-- nadas decisiones" (13).

El objetivo principal de la entrevista es fomentar la com-- prensión, la amistad y la confianza. Se busca evitar los mal-- entendidos, la desconfianza y la hostilidad.

Se busca obtener información, proporcionarla e influir en los entrevistados.

Una entrevista bien preparada puede ser usada como un pro-- cedimiento único de selección, claro que el término "bien -- preparada" supone que la persona que va a realizar esta -- etapa, es lo suficientemente capaz para hacer las observacio-- nes necesarias.

La persona que lleva a cabo las entrevistas, o sea, el en-- trevistador, tiene una función muy importante, para lograr -- que las entrevistas sean útiles y provechosas --ra la empre--

(12) "DICCIONARIO LAROUSSE ILUSTRADO"
Página 410

(13) "ADMN. DE RECURSOS HUMANOS"
Fernando Arias Galicia Pág. 265

sa. Su trabajo será el de conjuntar las características humanas y las habilidades de los candidatos con las necesidades de la empresa en cuestión de empleos. La tarea del entrevistador va más allá de la observación superficial del entrevistado, él debe ahondar para descubrir las cualidades del individuo para el trabajo, debe sondear la capacidad, inteligencia, aptitud y personalidad del entrevistado, es decir, debe intentar conocer al entrevistado no solo por medios impersonales, como las pruebas, sino también por un medio más personal como es la entrevista.

La entrevista se utiliza particularmente en todas las fases de los negocios y en todas las profesiones, se busca obtener información, proporcionarla e influir en los entrevistados.

Sin embargo la entrevista debe ser la más confiable y valiosa, debe ser exacta en los resultados y en su utilidad - uno puede fiarse de los resultados obtenidos por los entrevistados. Se ha observado que los entrevistadores mejoran su técnica y por lo mismo su confiabilidad a la entrevista, -- después de haber sido entrenados con asiduidad en la técnica misma de la entrevista; este entrenamiento debe ser enfocado hacia la teoría y técnicas de la entrevista.

En cuanto a su validez, se refiere al grado en que dichas entrevistas sean capaces de conseguir los fines o propósitos - que con ella se intentan alcanzar o sea obtener información de las cualidades, aptitudes y personalidad del entrevistado, - para hacer una correcta evaluación de este.

Las clases de entrevista más conocidas son: Entrevista de

contratación y la psicotecnia. Entrevista de secuencia, Entrevista de Salida.

Pero existe otra clase de entrevista cuyo objetivo es el de indagar qué es lo que los empleados piensan y sienten. La entrevista de salida cae más frecuentemente en esta categoría, como también en ocasiones la de secuencia. No obstante, son más importantes las entrevistas sobre situaciones de problemas que confrontan los supervisores y los administradores de personal (14). Esta otra clase también es conocida como Entrevista para resolver problemas específicos.

La Entrevista de Contratación, comprende: La Entrevista -- Previa, Entrevista Formal, Entrevistas Aclaratorias, que se refieren a obtener información, así como hacer observaciones, de los candidatos, profundizando tanto como se desee, a través de las entrevistas aclaratorias.

La Entrevista de Secuencia, es aquella que se lleva a cabo durante todo el tiempo que permanece el trabajador en la empresa, o sea que la entrevista nunca termina, ya que desde que el empleado es contratado, siempre va a estar en comunicación constante con sus superiores y con el departamento de personal, ya que éste debe estar interesado en lo que el trabajador desea, sus inquietudes, etc., de los resultados de estas entrevistas dependen las relaciones entre los empleados y el departamento de personal para que éstos permanezcan durante mucho tiempo en la empresa, ya que es un problema crucial-contratar y sobre todo retener al personal.

La Entrevista de Salida se efectúa una vez que el empleado presenta su renuncia, se intenta la expresión espontánea y li

bre, para que éste explique con sinceridad la causa de su ingreso. La entrevista de salida contiene preguntas, que ofrecen datos de la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso hasta la fecha en que renuncia; se le hacen preguntas acerca de la imagen que tiene de la empresa, sobre la forma en que percibió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo, etc.. Esta entrevista se puede completar con una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros.

De la entrevista de salida se obtienen una serie de datos importantes, como son las causas de la misma, nivel de la moral de trabajo en la organización, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, deficiencias de la organización en general (prestaciones, políticas, etc.), nivel de preparación cultural y técnica del personal que egresa con más frecuencia, etc. constituye, según se ve, un control sobre el funcionamiento del departamento de recursos humanos, por una parte, y por otra sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados.

Otra razón por la cual resulta importante la entrevista antes de que el individuo se separe de la organización es que POSIBLEMENTE SE LE PUEDE DETENER, CONSIDERANDO CADA CASO EN PARTICULAR y siempre que ello no tenga consecuencias negativas.

Las causas por las cuales renuncia el personal, y que acusan un mayor índice de frecuencia son las siguientes (14):

(14) "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

Fernando Arias Galicia Pág. 400

- a) Mejorar sueldo.
- b) Matrimonio (sexo femenino)
- c) Cambio de localidad.
- d) Estudios.
- e) Buscar mayor seguridad.
- f) Dificultades de adaptación.
- g) Malas relaciones.
- h) Cambio de actividad, etc.

Entrevista para resolver Problemas Específicos, aquí caen principalmente las entrevistas aclaratorias, o aquellas que son independientes entre sí, es decir cada entrevista va a tener un enfoque diferente según el fin que se persiga, no se trata de una entrevista que tenga un molde especial por lo que para llevarse a efecto ésta, deberá plantearse muy bien antes de efectuarla, para esto es recomendable seguir alguna guía.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA.

La entrevista tiene como metas u objetivos generales, los que a continuación se enumeran:

- 1) Tener oportunidad de juzgar las cualidades del solicitante para realizar una cuidadosa selección y una correcta colocación del mismo en la empresa. El entrevistador debe tratar de apreciar las cualidades del entrevistado imparcialmente, puesto que ellas serán la base para el otorgamiento del empleo; el entrevistador por lo tanto juzgará al entrevistado con base en los requisitos del puesto y sus cualidades personales, ya que -

si no toma en cuenta estos factores, su decisión será parcial o injusta.

Muchas veces la necesidad de trabajo del entrevistado o el deseo de cubrir vacantes, hacen que el entrevistador se aleje del precepto a observar y es aquí que dice: "el hombre adecuado para el puesto adecuado". Si el entrevistador no sigue esta línea de conducta, los resultados serán desastrosos, puesto que habrá en la empresa hombres descontentos y su productividad y rendimiento serán bajos.

- 2) Promocionar al entrevistado datos acerca del trabajo y de la empresa (naturaleza de la labor, horario, ascensos, prestaciones, políticas, etc.), para habilitarlo e informarle, de manera que si es contratado ingresará a la empresa con conocimiento de causa: la entrevista debe efectuarse en condiciones iguales para ambos, o sea en un ambiente de reciprocidad, esta reciprocidad viene a dar a la entrevista una mayor proyección, profundidad y efectividad.

Se considera una política acertada el proporcionar al entrevistado una verdadera información del trabajo, señalando sus aspectos favorables y desfavorables, de esta manera el entrevistado tendrá un conocimiento cierto y verdadero de lo que es el puesto y si se decide a ingresar a la empresa lo hará con una conciencia clara y segura, ya que sabe lo que puede esperar de la empresa y del puesto mismo.

- 3) Para iniciar una relación perdurable, basada en confianza y entendimiento entre la empresa y el nuevo empleado. La entrevista es el contacto indispensable entre el en-

39

entrevistado y la empresa, a través del cual el individuo puede darse cuenta de que realmente se le está tomando en consideración. Si en la entrevista, el entrevistador logra establecer un buen contacto, habrá creado una relación que perdurará siempre, y de esta manera el entrevistado verá en la Empresa a un representante de sus intereses y seguirá los consejos de sus componentes, prestando también toda su cooperación.

Al lograr esto la Empresa también se verá beneficiada ya que el Departamento de Personal podrá trabajar mejor en el ajuste y colocación de su fuerza de trabajo, beneficiándose así mismo las relaciones humanas.

- 4) Se promoverán actitudes de simpatía hacia la Empresa aunque el entrevistado no llegue a ingresar en ella. Hay que tomar en cuenta que el entrevistado forma parte del público y que las impresiones obtenidas en la entrevista van a ser transmitidas a sus familiares y amigos: todo este conglomerado de personas pueden ser clientes potenciales de la Empresa, ya sea comprando sus productos o utilizando sus servicios. De aquí la importancia de realizar una buena entrevista.

En el caso de que no se vayan a utilizar los servicios del entrevistado, se aconseja que el entrevistador guíe al entrevistado hacia otros empleos que sí puede ocupar.

Los objetivos anteriormente citados son aplicables en cualquier momento del proceso selectivo.

FUNCIONES DE LA ENTREVISTA.

Muchas veces la entrevista es el único camino para conocer ciertas características y hechos muy particulares del entrevistador. La apariencia, comentarios, actitudes, maneras y gestos del entrevistado proveerán información utilísima para investigar sus motivaciones, intereses y atributos; además la entrevista es proveedora de nuevas fuentes de información acerca del entrevistado, por otro lado, la entrevista es la ocasión ideal para dar información al entrevistado acerca del trabajo y al estar haciéndolo podremos observar sus reacciones; también es la entrevista el depósito donde confluyen y se ajustan todas las informaciones y datos que se han recabado a través del proceso selectivo. A través de ella podremos lograr una evaluación final correcta que dará lugar a la contratación de empleados idóneos a la empresa, además ocasiona el nacimiento de relaciones recíprocas que son importantes no solo para el período de selección sino que repercuten en la participación futura del empleado.

La entrevista no debe limitarse a obtener la información que podría ser conseguida a través de informes de escuelas, antiguos patrones, etc., tampoco debe ser utilizada para lograr datos demasiado específicos acerca de la habilidad, aptitud y otros atributos del entrevistado, ya que estos datos pueden ser obtenidos a través de otros procedimientos de selección: pruebas, solicitud, estudios socio-económicos, etc..

La entrevista debe ser lo más confiable y valedera posible. En cuanto a la validez, los estudios afirman que para que ésta se logre; es necesario elaborar un programa de análisis de trabajo, este análisis nos sirve para identificar todos los -

aspectos del trabajo, como son sus operaciones, las condiciones en que se efectúa, las cualidades que debe reunir el empleado, el tiempo de entrenamiento que necesita, etc., esto permite que se reconilen y conozcan las especificaciones del trabajo, cuando estas especificaciones se conocen y se definen sirven para precisar los tipos de preguntas que son básicas dentro de una entrevista de selección. Cuando no se tiene a la mano un sistema de análisis de trabajo, se hace necesario que el entrevistador lo elabore por sí mismo, o que cuente con alguna descripción detallada del puesto, para lograrlo debe estudiar los archivos de personal, los reportes acerca de accidentes, el aspecto de ausentismo, etc., así mismo deberá observar cómo se desarrolla el trabajo en el presente, deberá también consultar con los trabajadores, jefes y funcionarios, para obtener una visión panorámica de la verdadera situación que guardan esos puestos.

Todos estos conceptos proporcionan al entrevistador un amplio conocimiento de los requerimientos del trabajo que está ofreciendo a los entrevistados y por consecuencia, la entrevista será más provechosa y productiva.

ELEMENTOS HUMANOS DE LA ENTREVISTA.

Los elementos humanos de la entrevista son dos:

- a) El entrevistado
- b) El entrevistador

Cada uno interdependiente del otro.

Hay que señalar que la entrevista no es una situación está

tica, sino completamente dinámica, las respuestas del entrevistado están condicionadas en parte por las reacciones que tenga al entrevistador. A su vez el procedimiento o secuencia de la entrevista está dependiendo de las respuestas del entrevistado. El papel desempeñado por el entrevistador no tiene que ser estático o sea el estar de simple observador, sino que puede ser al mismo tiempo un estimulante o un inhibidor del entrevistado; su intervención es una parte esencial del método de entrevista que se siga, una intervención que cambia o transforma el proceso entrevistativo, o que por el contrario es transformada por éste.

a) El Entrevistado:

Es uno de los factores humanos variables en una entrevista, los cambios de ánimo durante la entrevista se reflejan más tarde en su comportamiento, también las variaciones en las condiciones ambientales producen fuertes cambios en su manera de actuar. La situación que rodea a la entrevista puede producir estímulos que lo hagan actuar en forma indiferente y falsear sus habilidades y su trato personal.

Durante el transcurso de la entrevista, el entrevistador debe tratar de llegar a descubrir las características estables del entrevistado, puesto que éstas son las que marcan el éxito o fracaso en el trabajo, también es necesario distinguir entre las cualidades variables y constantes del entrevistado.

Existen de entre varios dos procedimientos que permiten -- realizar tal distinción:

- 1) Repetir la entrevista inmediatamente después de la entrevista inicial, formulando preguntas que se enfoquen so-

bre las cualidades que se desea investigar con mayor detenimiento.

- 2) Tener más de una entrevista, y de esta manera lograr -- una información adicional para descubrir la constancia del comportamiento. Se ha observado que con estas repeticiones de las entrevistas se va reduciendo el margen de error, el cual se minimiza casi totalmente cuando -- ios o más entrevistadores toman parte en ellas, o sea -- muchas veces es necesario el repetir las entrevistas durante el proceso selectivo para poder formarse una opinión más acertada acerca del entrevistado.

Motivación del entrevistado.- Una de las funciones básicas del entrevistador es la de motivar correctamente a las personas que entrevista, para que el entrevistado hable con franqueza y de este modo nos proporcione más información sobre su personalidad, pero puede ocurrir que el entrevistado no lo sufiicientemente estimulado para conversar libremente. Por lo tanto deberá constituir una función primaria del entrevistador el motivar al entrevistado para obtener la información necesaria de éste con respecto a su persona.

El entrevistado como fuente de información.- A veces el entrevistado no proporciona la información que se desea obtener para evaluar en forma correcta sus aptitudes potenciales.

Esto puede ser originado por las siguientes causas:

- a) Las limitaciones mismas del entrevistado le impiden proporcionar una visión correcta de sus posibilidades y -- atributos.
- b) Algunas personas se tornan tímidas o indecisas cuando -- en la situación se presenta la ocasión de hablar con un extraño acerca de un empleo.
- c) Que las preguntas estén formuladas en forma impropia o

- ra la capacidad intelectual del entrevistado.
- d) Que el entrevistador no motive adecuadamente al entrevistado y si éste se siente incómodo para expresar la información, ésta será incompleta o débil.
 - e) La habilidad que el entrevistador despliegue está ligada al éxito de la entrevista.
 - f) Que el procedimiento que se está tratando de llevar a cabo no esté aplicado debidamente y entonces los resultados probablemente serán desalentadores.
 - g) Las preguntas formuladas durante la entrevista deberán elaborarse para la misma, ya que si estas son imprecisas originará que el entrevistado las interprete equivocadamente y la entrevista puede ser un fracaso.

Es tan indispensable que las preguntas y temas tratados sean accesibles para el entrevistado, para que se sienta motivado y de esta forma se proporcionará la información que se desea y necesita.

b) El Entrevistador:

El entrevistador puede llegar a constituirse en una variable de la entrevista y los resultados de la misma podrán estar íntimamente ligados a su propia capacidad. Es evidente que pueden existir diferencias entre los entrevistadores sobre todo en los aspectos de honradez y validez en sus juicios, es decir, que es difícil encontrar a entrevistadores que concuerden en sus opiniones acerca de lo que es o debe ser una entrevista y el comportamiento que debe observar el entrevistador.

Selección de entrevistadores.- Es evidente que las personas

varían en cuanto a sus habilidades potenciales como entrevistadores, por lo tanto, para obtener entrevistas exitosas es necesario realizar primeramente una cuidadosa selección de los entrevistadores, y para esto se debe de tomar en cuenta la experiencia y el entrenamiento que en estas actividades ha tenido el individuo.

Para juzgar a un entrevistador es necesario acuilatar el trabajo que ha realizado anteriormente en este tipo de actividades y los resultados que ha obtenido en la contratación de personal adecuado a los puestos.

El entrenamiento y la experiencia en el entrevistador.- El entrenamiento y la experiencia con los dos factores básicos que forman al buen entrevistador, independientemente de sus habilidades personales; se ha visto que a medida que aumenta el entrenamiento y la experiencia, aumenta la habilidad y capacidad del entrevistador.

El tipo de entrenamiento que el entrevistador debe tener, abarca cuando menos cuatro fases básicas:

- a) El entrevistador debe ser aleccionado en la naturaleza e importancia de las diferencias individuales.
- b) Debe ser entrenado y compenetrado en las bases y cimientos de las características individuales.
- c) Debe conocer perfectamente los requerimientos específicos de los puestos que va a ofrecer.
- d) Bajo la supervisión de entrevistadores experimentados debe realizar entrevistas simuladas, para que de esta manera conozca sus habilidades y defectos, y así esté en aptitud de remediarlos antes de realizar las entrevistas.

Uno o varios Entrevistadores.- Algunos tratadistas de la materia opinan que el juicio y visión de un solo entrevistador es con frecuencia insuficiente para dar validez a la entrevista, y por lo tanto es conveniente que se encuentren varios entrevistadores para una misma persona (15), o sea que las estimaciones combinadas de dos o más entrevistadores sobre las características, cualidades y defectos de los entrevistados serán superiores de los juicios hechos por un entrevistador. Cuando existe más de un entrevistador las características son mejor percibidas, e inclusive se notan defectos o cualidades que podrían escaparse de los ojos de un solo entrevistador. Se obtiene una visión más correcta del entrevistado y la validez de los juicios es más sólida y representativa.

Esto sucede cuando se trata de seleccionar a individuos para puestos de gran responsabilidad, en los cuales a veces no es posible realizar la selección por otro medio que el de la entrevista.

TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

Las técnicas o métodos para celebrar entrevistas de selección de personal, son:

- 1) La Entrevista Dirigida.
- 2) La Entrevista no Dirigida.

(15) "PSICOLOGIA INDUSTRIAL"

Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick

LA ENTREVISTA DIRIGIDA

Esta se organiza y formula con el fin de obtener datos concretos de manera eficiente y sistemática. En este tipo de entrevista se sigue una dirección anteriormente trazada para cubrir determinadas áreas específicas; estas entrevistas están basadas en el principio de que el fundamento más sólido para predecir lo que es una persona es capaz de hacer en el futuro, es conocer lo que ha realizado en el pasado.

Requisitos fundamentales para la Entrevista Dirigida:

- 1) Conocimiento de los requerimientos del puesto.- El entrevistador debe conocer y tener presente ciertas especificaciones del puesto. La persona que lleve a cabo la entrevista deberá tener conocimiento o experiencia en el trabajo en cuestión, para saber qué especificaciones y cualidades son necesarias para el correcto desempeño del trabajo.
- 2) Información previa a la entrevista.- Puede ser útil obtener información acerca del entrevistado antes de que entre a celebrar la entrevista, esto se justifica debido a que se considera a la entrevista como una técnica de selección altamente especializada en donde el tiempo es un factor sumamente valioso, de ahí la necesidad de tener toda la información complementaria que pueda ahorrar tiempo, y además se podrán planear mejor las preguntas que se desea que el entrevistado responda, dedicándosele la atención necesaria.
- 3) Conocimiento de cómo celebrar una Entrevista.- El entrevistador debe haber estudiado a conciencia las técnicas y métodos para llevar a cabo entrevistas, y debe haber

recibió un entrenamiento adecuado en los distintos tipos de entrevista.

Existen tres procedimientos de Entrevista Dirigida, que son:

1) El método de Fear y Jordan.- Es uno de los procedimientos de entrevista dirigida más utilizados hoy en día. - El sistema propuesto por los estadounidenses Fear y Jordan se compone de una serie de preguntas que son: (16)

a) Experiencia previa:

- ¿Obligaciones análogas en el puesto anterior?
- ¿En su empleo anterior se necesitaban herramientas manuales y máquinas?
- ¿Fabricaba con el mismo tipo de materiales?
- ¿Condiciones análogas en el trabajo?
- ¿Estaba sometido al mismo grado de supervisión?
- ¿Demostró progreso en el puesto?

b) Aprendizaje:

- ¿Recibió la misma instrucción escolar que requiere el puesto?
- ¿Los temas que estudió en relación con el trabajo, eran los que más le gustaban o disgustaban?
- ¿Necesitó preparación mecánica, matemática u otro tipo de aprendizaje concreto?
- ¿Necesitó adiestramiento práctico?
- ¿Recibió alguna instrucción especial después de haberse salido de la escuela?

c) Aspecto y apariencia exterior:

(16) "PSICOLOGIA INDUSTRIAL"

Joseph Piffin y Ernest J. McCormick. Pág. 58

- ¿Su presentación es agradable o desagradable? (gestos, expresión, manera de hablar, etc.).
- ¿Produce buen efecto su apariencia general? (facciones, vestido, higiene personal, etc.).
- ¿Se nota que tiene cultura? (manera de hablar, cortesía, etc.).
- ¿Tiene voz agradable y se expresa con soltura?
- ¿Sus características físicas son aceptables? (peso, estatura, dinamismo, etc.).
- ¿Tiene algún defecto físico?
- ¿Parece nervioso o tenso?
- ¿Da la impresión de agresividad y confianza en sí mismo?

d) Sociabilidad (trabajo en grupo):

- ¿Tiene alguna experiencia en trabajos que exigen una actividad especial de grupo?
- ¿Ha participado en actos de tipo social en la escuela?
- ¿Toma parte en actividades cívicas?
- ¿Pertenece a algún grupo deportivo, religioso?
- ¿Demuestra en sus aficiones que le gusta el trato con la gente?
- ¿Su aspecto es amistoso, es decir parece persona que se lleva bien con los demás?

e) Equilibrio emocional:

- ¿Ha tenido algún disgusto con su jefe anterior? (susceptible, tirantez, etc.).
- ¿Tuvo motivos para dejar los empleos anteriores? -- (incompetencia, carácter violento, inflexibilidad).
- ¿Hastío, estuvo adisgusto en su puesto anterior? -- (se enojaba o desalentaba con facilidad).
- ¿Qué motivos tuvo para dejar la escuela? (reacción

al fracaso, franca o en defensa).

- ¿Fue difícil su adolescencia? (padres divorciados, trabajo constante sin jugar, etc.).
- ¿Se siente actualmente abandonado y lleva una vida poco ordenada? (contactos sociales indebidos, etc.)

f) Madurez:

- ¿Trabajó o trabaja, después de salir de la escuela o durante los veranos? (contribuyó desde muy joven a los ingresos de la familia).
- ¿Se deja influir por la familia en sus decisiones? (acude a la familia para consolarlo y animarlo).
- ¿Ha vivido alguna vez fuera de casa? (ha tenido que abrirse camino por sí solo).
- ¿Ha tenido alguna vez más de un empleo? (trayectoria económica).
- ¿Tiene un buen sentido de responsabilidad? ¿ha pensado en los gastos de transporte, en el salario, en las horas, en la familia, al cambiar de empleo? ¿a cuánto asciende su seguro de vida?).
- ¿A qué se debe el que haya solicitado trabajo aquí? (ver si se debe a algún motivo profesional razonable).

g) Dotes de mando:

- ¿Ha tenido alguna experiencia como jefe? (en la escuela, en algún empleo anterior, o en la comunidad).
- ¿Aspira a ser un líder? (por qué).
- ¿Tiene aspecto de reunir las cualidades naturales del líder? (ver si es dominador, o inspira confianza o respeto).
- ¿Es agresivo dentro de límites razonables, tiene confianza en sí mismo y se basta para trabajar.

La forma para calificar esta entrevista debe contener espacios destinados a la valoración del entrevistado, para señalar si está encima del nivel medio, si es del tipo medio, o si se encuentra por debajo de lo normal en cada una de las características expresadas anteriormente, tomando como base de comparación a los empleados que actualmente están desempeñando el puesto en cuestión.

- 2) El método de Wonderlic.- La Entrevista Dirigida puede estar basada en otras condiciones y características diferentes a las señaladas por Pear y Jordan; Wonderlic ha preparado un procedimiento de entrevista diferente en la cual se hace referencia a cuatro campos generales, que son:

(17)

- a) Historia laboral del entrevistado.
- b) Historia familiar del entrevistado.
- c) Historia social del entrevistado.
- d) Historia personal del entrevistado.

Antes de la entrevista se formulan por escrito diversas preguntas concretas relativas a cada uno de estos aspectos, con el objeto de guiar y orientar al entrevistador para que consiga los datos más importantes. A este procedimiento de entrevista se le ha llamado "guía para el diagnóstico del entrevistador" y es utilizado como base para calcular las puntuaciones de méritos que viene a ser como los "resultados" de la entrevista expresado en puntos.

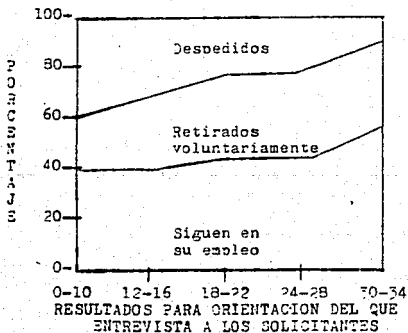
El uso de este tipo de preguntas ha arrojado resultados como los siguientes:

En un estudio realizado con base en este procedimiento de

(17) "PSICOLOGIA INDUSTRIAL"

Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick Pág. 50

entrevista, los investigadores obtuvieron puntuaciones de cerca de 70 individuos que habían sido contratados por una compañía (18). Posteriormente se llevó a cabo una encuesta para averiguar qué resultados se habían obtenido de estos empleados una vez contratados. El grupo original se dividió en tres secciones, compuestas por los que seguían todavía en el trabajo, los que se habían retirado y los que habían sido despedidos. Las comparaciones establecidas entre estos tres grupos con respecto a las puntuaciones que obtuvieron originalmente en las entrevistas, contribuyeron eficazmente a la realización de dicha investigación. La gráfica que a continuación se muestra, exhibe claramente como permanecieron en el trabajo más individuos de los que habían obtenido puntuaciones altas que de los que habían calificado bajo, y que el porcentaje de los que habían sido despedidos era considerablemente menor entre los que obtuvieron calificaciones altas:



(18) "PSICOLOGIA INDUSTRIAL"

Joseph Piffin y Ernest J. McCormick Pág. 60

- 3) El método de McMurry.- Otro modelo de entrevista dirigida es la propuesta por McMurry (19), que se basa en una hoja de preguntas referentes a la historia de trabajo del entrevistado, a su hoja de servicios, su estado escolar, el ambiente de sus primeros años, su presente situación financiera y su salud. McMurry insiste en que la entrevista preparada es esencialmente un método o procedimiento de averiguación de datos, en que se combina la información obtenida del entrevistado con los datos recibidos de las escuelas donde se formó y de los patrones que ha tenido anteriormente.

Un estudio realizado en la Lick-Belt Company de Chicago - demostró que las puntuaciones obtenidas de las entrevistas preparadas con 587 individuos tenían una manifiesta relación con la duración de los empleados en su puesto. Este tipo de estudios a los que hace referencia McMurry, prueba que una entrevista dirigida y encaminada a conseguir un determinado objetivo es muy superior a cualquier tipo de conversación al azar, como las que celebra gente imprevista y sin guión alguno, encargada de las entrevistas para selección de personal.

Los procedimientos de las entrevistas dirigidas varían según las distintas maneras en que están preparadas y estructuradas, pero puede decirse que no consideran al entrevistado como un individuo que contesta automáticamente las preguntas que se le --formulan, siendo que más bien deparan al entrevistado un amplio margen dentro del cual puede actuar para conocer mejor al entrevistado.

(19) "PSICOLOGIA INDUSTRIAL"

Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick Pág. 60

Requisitos para celebrar la Entrevista Dirigida:

- a) El entrevistador debe conocer y tener presente ciertas especificaciones del puesto.-- El entrevistador deberá tener conocimiento o experiencia en el trabajo en cuestión para saber qué especificaciones y cualidades son necesarias para el correcto desempeño del trabajo. El análisis y evaluación de puesto es de enorme ayuda para el proceso de selección y la entrevista ya que si el entrevistador conoce las especificaciones del trabajo y los requisitos necesarios para desempeñarlo, la entrevista se hará más eficaz y de ésta manera se podrán fijar las preguntas que formulará al entrevistado y así obtener la información específica referente a las habilidades y cualidades del entrevistado con respecto al puesto ofrecido.
- b) Información previa a la entrevista.-- Al entrevistador le será útil obtener información acerca del entrevistado antes de celebrar la entrevista, o sea que si se tiene esta información previa, no solamente se ahorrará tiempo, sino que podrá formular mejor las preguntas que él desea que el entrevistado responda, y además podrá dedicarle la atención necesaria.
- c) Conocimientos de cómo celebrar una entrevista.-- El entrevistador debe haber estudiado a conciencia las técnicas y métodos para llevar a cabo entrevistas, y de haber recibido un entrenamiento adecuado en los distintos tipos de entrevistas, o sea que el entrevistador debe ser una persona preparada e instruida o experimentada en la Administración de Personal.

LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA.

En la entrevista no dirigida el pensamiento del entrevistado no está intencionalmente dirigido por el entrevistador hacia un objetivo específico.

Esta entrevista se llama así, debido a que permite que el entrevistado sea la parte activa de la entrevista. Ya que recibe considerable libertad para expresarse por sí mismo, sus propios pensamientos libres de presión y con la mayor confianza posible para determinar el curso de la discusión.

En general el enfoque no dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute, usa preguntas breves, contesta brevemente y permite pausas en la conversación. Esta última técnica es la más difícil de dominar por el principiante, debido a que nuestra forma de conversar actualmente dicta que alguien debe mantenerse hablando si dos personas se encuentran juntas.

En la selección de personal la entrevista no dirigida puede ser el medio ideal para conocer más a fondo la personalidad de los entrevistados. En particular es utilizada para entrevistar personal altamente calificado que va a ocupar puestos que requieren personalidades con dotes de supervisión, madurez y criterio.

La finalidad de las entrevistas no dirigidas es darle al entrevistador la posibilidad de descubrir la forma en que el individuo ve el problema o situación en cuestión, y luego ayudarle a pensar y sobre todo a encontrar la manera de salir de la situación.

Características de la entrevista no dirigida:

1) Desde el punto de vista del entrevistador ayuda a conseguir lo que realmente sienta y siente el entrevistado, y de los que constituye su verdadera personalidad. De esta manera la entrevista constituye un medio de conseguir información sobre los sentimientos y personalidad del entrevistado, que difícilmente se podrá obtener por medio de otras técnicas de selección de personal. La entrevista no dirigida constituye una técnica para -- alentar una expresión que no esté influida por los pre-- juicios del entrevistador.

2) Ayuda a que el entrevistado logre una sensación de alivio.

La entrevista no dirigida puede ser un conducto por el cual se puede dar parcialmente salida a la frustración y así revela los problemas personales que puedan tener los candidatos.

3) La entrevista no dirigida ayuda al entrevistado a formar se una visión más clara de sus propios problemas. Dando vueltas a sus preguntas y alentándole a que trate de lograr que él mismo las conteste.

Fases de la entrevista no dirigida.-

Las tres fases principales que hay que comprender para aplicar la entrevista no dirigida, son:

1) Sentimientos.- Hay que alentar al entrevistado a que desahogue sus sentimientos, o sea que se exprese con confianza y libertad.

Esta fase es la más dura ya que el entrevistador no tie-

ne todavía una idea muy precisa de a dónde habrá de conducirle la conversación.

- 2) Hechos.- Una vez que el entrevistado ha expresado sus sentimientos reprimidos, el entrevistador puede estar en condiciones de ver los hechos en forma más clara. En esta fase el entrevistador puede asumir una cierta dirección de la entrevista, e incluso utilizar sondas para obtener información que el entrevistado no le ha comunicado.
- 3) Soluciones.- Una vez que el entrevistador ha escuchado los sentimientos y hechos, está en actitud de llegar a una conclusión más acertada de la madurez emocional del individuo.

PREPARACION DE LA ENTREVISTA.

A continuación se detallan los aspectos más importantes para poder llevar a cabo la preparación de la entrevista. Estos aspectos se aplican fundamentalmente a la Entrevista Dirigida, sin dejar de reconocer que algunos de ellos pueden ser utilizados para la Entrevista no Dirigida.

- 1) Determinación de la labor a realizar.- Sabemos que en una entrevista toman parte dos personas: El entrevistador y el entrevistado.

El entrevistado llega a la entrevista con ideas propias ya arraigadas y con objetivos muchas veces imprecisos, - (lo que quiere es trabajar) por lo que es necesario que el entrevistador sepa claramente cual va a ser su posición y cuales son los objetivos que tiene que llevar a cabo. Se recomienda a los entrevistadores que anoten con

anterioridad los objetivos que desean alcanzar y los posibles problemas con los cuales se tendrán que enfrentar para de esta manera tener una preparación previa a la entrevista.

- 2) Conocimiento previo del entrevistado.- Debe tenerse el mayor conocimiento posible sobre la persona a quien se va a entrevistar.

Al celebrar la primera entrevista se tendrá a la mano la solicitud que contiene datos personales del entrevistado. Cuando se trata de entrevistar a una persona recomendada puede ser útil conocer las opiniones de la persona que la recomienda, de esta forma el entrevistador tendrá todos los antecedentes posibles acerca del entrevistado, pudiendo proveer así las situaciones que se pudieran presentar.

- 3) Concertación de la entrevista.- Es necesario para evitar errores y explicaciones innecesarias el que se haga una cita para llevar a cabo una entrevista. Con esto se evitan retrasos y ausencias y se ahorrará el tiempo tanto del entrevistador como del entrevistado.

Si la entrevista se lleva a cabo con retraso, pueden ocasionarse tensiones y fricciones que son un obstáculo para la realización de la entrevista.

- 4) El horario de la entrevista.- Para llevar a cabo en forma correcta el proceso de la entrevista, es necesario preparar un horario. A ningún candidato le gusta esperar en la sala más de lo debido, al igual que al entrevistador no le parece bien estar esperando al candidato.

Sin embargo como la entrevista no es una cosa rígida, se dificulta bastante el establecer un horario adecuado, pero a pesar de esto se puede establecer un programa para

ajustarse a él lo más posible.

Muchas veces los entrevistadores a causa del exceso de trabajo reducen deliberadamente el tiempo de la entrevista y ésta pierde su validez y se convierte nada más en una serie de impresiones rápidas y superficiales acerca del candidato. Estas impresiones son erróneas y pronuncian pocos datos al entrevistador. Es necesario entonces elaborar un programa de entrevistas que evite en lo posible todas estas anomalías.

Además al estar de acuerdo con este programa se planearán los requisitos que debe tener el entrevistador, ya que éstos son necesarios puesto que el entrevistar es una tarea ardua que requiere de toda la capacidad del entrevistador.

- 5) Práctica constante de la comprensión durante la entrevista.- Es necesario que el entrevistador practique durante la entrevista su habilidad para establecer una relación de comprensión y entendimiento, o sea el juzgar los problemas poniéndose bajo el punto de vista del entrevistado; en esta forma sus juicios serán más justos y objetivos.
- 6) El entrevistador deberá conocer su propia personalidad.- Es indispensable que el entrevistador conozca perfectamente su propia personalidad y nada más perfecto para lograrlo que el efectuar análisis periódicos de la misma, mediante una autocrítica y a través del estudio de los resultados obtenidos en anteriores entrevistas; de esta manera podrá darse cuenta de la evolución de su comportamiento.

Trabajando en esta forma el entrevistador conocerá sus prejuicios, errores, aciertos y gustos que influyen considerablemente en sus juicios y opiniones.

Al evitar dejarse influir grandemente por su personali-

dad, podrá emitir opiniones más equilibradas y hacer evaluaciones más realistas y justas.

- 7) Selección del lugar para llevar a cabo la entrevista.

SELECCION DEL LUGAR PARA LLEVAR A CABO LA ENTREVISTA.

Es necesario que el lugar elegido para llevar a cabo la entrevista sea privado, para que de esta manera la conversación se desarrolle llana y libremente. Si la entrevista no se celebra privadamente, se entorpecen las relaciones y la conversación sostenida, ocasionando múltiples problemas tanto al entrevistador como al entrevistado.

El lugar donde se efectuarán las entrevistas debe ser seleccionado con mucho cuidado, al igual que el mobiliario y el equipo de que constará.

Algunas recomendaciones para el lugar donde se lleven a cabo las entrevistas, son:

- 1) Deberá estar bien ventilado e iluminado, sin que haya focos sin pantallas, ni ventanas sin cortinajes.
- 2) La pintura del techo y paredes, será de colores neutros o de tonos pálidos. Podrán utilizarse en caso necesario los tonos más oscuros, pero aumentando la iluminación.
- 3) El local deberá ser tranquilo y para lograrlo será necesario que esté alejado de los lugares de trabajo donde el ruido es muy molesto.
- 4) El sitio de la entrevista deberá ser privado. Este aspecto es fundamental para el buen desarrollo de la entrevista, ya que repercutirá en el resultado de la misma. Lo -

privado del sitio de la entrevista tiene por objeto que el entrevistado no sea acosado, ni visto por los demás candidatos.

- 5) La sala de espera debe ser amplia y confortable, ya que a pesar de contarse con horarios adecuados siempre habrá candidatos esperando. En este período de espera, el candidato va forjando conceptos que repercutirán en la entrevista, de ahí la importancia de contar con una sala de espera agradable.
- 6) El candidato tendrá una espera razonable: nunca es bueno que espere demasiado tiempo, ya que esto influirá considerablemente en su comportamiento durante la entrevista.
- 7) Es recomendable que la sala de espera esté dotada de información acerca de la empresa, ya que es una magnífica oportunidad para ir dando a conocer al candidato datos de la empresa donde es posible que ingrese a trabajar. La información escrita deberá ser bastante llamativa y con buenas ilustraciones, podrá contener descripciones de la empresa, métodos o procesos empleados, productos que manufactura o servicios que proporciona.
- 8) Los muebles tanto de la sala de espera, como del sitio de la entrevista, deberán ser sumamente sencillos, no conviene sobrecargar el lugar o revestirlo de demasiada elegancia.
- 9) El teléfono es recomendable que no se encuentre en el sitio de la entrevista. En caso contrario es conveniente que no se conteste sino hasta terminada la entrevista, puesto que es perturbador para el entrevistado, el ver que el entrevistador toma el teléfono y conversa asuntos ajenos a su persona.

- 10) En la sala de espera se hace necesaria la presencia de una recepcionista que verifique las citas, ya sea ratificando o rectificandolas, es decir estará controlando a las personas que entren y salgan del privado del entrevistador. La presencia de esta persona le dá un toque de seriedad al proceso selectivo, además de proporcionarle un orden que es necesario. También atenderá al candidato con cortesía para que éste se sienta en confianza desde el principio y pueda desarrollar más tarde una entrevista productiva. La recepcionista deberá asimismo ordenar la entrada de candidatos para que éstos sean atendidos en forma correcta y en el turno que les corresponda, evitandose así confusiones.

CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO UNA ENTREVISTA.

Las condiciones para llevar a cabo la entrevista, son:

- 1) Creación de una atmósfera de confianza.- Se ha observado que para celebrar una entrevista correcta es necesario que exista una confianza mutua entre entrevistador y entrevistado. La confianza no debe partir del entrevistador únicamente, sino que debe comunicar esa misma sensación al entrevistado, para que pueda existir la comprensión necesaria, pero es esencial que sea recudado por el entrevistado para que la entrevista llegue a un feliz término.
- 2) Establecer cierto clima de familiaridad.- En algunos tipos de entrevistas la familiaridad puede no ser aconsejable, de esta manera la entrevista adquirirá una mejor sensación de plática y el entrevistador podrá obtener --

más y mejores informes, que si la entrevista se revista de ciertos caracteres autoritarios.

- 3) Estimular al entrevistado para que hable.- Para lograr que el entrevistado hable, es necesario que el entrevistador le inspire cierta confianza, también es importante que escuche con atención los problemas y opiniones del entrevistado para que éste se sienta apreciado y vea que existen personas que se interesan por él.

Es básico iniciar la entrevista con temas de poca importancia, que no ofrezcan posibilidades de controversia, para que de esta manera el entrevistado se sienta estimulado a hablar.

En cuanto el tema objeto de la entrevista sea abordado, el entrevistador procurará que el entrevistado se sienta más estimulado a hablar. Se le podrán dar algunas ideas o sugerencias para que amplie su exposición, sin caer en el error de proporcionarle juicios que influyan en sus opiniones. También se pueden formular algunas preguntas que alaguen un poco al entrevistado, para que éste se sienta incitado a hablar y por ende a colaborar para que la entrevista resulte más provechosa.

- 4) Saber escuchar.- Se ha visto que al estar escuchando el entrevistador tiene la oportunidad de ir observando las reacciones del entrevistado (expresión, manera de hablar, gestos, ademanes, etc.); esto es muy importante para el desarrollo de la entrevista, ya que el entrevistador al escuchar va conociendo poco a poco al entrevistado. Es esencial que el entrevistador además de estar escuchando, esté tratando de comprender lo que el entrevistado quiso decir con sus palabras, es decir necesita conocer el verdadero significado de las palabras y opiniones que el entrevistado vaya diciendo, de esta manera el en-

entrevistador podrá anticiparse a la conversación y tener soluciones previas en su mente para darle a la entrevista el enfoque deseado y de esta forma controlar la situación en el momento que se desee.

- 5) Dar a la entrevista la duración necesaria.- El tiempo -- adecuado para una entrevista es variable y depende de la clase de entrevista de que se trate, o de acuerdo con el sesgo que tomen los acontecimientos. Cuando la entrevista se acorta arbitrariamente, los resultados pueden ser negativos, puesto que no se le ha dado al entrevistado -- el tiempo necesario para que se sienta en confianza.
- 6) No tener pérdidas deliberadas de tiempo.- No es recomendable para la obtención de una buena entrevista, el perder el tiempo en conversaciones ociosas e irrelevantes, puesto que además de aburrir al entrevistado se pierde -- el hilo y ritmo de la entrevista y ésta se dispersa, y -- es difícil hacerla volver a su cauce.
- 7) Mantener el control de la Entrevista.- En una entrevista dirigida, el entrevistador deberá mantener siempre el control de la entrevista para evitar que el entrevistado se salga del tema, ya sea en forma accidental o deliberada. Este es un requisito esencial para que la entrevista -- sea productiva, puesto que si el entrevistado se sale -- del tema o empieza a divagar se pierde por completo la -- fluidez requerida por la situación.
- 8) Plantear correctamente el problema.- Hay que establecer antes de celebrar la entrevista, los datos que se desea obtener; no implica esto que se tenga necesariamente a -- la mano un cuestionario específico, sino que es conveniente tener un concepto claro de las preguntas generales que se formularán durante la entrevista, para poder

conceptuarlas y plantearlas en el momento preciso.

- 9) Preparar una serie de preguntas.- En una entrevista es difícil el seguir un orden estricto, puesto que van surgiendo en ella problemas que es necesario resolver de inmediato. Sin embargo es necesario tener en mente o por escrito ciertas preguntas claves para el buen desarrollo de la entrevista.

Podría hacerse una clasificación de los dos tipos de preguntas que normalmente se formulan:

- a) General.- Este tipo de preguntas proporciona los informes básicos que se desean obtener acerca del entrevistado. Ejem.: Sus conocimientos sobre ciertas materias o técnicas, sus opiniones acerca de la Empresa - donde prestó sus servicios, etc.
- b) Particular.- Estas preguntas nos dan a conocer información adicional conforme va transcurriendo la entrevista. Ejem.: Cuando algún punto de la entrevista no ha quedado lo suficientemente claro para el entrevistador, o cuando las respuestas a las preguntas de tipo general no sean suficientes para el entrevistador, lo que origina que éste necesite formular otras preguntas que vienen a complementar la información anterior.

- 10) Reconocer el terreno.- En algunas entrevistas se hace necesario el estudiar algo sobre el tema que se va a tratar, sobre todo en aquellas entrevistas que se hacen a candidatos para puestos ejecutivos.

Es conveniente obtener de las personas indicadas (Gerentes, Jefes de Departamento, etc.) cierta información o descripción escrita, de las características que se deben de buscar en ese candidato.

11) Estar alerta cuando la entrevista llegue a su fin. - El entrevistador deberá aguzar su inteligencia cuando la entrevista esté por terminar, ya que en estos momentos pueden obtenerse datos muy valiosos acerca del entrevistado. Muchas veces al final de la entrevista se conocen datos que no ha sido posible obtener en el transcurso de ella: cuando la tensión que produce la entrevista termina, es factible obtener datos que el entrevistado no ha querido dejar entrever antes.

Hay que tener en mente que la entrevista empieza cuando el entrevistado entra en el privado, y no termina sino - hasta cuando cierra la puerta del local donde se ha celebrado la misma, hasta ese momento es cuando el entrevistador deja de tener en el entrevistado una fuente real - de datos.

LOS PREJUICIOS DEL ENTREVISTADOR.

A la entrevista se le han hecho numerosas críticas, llegando se hasta el punto de negarle todo valor, esto se ha debido principalmente a los prejuicios que acomete el entrevistador al - - efectuar la entrevista, prejuicios que ponen en peligro la buena marcha del proceso selectivo de personal.

A continuación se mencionan los prejuicios más comunes que se manifiestan en la entrevista y que es necesario evitar para poder justificar su confiabilidad y validez:

- 1) El prejuicio personal del entrevistador. - Este es uno de los errores más trascendentales y es aquél en el cual, el entrevistador se deja influenciar por alguna característica del entrevistado y basa en ella su decisión final.

Muchos entrevistadores para elaborar sus juicios se dejan llevar por la simple apariencia personal, y esto --origina que candidatos idóneos sean continuamente rechazados por una corazonada o apreciación falsa por parte del entrevistador.

Generalmente la obtención de un empleo está condicionada al juicio de una sola persona y si ésta se deja influenciar por simpatías o antagonismos falsos, la selección sera sumamente deficiente.

- 2) Los prejuicios contagiosos.- Se refiere a que el entrevistador deforma de acuerdo con sus prejuicios personales los datos que va obteniendo, e inclusive transfiere estos prejuicios al mismo entrevistado. Esto ocasiona que la técnica de la entrevista se vea desvirtuada. La falla principal del entrevistador es su falta de objetividad, ya que se deja influenciar por sus prejuicios, contagiando a su vez al entrevistado lo cual constituye un problema adicional.
- 3) El fraseo de las preguntas y sugestibilidades.- Este error en la entrevista está ligado con el anterior y de él se derivan las posibles interpretaciones erróneas --del entrevistado:
 - a) Las preguntas formuladas por el entrevistador son --presentadas al entrevistado en forma ambigua y deficiente, y en palabras tan rútiles que no le es posible a él comprenderlas en todo su valor, o bien
 - b) El entrevistador formula las preguntas de tal manera que apunta en ella la respuesta deseada. El fraseo --incorrecto de las preguntas hace que el entrevistado dé respuestas falsas que no representan su verdadero sentir y pensar.

- 4) El nivel conceptual de las palabras utilizadas.- La falla consiste en pretender hablar a mayor altura que el entrevistado. De esta manera el entrevistador emplea vocablos y palabras que están fuera del alcance del entrevistado, ocasionando que éste se sienta incomprendido e incómodo. Si el entrevistador utiliza términos técnicos podrá suceder que el entrevistado al no estar familiarizado con ellos haga conjeturas vagas e imprecisas que repercutirán forzosamente en sus respuestas.
- 5) La tendencia a obtener y no dar.- Otro error frecuente en las entrevistas es aquél que comete el entrevistador que únicamente trata de obtener datos del entrevistado, sin a su vez proporcionarle a éste informes tanto de la Empresa, como del empleo en cuestión.
- 6) Demasiada amabilidad.- Un error común, es el que comete el entrevistador al manifestar demasiada amabilidad durante el transcurso de la entrevista. Estos entrevistadores tienen la creencia de que es necesario el empleo de frases sumamente amables, sin embargo esto puede ser muy peligroso si es que se aumenta con ello la tensión y ansiedad del entrevistado.
- 7) Empleo de preguntas directas.- Este error es posiblemente el más trascendental, puesto que puede transformar a la entrevista completamente. El entrevistador que emplea demasiado este tipo de preguntas, aún cuando se trate de una entrevista dirigida, lo único que logra es poner al entrevistado en una actitud defensiva, lo que a su vez entorpece el curso normal de la entrevista.
- 8) La ilusión de la experiencia previa.- Posiblemente este sea el error más común en nuestro medio, ya que en casi

todas las empresas se prefiere al individuo con experiencia en lugar de aquel que no la ha tenido, esto se debe a que los entrevistadores creen que la experiencia garantiza cuando menos un rendimiento aceptable. La experiencia es un factor importante cuando es considerado junto con otros, pero por sí solo no es una garantía de habilidad y rendimiento para el trabajo. Esta tendencia a sobrevalorar la experiencia previa ha sido desalentadora para las empresas, ya que ha originado pérdidas para ellas, puesto que han desaprovechado individuos idóneos pero sin experiencia que les han ofrecido sus servicios.

Con el objeto de preveer hasta donde sea posible estos errores, mencionaremos a continuación algunas medidas que los entrevistadores deben tener en mente para enfrentarse con éxito a este tipo de problemas:

- 1) El entrevistador debe saber de la existencia de los errores antes mencionados, con el objeto de que esté prevenido contra ellos y tome en cuenta su posible influencia.
- 2) La selección de los entrevistadores debe ser cuidadosa, para que el individuo que llegue a serlo, sea una persona objetiva imparcial y capacitada.
- 3) Los juicios que el entrevistador se forma deben ser meditados cuidadosa y calmadamente, para que la decisión sea lo más justa posible.
- 4) El juicio sobre el individuo debe recaer en varios entrevistadores y no solo en uno, para que de esta manera sea equitativa la evaluación del individuo.

De lo anterior se desprende que no sólo es necesario contar con un procedimiento adecuado de entrevistas, sino que es esencial que la Empresa se provea o capacite al personal necesario para cumplir con esta función de la Administración de Personal.

CONCLUSIONES

Es necesario considerar la importancia que tiene el elemento humano para las Empresas, ya que éstas para lograr sus objetivos requieren de diferentes recursos (técnicos, económicos); pero los recursos humanos son el factor más importante para la consecución de un fin.

El Departamento de Personal se ocupa del elemento humano y dirige su atención a sus actividades y necesidades, se preocupa por desarrollar buenas relaciones entre los subordinados y vigila que en otros departamentos no se sacrificuen las necesidades del individuo al adaptarlo a su trabajo.

Entre las diferentes fuentes de Reclutamiento, debemos hacer una verdadera discriminación a fin de obtener de ellas a las personas más idóneas, logrando así tener a la persona adecuada en el puesto adecuado. Para obtener a las personas adecuadas existe el Procedimiento Científico de Selección, que consiste en una serie de etapas planeadas de tal forma que éstas presentan para candidato una dificultad creciente, y para el patrón, dicho proceso implica

Un mayor costo conforme progresa el proceso de selección. Por lo que cuando algún candidato es rechazado en las primeras etapas, la Empresa en realidad no ha hecho gran inversión. Corresponde al Departamento de Personal capitalizar este método en beneficio de todos.

La Entrevista tiene una importancia primordial, ya que la trayectoria del individuo en la Empresa, implica una comunicación constante, y dicha comunicación se lleva a cabo a través de una entrevista en cualquiera de sus modalidades, o tipos. En general los diversos tipos de entrevista tienen la misma finalidad, o sea que se trata de obtener información significativa o proporcionarla, así como fomentar la comprensión, la amistad y la confianza.

BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Herbert J. Chruden, Arthur W. Sherman Jr.
Compañía Editorial Continental, S.A.

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

ADMINISTRACION DE PERSONAL POR OBJETIVOS

George S. Odiorne
Editorial Diana

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia (Coordinador)
Editorial Trillas

ANALISIS DE PUESTOS

Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa

BASES ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION

Joseph L. Massie
Editorial Diana

COMO EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL

Readings of Business Practice
Serie de Administración Dinámica
Editorial Diana

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
Koonz y O'Donnell
Litográfica Ingra Mex, S.A.

EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS
Joaquín Rodríguez
Editorial Diana

EL HOMBRE ORGANIZACION
William H. Whyte Jr.
Fondo de Cultura Económica.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO
José Antonio Fernández Arena
Editorial Herrero Hnos. Sucesores, S.A.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL
D. Pigors y Ch. Myers
Compañía Editorial Continental, S.A.

LA ADMINISTRACION DE LAS RELACIONES HUMANAS
Saul W. Gellerman
Compañía Editorial Continental, S.A.

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION
Guzmán Valdivia
Editorial Limusa

LAS RELACIONES HUMANAS EN LA ADMINISTRACION
Robert Dubin
Compañía Editorial Continental, S.A.

LOS PROBLEMAS HUMANOS DE LA DIRECCION
George Straus Leonard R. Sayles
Editorial Herrero Hnos. Sucesores, S.A.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George R. Terry
Compañía Editorial Continental, S.A.

PSICOLOGIA DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA
Ralf Dahrendorf
Editorial U.T.E.H.A.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL
Joseph Tiffin y Ernest J. McCormick
Editorial Diana

SELECCION Y ADMINISTRACION DE PERSONAL
Marvin D. Dunnette
Serie de Sociología Industrial
Compañía Editorial Continental.