

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



ESTUDIO TEORICO-PRACTICO DEL SISTEMA DE
ENTREVISTA DE SELECCION EN VARIAS EMPRE
SAS DE MANUFACTURA DEL ESTADO DE MEXICO.

TESIS PROFESIONAL

Rafael Piña Martín del Campo

CD. UNIVERSITARIA, SEPTIEMBRE

1974



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA



25053.08

UNAM. 65

1974

ESTUDIO TEÓRICO-PRACTICO DEL SISTEMA DE
ENTREVISTA DE SELECCION EN VARIAS EMPRESAS
DE MANUFACTURAS EN EL ESTADO DE MEXICO

M. - 161438

Jps 238



TEXTO PROFESIONAL

Rafael F. Martínez del Campo

A MI MADRE:

Es muy poco por lo mucho que me has dado

A MI PADRE:

Quizá el tiempo me enseñe lo que tú sabes

A LOS DOS:

Gracias por lo que soy

A MI ESPOSA:

S ólo tú cariño
Y amor, han podido
L ograr que mi
V ida llena de
I lusiones y propósitos
A lcanze la felicidad completa

GRACIAS AMOR

A MIS HIJAS:

Marfa Fernanda

Sylvia Adriana

A MIS MAESTROS:

La luz que rompió la oscuridad de mi entendimiento, la palabra sensata, la explicación no pedida, la enseñanza constante, no puede ser retribuida en ninguna forma; sólo una palabra puede encerrar mi cariño y mi eterno reconocimiento:

A todos ustedes que forjaron en el crisol de la vida a un nuevo profesionalista, a todos
GRACIAS.

INDICE

CAPITULO

I

INTRODUCCION

II

CONCEPTOS BASICOS DE LA ENTREVISTA DE SELECCION

- 2.1. Concepto y Objetivos de la Entrevista
- 2.2. Requisitos que debe reunir toda Entrevista
- 2.3. Limitaciones de la Entrevista
- 2.4. La Entrevista como Contacto Profesional
- 2.5. La Entrevista de Retiro

III

TIPOS DE ENTREVISTA DE SELECCION

- 3.1. La Entrevista Dirigida
- 3.2. La Entrevista No Dirigida
- 3.3. La Entrevista por Areas
- 3.4. La Entrevista por Comité
- 3.5. La Entrevista por Grupos
- 3.6. La Entrevista por Presión

CAPITULO

IV

LA ENTREVISTA EN LA SELECCION DE PERSONAL

- 4.1. Lugar que ocupa la Entrevista en el Proceso de Selección de Personal.
- 4.2. La Entrevista como Función de Inteligencia y Valoración del Solicitante.
- 4.3. La Entrevista como Fuente de Información y Comprobación de Otras Fuentes.
- 4.4. Areas que debe Cubrir la Entrevista.
- 4.5. Procedimientos Auxiliares de la Entrevista.
- 4.6. Preparación Previa a la Entrevista.
- 4.7. Papel que desempeña el Entrevistador.
- 4.8. Los Resultados de la Entrevista de Iniciación y su Utilización en la Selección de Personal.

V

TABULACION E INTERPRETACION DE LOS DATOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION

VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

APENDICE

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

INTRODUCCION

IMPORTANCIA:

Es sabido que, de todos los métodos utilizados para apreciar las cualidades y aptitudes de un individuo, candidato a ocupar un puesto, el más antiguo y más utilizado en la actualidad es la entrevista.

En los últimos años el desarrollo de técnicas objetivas como los test, por ejemplo, han venido a simplificar la selección de personal. Sin embargo, a pesar de que ese intenso desarrollo quedan aún muchas aptitudes y rasgos importantes que no son medidos por dichas técnicas, pero que por su importancia deben ser tomados en cuenta para una selección de personal más efectiva y adecuada a las necesidades de cada empresa en particular. Quedan dentro de estos rasgos, factores tales como madurez emocional, aspecto personal, cooperación con los demás, motivación del sujeto para desenvolverse en situaciones de contactos sociales.

Todos estos factores y algunos otros no mencionados, tienen mayor o menor grado de influencia en el buen desarrollo del trabajo de un individuo. Así pues, es importante que dentro del proceso de selección, exista un

sistema adecuado para entrevistar al solicitante del puesto, de tal manera que esta técnica de entrevista personal, ayude a tomar una decisión respecto a si el solicitante es o no el más apto de todos los candidatos para ocupar el puesto: además, que este sistema adecuado proporciona una base sólida que permita visualizar con mayor claridad, si el individuo actuará con satisfacción en su trabajo y por consiguiente con mayor productividad y mayor rendimiento para la empresa.

OBJETIVO:

Con lo mencionado anteriormente, sin duda sería de utilidad conocer los aciertos y errores que existan en la forma de entrevistar a un solicitante de un puesto, para tratar de mejorar el proceso de selección de personal; cosa que redituaría bastantes beneficios a la empresa, tanto en el aspecto de tiempo y esfuerzo como en el aspecto de costos.

Así pues, nuestro objetivo al desarrollar este tema, es precisamente el de analizar el sistema de entrevistas de selección, utilizado por una empresa, para tratar de hacer notar la importancia de la entrevista en la selección, y más que nada, hacer ver la importancia de que la entrevista sea llevada a cabo en la mejor forma y sus resultados aprovechados al máximo. Es pues nuestro propósito, el tratar de detectar los posibles errores en dichos sistemas de entrevista y recomendar algunos puntos que consideremos de importancia al respecto.

DESARROLLO Y LIMITACIONES:

Se trata de un estudio teórico-práctico en el que se analizarán desde este punto de vista, diferentes aspectos de la entrevista de selección.

Primeramente se analizarán aspectos tales como conceptos, requisitos, objetivos y limitaciones de la entrevista; se describirán los diferentes tipos de entrevista de selección que puedan ser utilizados y se enmarca a la entrevista dentro del proceso de selección de personal, especificando el lugar que ocupa, las áreas que debe cubrir, sus funciones y otros aspectos importantes de este método de selección.

Más adelante se incluyen los datos obtenidos en una encuesta llevada a cabo en diferentes empresas, respecto al sistema que utilizan para entrevistar a sus posibles empleados.

Ahora bien, la encuesta se realizó a través de entrevistas personales con los Jefes de Departamento de Personal de cada empresa, suponiendo que ellos son los encargados del reclutamiento y selección de personal.

Dicha encuesta se llevó a cabo en las empresas que pertenecen a un grupo industrial en la Ciudad de México y en el Estado de México (San Bartolo Naucalpan y Toluca). Dentro de cada institución, el estudio se limitó a analizar el sistema de entrevistas de selección utilizado para el puesto de secretaria.

Antes de pasar al siguiente Capítulo, conviene aclarar que el objetivo básico de la selección de personal es la predicción, y su problema es_ triba en encontrar el patrón de comportamiento del individuo, que per_ mita percibir en forma más clara su comportamiento futuro. Este pa_ trón de comportamiento puede ser detectado por medio de la entrevista de selección a través del contacto personal con el solicitante del puesto.

CAPITULO II

CONCEPTOS BASICOS DE LA ENTREVISTA

2.1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA

En una forma definitiva se puede afirmar que la entrevista es una manera de comunicación interpersonal, que tiene por objetivo proporcionar o recabar información. Considerando que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más adecuados para obtener información del solicitante y de hecho nos damos cuenta que ha sido el único y sigue siendo a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento previo de diversas técnicas a utilizar en la entrevista, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se está seleccionando.

Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

Ahora hagamos una breve revisión de lo que serían las fases o etapas que debe cubrir una entrevista de selección.

1º ETAPA

Rapport:

Esta etapa tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, aunque en sentido estricto, el Rapport - debe reinar durante toda la entrevista, en trato cordial, ayudando a establecerlo. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mién_ tras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias, lo importante es precisar que clase de reacciones desea provocar el entre_ vistador y cuales son las que realmente está generando.

2º ETAPA

Historia Laboral:

En ésta área se tiene como objetivo el conocer la manera en que el solicitante se desenvuelve en el ambiente de tra_ bajo, tratando de conocer su progreso económico, su esta_ bilidad laboral, su actitud hacia la autoridad, su habilidad para relacionarse en grupo de trabajo y el tipo de supervi_ sión que ejerce entre otras.

Historia Educativa:

En ésta área se pretende establecer si ha existido con_ tinuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel - que jugó en este ambiente, relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Historia Personal: En ésta área se pretende investigar, con anuencia del entrevistado algunos aspectos de su vida personal, acerca - del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; dándonos así una pauta del manejo que tiene de sus relaciones interpersonales.

Proyectos a Futuro: En ésta área básicamente se desea conocer como el entrevistado pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse en sus métras y con que objetividad evalúa estas con relación a sus recursos.

3º ETAPA

Cierre: Cuando ya consideramos haber obtenido la suficiente información del solicitante y unos minutos antes de dar por terminada la entrevista, debemos enunciar el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y darle a conocer cuál sería el siguiente paso a realizar dentro del proceso de selección.

Hay diferentes maneras de llevar a cabo la entrevista de selección, pero todas ellas están encaminadas, en una forma u otra y en mayor o menor grado a obtener la información necesaria acerca del solicitante; de esto nos ocupamos en otro capítulo, cuando hablamos de los tipos de entrevistas de selección utilizadas.

Antes de seguir adelante debemos aclarar a que entrevista nos referiremos.

Dentro de la secuencia que sigue el solicitante de un puesto, pasa por cuatro entrevistas:

1. La entrevista preliminar por el Departamento de Personal.

En esta solamente se trata de conocer personalmente al solicitante y las razones que lo impulsaron a buscar el empleo en la Empresa.

2. La entrevista formal por el Departamento de Personal.

Aquí se obtiene del solicitante la confirmación de los datos que él proporcionó en la solicitud, además se obtiene información más completa acerca de la madurez emocional, la cooperación con los demás, motivación, modales y aspecto personal del solicitante del puesto.

Como se puede ver, esta entrevista es más especializada en la selección, que la anterior.

3. La entrevista por el Jefe del Departamento del Puesto solicitado.

En esta entrevista el Jefe de Departamento conoce al individuo y con firma o no el criterio que de ésta tienen en el Departamento de Personal; con esta información del propio Jefe de Departamento decide si el solicitante es apto para ocupar el puesto.

4. Entrevista de Iniciación o de Ofrecimiento del Trabajo.

Esta entrevista es realizada por el Departamento de Personal y en la mayoría de los casos es de muy corta duración.

Aceptado el solicitante para ocupar el puesto vacante, se le comunica en esta entrevista las características del puesto, el horario a que es tará sujeto, el sueldo que percibirá, las prestaciones que se le otorgarán, las condiciones físicas del trabajo, etc., a fin de que sepa lo que la empresa espera de él y lo que ésta misma está en condiciones de ofrecerle. En algunas empresas al llevar a cabo lo anterior, le entre gan al nuevo empleado un folleto de bienvenida y un programa de inducción ilustrado.

Nosotros nos referimos en este estudio a la segunda y tercera entrevistas, y las consideramos como el sistema de entrevistas de selección de personal.

Por lo que se refiere al objeto de la entrevista de selección, podemos decir que consiste en "establecer una comparación entre el solicitante y sus aptitu des, y los requisitos específicos del puesto" (1), para poder decir si exis tirá un ajuste razonable entre el puesto y su futuro ocupante. En otras palabras

(1) STRAUSS, A. y SAYLESS, L. "Personal (los problemas humanos de la Dirección. México, Herrero Sucs., S. A., Pag 500)

bras, es al analizar las cualidades y aptitudes que posee el solicitante para compararlas con las exigencias del puesto, con el objeto de ver si el individuo y el puesto pueden conjugarse en armonía de modo que, tanto el individuo se realice totalmente, como que el puesto sea desempeñado satisfactoriamente.

Existe otro objetivo de la entrevista, aunque lo expuesto anteriormente se considera como el principal.

Se puede hablar de que la entrevista también proporciona al solicitante ciertos datos acerca del trabajo en la empresa; así como el entrevistador busca que el solicitante lo provea de información necesaria, así el solicitante espera que el entrevistador le proporcione un panorama de lo que posiblemente será su trabajo.

2.2. REQUISITOS QUE DEBE REUNIR TODA ENTREVISTA

Cada autor tiene su propio criterio acerca de los requisitos que debe tener toda entrevista, pero en realidad todos esos requisitos se pueden resumir en tres principales(2):

1. Fiabilidad.- El que la entrevista sea fiable se refiere a la constancia con que la entrevista proporcione los mismos resultados si se utiliza varias veces.

(2) KEPHART, N. "La Entrevista y la Selección de Personal"
Madrid, 1961. Ediciones Rialp, S. A. Pag. 23

En otras palabras, si conseguimos aproximadamente el mismo resultado en lo que se refiere a la medida de las cualidades del entrevistado, cada vez que se lleve a cabo la entrevista, podemos afirmar que el procedimiento es fiable.

Un motivo de la falta de fiabilidad de una entrevista se debe al hecho de basar los resultados de ésta en impresiones o intuiciones del entrevistador, más que en datos objetivos deducidos de la conducta inmediata del solicitante.

Ahora bien, el grado de fiabilidad puede aumentar bastante siempre que la entrevista se base en hechos reales y siga un plan determinado previamente para asegurarse que los datos obtenidos son objetivos.

2. Validez.- De una entrevista podemos sacar como resultado la medición de ciertos rasgos y aptitudes del individuo que tienen relación con el éxito en el desempeño del puesto; ahora bien, se le llama validez al grado, aunque los resultados de la entrevista estén relacionados con el éxito en el trabajo. Esta es, en cuanto llene satisfactoriamente las cualidades y aptitudes del solicitante del puesto, las exigencias del mismo. Claro está que el entrevistador estará perfectamente enterado de la especificación del puesto, de las cualidades y aptitudes necesarias para cu

brir esas necesidades.

3. Complemento Posterior.- Se ha dicho anteriormente que se debe medir el grado en que las aptitudes y cualidades se relacionarán - con el éxito en el trabajo del solicitante, así pues, en esta parte de los requisitos de la entrevista de selección, debemos aclarar que el trabajo de un entrevistador no termina con la decisión de aceptar o no a un solicitante de un puesto; sino que debe de continuar analizando los resultados obtenidos en la entrevista y comparándolos con el éxito que dicho solicitante, ahora empleado, ha obtenido en el desempeño de su trabajo.

Otros autores utilizan diferentes términos para designar las mismas características, pero estas se encuentran incluidas en las de FIABILIDAD, VALIDEZ y COMPLEMENTO POSTERIOR.

2.3. LIMITACIONES DE LA ENTREVISTA

El procedimiento de las entrevistas ha sido muy criticado.

Aunque actualmente sea entre todos los métodos para apreciar las cualidades de un individuo, el más utilizado, adolece de ciertas limitaciones.

Cuando dos o más personas realizan el experimento de valorar a un solicitante mediante la entrevista, muchas veces sus opiniones no coinciden. De aquí se deduce la primera limitación, esto es, que un entrevistador puede estar prejuiciado en contra del solicitante o puede influciarse fácilmente por los aspectos sin importancia, valorando así la actuación del entrevistado

de acuerdo a sus propios estereotipos, cosa que no permite que los resultados de la entrevista tengan la validez requerida para ser utilizados en forma segura.

Por desgracia hay muchas personas que creen poder evaluar a un solicitante por medio del tono de voz que utilice en la entrevista, por la corbata que usa o simplemente por la forma de mirar a los ojos. Esto no es posible ya que el entrevistador no es mago o adivino.

Es sumamente necesario que el entrevistador confíe en los expedientes y la información objetiva para apreciar al solicitante; así quizás se puede eliminar el estereotipo por parte del entrevistador, y si no, disminuirlo hasta el grado que no falce los resultados.

Ahora bien, debido quizá al límite de tiempo que se tiene en una entrevista, pero sobretodo "Al Hecho de no Tener un Plan Determinado Perfectamente para Llevar la Entrevista, se Habla de la Tendencia Frecuente a Pasar por Alto algunas consideraciones esenciales del solicitante!" (3) Lo que se recomienda para no caer en este error, es precisamente trazar un plan que guíe tanto la forma de llevar a cabo la entrevista, como que tenga la información necesaria de la persona entrevistada.

(3) YODER, DALE. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales"
C. E. C.S.A., México, Pag. 287.

En resumen podemos decir, que las principales limitaciones o problemas de la entrevista, surgen de la tendencia humana del entrevistador para interpretar las características físicas, peculiaridades o modales del solicitante, o sea, que son problemas de inferir en cuestiones que tienen poco o nada que ver con las aptitudes y cualidades de un individuo para su trabajo.

2.4. LA ENTREVISTA CON CONTACTO PERSONAL

Se puede ver a la entrevista de selección como un contacto profesional, en el que el entrevistador es el representante de la empresa y el solicitante el que va a prestar sus servicios.

Por esto la empresa, deberá dar la suficiente preparación al entrevistador, ya que lo que este haga y como lo haga, tendrá efectos muy marcados en las relaciones de la misma empresa como sus empleados potenciales.

Así que el entrevistador deberá estar entrenado tanto teórica como prácticamente para cada entrevista, de la misma manera que un funcionario de Relaciones Públicas se prepara para entrar en contacto con el público, cliente de la empresa.

Las normas que se seguirán son las de cualquier otra actividad de tipo profesional.

Ya hemos dicho que la finalidad de la entrevista es obtener la información suficiente acerca de los conocimientos y aptitudes del solicitante, de modo que proporcione una aceptable seguridad para poder predecir si actuará - con éxito en el puesto en el que se le examina. Pero debemos aclarar que el éxito de una entrevista no estriba en cuanta información obtuvo, sino en cuanta información pertinente obtuvo.- Esto es, cuanta información producto de la entrevista sirve para formarse un juicio seguro y razonable del solicitante del puesto.

Algunas veces el entrevistador puede quedar impresionado con los problemas de tipo personal o emocional del entrevistado.- Pero su actitud deberá ser la de encauzar la conversación a lo profesional meramente. Alguna vez podrá dar alguna indicación que ayude al individuo a resolver sus problemas, pero el entrevistador no deberá moverse en ese campo.

Así pues, se deberá realizar la entrevista de modo que se obtenga la mayor cantidad de información necesaria para alcanzar sus fines, pero una vez que se logren estos, deberá detenerse, no antes ni después.

2.5. LA ENTREVISTA DE RETIRO

En la actualidad hay muchas empresas que acostumbran entrevistar a sus - funcionarios, empleados u obreros, cuando estos se retiran de su trabajo en la empresa.

Este procedimiento ayuda mucho a valorar la eficiencia del proceso de selección utilizado en la empresa, ya que muestra hasta que punto la política de la empresa en cuanto al personal, ha sido aplicada a esta. Revela también si esta política ha sido comprendida y aceptada por el personal, o si esta política está correctamente trazada.

En otro aspecto, el de los superiores o jefes del empleado, muestra si estos han sabido ser realmente jefes y si han utilizado los métodos adecuados para motivar al empleado. Lo mismo si han sabido lograr la aceptación y cooperación de sus subordinados, así como si han logrado crear el ambiente adecuado para que sus subordinados hayan realizado sus propias metas.

Muestra también la entrevista de retiro, si los compañeros de trabajo del empleado han sido verdaderamente una ayuda para éste en el desempeño de sus labores.

Se pueden obtener datos acerca de si el empleado considera que si la remuneración al trabajo en el puesto que él ocupó está correcta o no y por qué?.

Ahora bien, es necesario que esta entrevista sea planeada perfectamente - por la persona que la realizará, con el objeto de obtener el mayor provecho de ella, ya que en algunos aspectos el empleado no deseará proporcionar - los datos que se le piden, aquí entra el ingenio y la habilidad del entrevistador para obtener la información deseada.

En resumen, la entrevista de retiro nos puede dar una idea de la eficiencia del Departamento de Personal y puede mostrar algunos métodos para mejorar las condiciones de trabajo, las técnicas utilizadas por los jefes y las políticas de la empresa hacia el personal, para tratar de reducir la rotación de empleados. Es decir, que "Conociendo el Motivo Real del Abandono del Trabajo, Se Puede dar una explicación y Trazar un Adecuado Plan para Evitar el Abandono Innecesario, Ahorrándose así el Cambio de Empleados" (2)

(2) KEPHART, N. "La Entrevista y la Selección de Personal"
Madrid, 1961. Ediciones Rialp, S. A. Pag 23

CAPITULO III

TIPOS DE ENTREVISTA DE SELECCION

Existen varias maneras de llevar a cabo una entrevista de selección, pero que en una u otra forma y en mayor o menor grado todas ellas - están encaminadas a obtener la información necesaria acerca del soli citante del puesto. Así pues, en éste Capítulo hablaremos de las dife_ rentes clases de la Entrevista de Selección.

La diferencia entre uno y otro tipo de entrevista estriba precisamente en la forma que utiliza el entrevistador para llevarla a cabo; esto es la clase de preguntas que haga, el hecho de si él es o no el conductor prin_ cipal de la conversación y si se hacen preguntas al azar o bajo un método predeterminado. En otras palabras, la diferencia está en el método que se utilice en el proceso de la entrevista; pero esto quedará más claro cuan_ do especifiquemos cada tipo.

3.1. LA ENTREVISTA DIRIGIDA

Este tipo de entrevista consiste en que el propio entrevistador conduce totalmente la plática, él hace las preguntas y el solicitante se limita a contestarlas. Es decir, que el entrevistador, basándose en un modelo preestablecido, formula preguntas acerca de la información que desea obtener; se espera a que el solicitante conteste exactamente lo que se le está preguntando.

Así pues, este tipo de entrevistas requiere de una programación muy cuidadosa de las preguntas, manuales diseñados previamente que — muestren el procedimiento a seguir, la utilización de hojas impresas conteniendo los temas precisos que se desean investigar y por último un sistema de orientaciones para interpretar las respuestas del solicitante.

La información que se desea investigar puede ser la historia familiar del solicitante, su historial de trabajo, sus gustos y preferencias, sus cualidades y aptitudes para su clase de trabajo, etc., así que para cada una de estas áreas generales, se deberán formular preguntas anteriormente a la entrevista, que se consideren esenciales para apreciar correctamente al solicitante.

En una entrevista dirigida, el entrevistador trabaja basándose en las especificaciones definidas del empleo y sabe que preguntas hacer. O sea, que tiene un plan específico en el cual basarse y no necesita ser un psicólogo para obtener buenos resultados, ya que puede utilizar todas las técnicas disponibles para reunir los datos necesarios y llegar a una decisión final basándose en el sentido común solamente.

Así como se espera que el solicitante conteste con precisión a las preguntas que le formula el entrevistador, así se espera que este último esté preparado en las técnicas de conducir una entrevista, que tenga inteligencia suficiente para hacer hablar al solicitante y extraer

así la información pertinente, " que posea una serie de conceptos clínicos como el de madurez emocional, adaptación, etc., y que el mismo esté emocionalmente bien adaptado... " (4).

Se critica mucho a esta forma de entrevista diciendo que el entrevistador se limitará servilmente al modelo o plan que se ha establecido, sin comprender lo dinámica que es la personalidad del solicitante.

Sin embargo, creemos que esta crítica se supera mediante la preparación constante y satisfactoria de los entrevistadores para la realización de su trabajo.

Una entrevista debidamente planeada y llevada a cabo satisfactoriamente puede descubrir prejuicios, motivos e impulsos de la forma de adaptación psicológica del solicitante, así como sus más profundas cualidades y aptitudes necesarias para su trabajo y todo esto en forma más clara y precisa que un entrevista no planeada.

Cabe hacer la aclaración, que para lograr obtener de la entrevista los resultados antes citados, el entrevistador deberá ser necesariamente un psicólogo con amplios conocimientos, tanto teóricos como prácticos, acerca de entrevistas de selección de personal.

(4). HEPNER, H.W. " La Psicología Aplicada a la Vida y al Trabajo" México, Herrero Hermanos, Sucs., S. A. Pag.

3.2. LA ENTREVISTA NO DIRIGIDA

Muy pocos son los entrevistadores que utilizan este sistema de entrevista.

Dada la preparación que exige este tipo de entrevistador, parte de la persona que la realizará; es conveniente que se utilice dentro del proceso de selección como entrevista formal, por el departamento de personal, así no se tendría el problema de falta de tiempo con el solicitante, como sucedería en la entrevista por el jefe del departamento ya que en la mayoría de los casos, este no posee la suficiente preparación como entrevistador.

Este método supone que mediante el relato del solicitante puede obtenerse mayor información, ya que esta está relativamente libre de la dirección del entrevistador.

Al comienzo de la entrevista se estimula al solicitante para que hable libremente de los temas que le interesan, se cree que de este modo el solicitante ponga mayor interés en la entrevista y proporcione en forma más profunda los datos que necesita el entrevistador.

El estímulo se puede hacer por medio de presupuestos convencionales acerca de su historia profesional o acerca de cualquier otro tema que el entrevistador crea conveniente tratar.

Sin embargo, el entrevistador hace escasas preguntas, nunca discute ni - -

cambia bruscamente de tema y se limita a escuchar la narración del solicitante, prestándole toda su atención.

Claro está que aunque el entrevistador parece no actuar durante la entrevista, en realidad la estructura hasta cierto punto. No espera respuestas concretas a sus preguntas como en la entrevista dirigida, sino que más bien espera un marco ambiental a cada respuesta.

En resumen, en este tipo de entrevista el pensamiento del solicitante no está dirigido intencionalmente por el entrevistador, sino que se le deja el campo libre a su plática, aunque como se dijo anteriormente, - el entrevistador la controla hasta cierto punto.

De la utilización de la entrevista no dirigida, se ha obtenido resultados bastante positivos y alentadores para los individuos interesados en la buena selección de empleados:

1. Los jefes de departamento dicen que obtienen empleados más aptos para el trabajo.
2. Los entrevistadores con frecuencia expresan su gusto por la entrevista porque no parecía un interrogatorio aburrido.
3. El porcentaje de rotación de empleados ha disminuido con la utilización de la entrevista no dirigida.
4. Por último, los entrevistadores que han empleado el método no dirigido, dicen que les permite ésta, llegar a conclusiones y apreciaciones más - efectivas.

Lo visto en éste método de entrevistar a los solicitantes de un puesto, nos hace inferir que en muchos casos, sino en todos, este sistema puede ser el más recomendable para la selección de empleados que ocuparán puestos en los que las dotes de supervisión, madurez y criterio sean indispensables; ya que por este método se puede analizar más de cerca la personalidad del solicitante.

3.3. LA ENTREVISTA POR AREAS

Este tipo de entrevista es una modalidad de la entrevista dirigida y puede conducirse a la manera de libre asociación, con preguntas ordenadas bajo determinados lineamientos.

Aquí las preguntas no se hacen al azar, sino siguiendo un procedimiento organizado. El entrevistador sigue el cuestionario de una hoja de entrevista y hasta ahí las respuestas obtenidas. Hace preguntas que ameritan una contestación precisa y no opiniones del solicitante.

En algunos casos el entrevistador incluye problemas de carácter profesional o semiprofesional.

Ahora bien, si la entrevista no sigue un procedimiento organizado y bien definido, se puede convertir en una plática que no dará información completa que se requiere; se puede convertir en un procedimiento al azar.

De éste modo se puede decir por último, que muchos entrevistadores por áreas desarrollan preguntas sobre la marcha de la entrevista, de acuerdo con la personalidad y aptitudes del solicitante, que se revelan durante la entrevista, esto hace éste método más completo para el fin de obtener la información pertinente.

3.4. LA ENTREVISTA POR COMITE

En los últimos años este tipo de entrevista ha ganado aceptación de parte de muchas empresas en la selección de su personal.

En este procedimiento el solicitante del puesto se encuentra frente a un grupo de entrevistadores - que puede ser el jefe del departamento donde se encuentra el puesto que se solicita, el entrevistador del departamento de personal y alguna otra persona que sea representante del personal de oficina y el psicólogo que hará la selección psicológica por medio de los tests, con el objeto de que juntos puedan llegar a una decisión final más exacta.

Precisamente estas entrevistas buscan solidarizar la opinion y los juicios acerca del solicitante de todos los miembros del grupo de trabajo del solicitante; por último, es una buena oportunidad para que dichos miembros traten los puntos que consideren de mayor interés para el desempeño en forma más eficiente.

Este método proporciona bases más objetivas y convincentes para predecir el éxito en el trabajo, ya que se conjugan varias opiniones y diferentes puntos de vista acerca del puesto, los requisitos de éste y las cualidades y aptitudes que en un solicitante deben reunirse para ocuparlo.

La entrevista por comité, forma generalmente uno de los pasos finales, - sino el final, del proceso de selección, "que se da después de la tamización preliminar hecha por otras entrevistas y pruebas" (3)

3.5. LA ENTREVISTA DE GRUPOS

Un medio para la selección de ejecutivos en entrenamiento, lo proporciona este tipo de entrevista. Consiste en reunir un grupo de candidatos a ocupar un puesto determinado, para que entre ellos se realice una discusión de mesa redonda, mientras que los ejecutivos de la empresa sentados entre el grupo solamente observan y evalúan a los candidatos a medida que se desarrolla la discusión.

Aunque este tipo de entrevista se utiliza junto con otras técnicas de selección, se ha encontrado que proporciona información valiosa acerca de factores tales como agresividad, calma, iniciativa, tacto, habilidad para llevarse bien con otras personas y adaptabilidad a las nuevas situaciones. (5)

(3) YODER, D. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales"
C.E.C.S.A., México, Pag. 286.

(5) CHRUDEN Y SHERMAN "Administración de Personal"
C.E.C.S.A. México, 1967, Pag. 200

Este método no solo ahorra tiempo a los ejecutivos de la empresa, sino que puede dar mejores resultados para decisiones de selección de personal.

3.6. LA ENTREVISTA DE PRESION

El propósito de este tipo de entrevista es seleccionar aquellos individuos que sean capaces de mostrar una apariencia de calma y control, aún cuando sean provocados en sus emociones. En esta forma de entrevistar a los solicitantes de un puesto, el entrevistador se muestra francamente hostil hacia el entrevistado y trata de confundirlo a medida que avanza el curso de la entrevista.

Este método fue ideado durante la segunda guerra mundial para seleccionar personal que se dedicase al espionaje militar; y aún cuando esta técnica - arrojó resultados satisfactorios en este campo, las potencialidades de desarrollo en el medio de los negocios, están muy limitadas dado al entrenamiento tan especial que requieren los entrevistadores para utilizarla.

CAPITULO IV

LA ENTREVISTA EN LA SELECCION DE PERSONAL

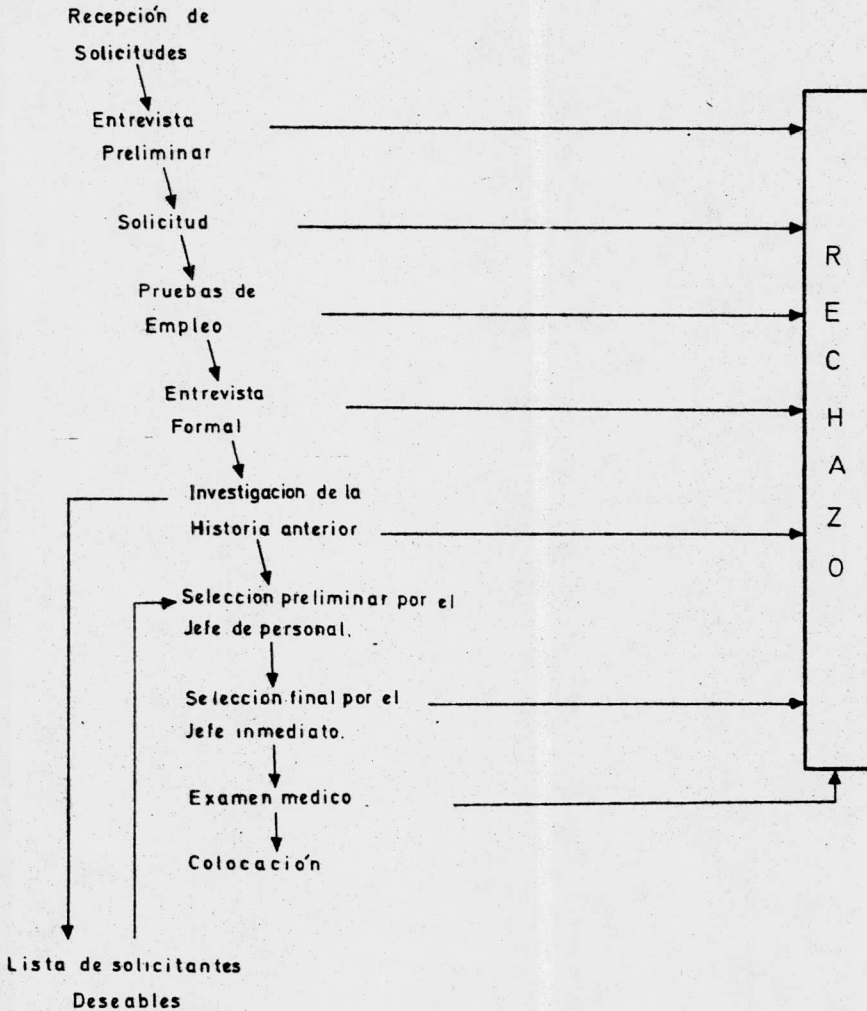
4.1. LUGAR QUE OCUPA LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

En este apartado tratamos de situar a la entrevista dentro del proceso o procedimiento de selección de personal. Conviene hacer notar que existen diferentes opiniones de autores respecto a las etapas por las que pasa un solicitante, desde que "busca trabajo", hasta que es colocado en un puesto.

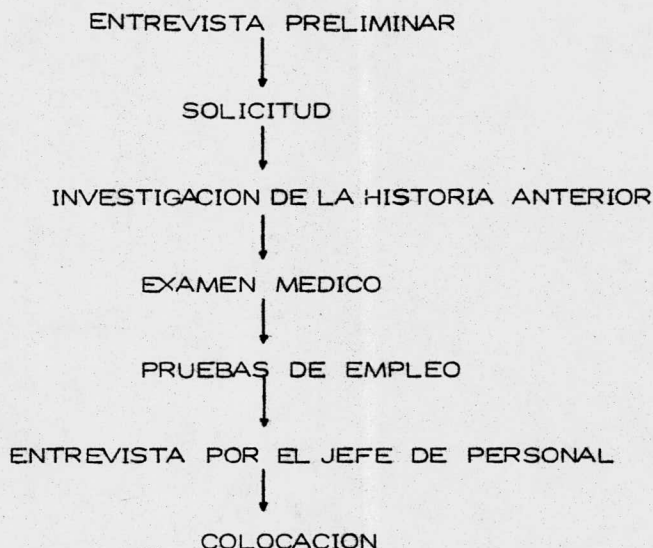
En realidad, para nuestro propósito, no es de mucha importancia el adoptar un criterio en especial ya que, sea uno u otro la base, la esencia es la misma. Así pues, seguiremos la secuencia que nos muestra Yoder Dale (3), que va, desde la recepción del solicitante en la empresa, hasta su colocación precisamente.

Debemos aclarar que en la práctica, esta secuencia puede no seguirse al pie de la letra, todo depende del tamaño de la empresa, de las costumbres de la industria y del presupuesto que la empresa tenga para la selección de personal.

(3) YODER, D. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales"
C.E.C.S.A., México, Pag. 254



Dijimos que pudiese ser que en la práctica esta secuencia no se siguiera exactamente, ya que muchas empresas en México siguen la secuencia - que se encuentra a continuación.



Conviene hacer alusión, al lugar que ocupa el exámen médico dentro de la secuencia para la selección de personal.

Los servicios médicos, tratándose de revisiones minuciosas de salud - proporcionadas a los solicitantes de un puesto, son costosos y requieren de bastante tiempo.

Según la secuencia anterior, los solicitantes son sometidos al examen mé_ dico antes de aplicársetas las pruebas de empleo y de ser entrevistados for_ malmente por el Jefe de Personal, lo que en nuestra opinión, representa un

alto costo para las empresas en este aspecto, dado que puede darse el caso que un solicitante no sea aceptado para ocupar un puesto determinado y los resultados del exámen médico sean desechados por su falta de utilidad a la empresa que los costeó.

Creemos pues, que los solicitantes deberían ser sometidos al examen médico después de que sus cualidades y aptitudes para un trabajo específico hayan sido determinadas claramente; es decir, después de haber pasado las pruebas de empleo y después de ser entrevistados por el Jefe de Personal.

Volviendo a nuestro tema, podemos ver que, prácticamente en las dos secuencias mencionadas se comienza con una entrevista preliminar, corta en la que aquellos a quienes no se considera como obviamente satisfactorios, no continúan el proceso selectivo. Después se incluyen pruebas, exámenes médicos y otra serie de entrevistas con el Departamento de Personal y con el Departamento que contiene la vacante.

Como dijimos en un principio, no nos referimos a la entrevista preliminar por el Departamento de Personal, sino a las entrevistas formales con el Departamento de Personal, y con el Departamento donde se encuentra el puesto vacante y a las cuales consideramos como el sistema de entrevistas de Selección de Personal.

Lo importante de todo lo establecido no es ver si esa secuencia está o no correcta o si deben ser más o menos entrevistas las que se harán al solicitante, lo importante es observar el lugar que ocupa la entrevista dentro del proceso. Vemos que es una fuente de información esencial dentro de dicho proceso y que, aunque existan las pruebas de trabajo no se prescinda del contacto personal entre él o los representantes de la empresa y el solicitante del puesto. En otras palabras, la entrevista sigue siendo un medio de información básico y fundamental dentro del proceso de selección de personal en una empresa.

4.2. LA ENTREVISTA COMO FUNCION DE INTEGRACION Y VALORACION DEL SOLICITANTE

El hombre es un compuesto de aptitudes y rasgos particulares, con una integración de unos con otros, pero "Las funciones de una persona son un todo, no una mera reunión de aptitudes y rasgos aislados" (2), esto es, que si en una persona falta un rasgo o una aptitud esta falta es suplida por otros rasgos u otra aptitud; existe una integración de unos con otros.

Estos rasgos y aptitudes de la persona solicitante son mostrados en las pruebas de trabajo y en la entrevista; pero no es suficiente el haberlos obtenido en forma aislada, sino que deben de combinarse en un conjunto total.

(2) KEPHART, N., "La Entrevista y el Exámen de Selección"
Ediciones Rialp, S. A., Madrid, 1961, Pag. 303

Aquí nos referimos tanto a los rasgos y aptitudes del individuo, con las exigencias del puesto, precisamente la integración de estos trazos de información aislados, es una función de la entrevista.

Ahora bien, después de haber obtenido la información necesaria acerca del solicitante, y después de haber integrado esos trazos en un conjunto total, el entrevistador debe hacer una valoración de la conveniencia del solicitante.

Basándose en ese conjunto de datos y factores relacionados entre si, debe llegarse al final e inmediatamente después de la entrevista, a la valoración del solicitante que puede reducirse a la recomendación de contratarlo o no.

Aquí podemos decir, respecto a la valoración, que las medidas subjetivas determinadas durante la entrevista, deben hacerse en la observación de las actuaciones del sujeto. Debe estar claro que el entrevistador deberá de evitar el dejarse llevar de la primera impresión que reciba del solicitante y deberá de utilizar bases objetivas para elaborar sus juicios; no deberá pues, de confiar en suposiciones ni en observaciones superficiales.

4.3. LA ENTREVISTA COMO FUENTE DE INFORMACION Y COMO COMPROBACION DE OTRAS FUENTES.

En un capítulo anterior, ya hemos dicho que la finalidad principal es el de obtener la mayor cantidad de información necesaria acerca del solic
tante del puesto, en aquellas áreas en que la información es más fácil de obtener por la entrevista que por otros medios.

Conviene hacer notar que muy a menudo la entrevista es el único medio con que se cuenta para obtener los hechos subjetivos relacionados con la actitud, las preferencias y la opiniones, así como los hechos objetivos co
nocidos únicamente por la persona entrevistada, sobre todo en empresas pequeñas o en trabajos donde hay pocos trabajadores; incluso puede ser más económico y factible obtener, en estos casos, información por medio de ésta, sean menos objetivos y menos precisos por los obtenidos por otros procedimientos.

Ahora bien, ninguna fuente de información es completamente exacta, pue
de haber errores a pesar de que se utilizan procedimientos sofisticados y cuidadosos. Hay mucha fluctuación de un día para otro en el nivel de ap
titudes de un sujeto, producidas por condiciones extrañas que falsean las medidas tomadas.

Pudiera ser que el estado de ánimo en la persona solicitante influya en la forma de responder un test, o pudiera ser también que esa persona poseyendo una aptitud no la manifieste en una prueba escrita. Todo esto se debe en muchos casos a la falta de oportunidad para desarrollar estas aptitudes en las actividades que se necesitan, o se debe también a la falta de interés

por esas actividades.

Es recomendable, pues, tener en cuenta el uso que el solicitante hace o ha hecho de las aptitudes que ha demostrado tener. Es precisamente aquí donde la entrevista trata de comprobar los hechos que hablan del uso de esas aptitudes y que nos proporciona el solicitante.

En el momento en que se está realizando la entrevista, el solicitante puede mostrar más claramente al entrevistador sus aptitudes para el trabajo y él mismo puede confirmar verbalmente el uso que les ha dado.

4.4. AREAS QUE DEBE CUBRIR LA ENTREVISTA

Es imposible tratar de especificar totalmente las áreas que una entrevista puede cubrir durante su desarrollo, ya que cada puesto dentro de una empresa tiene requisitos diferentes.

Sin embargo, esto no impide el que en este departamento tratemos de las áreas que son comunes a todos los puestos y que deben ser cubiertos por la entrevista de ingreso.

Así pues, creemos que son ocho los aspectos en los que se debe obtener información del solicitante por medio de la entrevista, aún cuando en la hoja de solicitud del candidato o en otros documentos del mismo, se encuentran especificados.

Estas areas son:

1. Actividades Anteriores.- En este se deberán determinar las tareas que realizó con éxito, las que más le gustaron, en las que tuvo fallas, y a que se debieron; bajo que condiciones ha trabajado; el tiempo que duró en sus trabajos anteriores, etc.
2. Motivación Personal del Solicitante.- Entendemos por motivación, aquello que impulsa o lleva al individuo a realizar ciertas acciones o a abandonar a otras, así pues, el entrevistador deberá obtener cuales son esas causas, motivos y fines que determinan el comportamiento del soli citante.
3. Interés del Solicitante por su posible Trabajo.- Esto significa de terminar las razones por las que el entrevistado acudió a la empresa a solicitar trabajo, así como también determinar lo que dicho solicitante espera del posible trabajo.
4. Iniciativa y Originalidad.- Aquí debe determinarse si el solicitante puede ser capaz de aportar ideas nuevas a su trabajo y si gusta de hacerlo.
5. Estudios Realizados.- En la hoja de solicitud ya estarán especifica dos pero es conveniente abordar este tema en la entrevista con el objeto de saber que es lo que estudió, lo que más le interesa, lo que más le gusta; esto tanto en estudios generales como en estudios especializados.

6. Actividades Extra Profesionales.- Esto incluye aficiones, deportes, lecturas, etc.
7. Capacidad que tiene el solicitante para desenvolverse en situaciones de contactos sociales. Analizar este aspecto es muy conveniente, sobre todo cuando se trata de puestos en los que sus ocupantes tienen contacto directo con la gente.
8. Madurez Emocional. Se llama así, al proceso que se origina, desde la conducta dirigida totalmente por las emociones inmediatas, a la que calma la emoción con razonamiento.

Esto se hace con el objeto de saber si el solicitante es lo suficientemente responsable para el desempeño del puesto que se trata.

Otras áreas tales como aspecto personal, cooperación con los demás, -- modales, etc.

Como dijimos antes, el enunciado de estas ocho áreas no es exhaustivo. Pudiera ser debido al tipo de empresas, y más específicamente al tipo de puesto, existen otras áreas además de éstas que sean de vital importancia analizarlas en la entrevista.

4.5. PROCEDIMIENTOS AUXILIARES DE LA ENTREVISTA

Sabemos bien que la entrevista ocupa un lugar dentro del proceso de --

selección de personal, que es uno de los pasos para decidir que candidato es el más apto para ocupar un puesto determinado ; también es de nuestro conocimiento, que, muchos rasgos personales y aptitudes no son medidas por diferentes técnicas modernas empleadas en la selección, sino que sólo la entrevista puede determinalas.

La entrevista es el método para apreciar las cualidades de un solicitante más utilizado actualmente, sin embargo, necesita ciertos complementos, ciertas técnicas que harán más objetiva la decisión de aceptar o no al candidato a ocupar un puesto.

Así pues, en este apartado tratamos de mencionar brevemente algunas de esas técnicas complementarias de la entrevista:

1. Haya Solicitud.- Es indudable que en toda empresa el primer documento "oficial" que llega a ella dentro del proceso de selección, es la solicitud de empleo. Pero lo importante con respecto a este documento es saber que el solicitante no debe llenar esta hoja simplemente porque es la forma tradicional (de iniciar un empleo, sino más bien " porque algunos aspectos de la información pronosticadora del éxito, puede obtenerse de forma más conveniente a partir de este cuestionario de admisión." (6)

En otras palabras, no debemos considerar la hoja de solicitud como un simple requisito, como una simple formalidad sino que una posible fuente de datos que ayudarán a la labor del entrevistador, de predecir el éxito de un solicitante en su posible trabajo.

(6) VON HALLER GILMAR " Psicología Industrial " Ed. Grijalbo

2. Cartas de Recomendación. - Existen diversas opiniones a estos documentos, Hapnar (4), por ejemplo, supone que las cartas de recomendación contienen muchos informes que no dicen la verdad del solicitante. Estamos de acuerdo con esta opinión, sin embargo creemos que las cartas de recomendación que presente el solicitante pueden ser utilizadas como base para discutir durante la entrevista. Debemos aclarar que el grado de validez de las cartas de recomendación y consecuentemente su utilidad, dependen de la validez de la opinión de la persona que recomienda al solicitante y que firma dicho documento. Muchas empresas acostumbran comprobar las referencias del solicitante por medio de telefonemas a los antiguos jefes de éste; lo hacen porque las respuestas pueden ser más seguras, el ex-jefe puede obrar de un modo más natural y espontáneo, o porque simplemente desean ahorrarse dinero y tiempo en la comprobación de éstas referencias.

3. Curriculum Vitae.- A qué se especifica la historia pasada del candidato, sus estudios generales y especializados, sus trabajos anteriores y la duración que tuvo en ellos, sus progresos o fallas y en general todos los datos que den a conocer en forma más completa al solicitante y que sean de utilidad al entrevistador en la preparación y desarrollo de la entrevista, así como en la evaluación más completa y precisa del mismo solicitante.

(4) HEPNAR, H.W. "La Psicología Aplicada a la Vida y el Trabajo"

4. Pruebas de Selección (tests).- Esta técnica de "test" es la que contiene mayor información objetiva y de utilidad para que el entrevistador emita su juicio de valuación del solicitante.

Los tipos de pruebas de selección que se aplican a un solicitante, son variados, incluyen pruebas de intereses vocacionales, de capacidad intelectual, personalidad (proyectiva) de actitudes, de habilidades, etc. Además es evidente que se incluyen diferentes pruebas de conocimiento del trabajo.

En muchas empresas se sigue la política de someter al solicitante a una batería de test, que consiste en una serie de pruebas psicológicas, técnicas, que dicho solicitante debe tomar en serie.

Estos son algunos de los procedimientos que auxilian a la entrevista de selección y de los que se debe ayudar el entrevistador para emitir una valuación más objetiva del solicitante del puesto.

4.6. PREPARACION PREVIA A LA ENTREVISTA.

El entrevistador debe prepararse para cada entrevista, de la misma manera de que un individuo encargado de las relaciones públicas de la empresa se prepara para cada contacto con el público. Así pues, existen varios factores que deben considerar antes de que dé comienzo la entrevista.

El solicitante llega a la entrevista con sus propios objetivos, con sus propias esperanzas; es importante pues, que el entrevistador conozca claramente qué objetivos desea obtener de la entrevista, además de conocer los posibles problemas con los que se topará durante el desarrollo de la misma.

Conviene también que tenga el mayor conocimiento posible del propio solicitante a través de datos del mismo en la hoja de solicitud, cartas de recomendación, tests, etc., con el objeto de prever las situaciones con las que se enfrentará y así poder adoptar una actitud favorable a ambos, entrevistador y entrevistado.

Es muy recomendable que se fije una hora exacta para que comience la entrevista, de esta manera quedarán eliminadas las tensiones y las fricciones que puedan surgir a consecuencia de la espera innecesaria.

Ahora bien, el solicitante dijimos, tiene sus propios objetivos, sus propias esperanzas al acudir a la entrevista, tiene un punto de vista particular; de esto, deberá estar consciente el entrevistador. Así pues necesario que este posea cierto grado de empatía durante el desarrollo de la entrevista ya que para lograr el éxito en ella, es esencial poseer esta habilidad en un grado razonablemente satisfactorio.

Conviene recalcar aquí ciertas consideraciones que deben tenerse en cuenta antes de la entrevista y que ayudarán a lograr en mejor forma el objetivo de la entrevista; consideraciones tales como que el entrevistador no debe dejarse influenciar por las características externas del solicitante, no deberá tampoco utilizar términos demasiado vagos, generales, ambiguos o elevados para el solicitante, deberá evitar la subjetividad en la evaluación del candidato; por último y es sumamente necesario que se posea la habilidad de saber escuchar a la otra persona.

Teniendo en cuenta todos los puntos antes mencionados, podrá iniciarse la entrevista con más confianza y con mayor esperanza de obtener resultados más precisos que permitan evaluar más claramente si el solicitante es el más apto para ocupar el puesto dentro de la empresa.

4.7. PAPEL QUE DESEMPEÑA EL ENTREVISTADOR

Como el entrevistador es un mediador entre la empresa y el solicitante, obviamente su responsabilidad es doble y sumamente importante.

Sabemos que una persona insatisfecha en su trabajo puede crear problemas dentro de la organización, problemas tales como productos malos hechos, ausentismo perjudicial a la producción o trabajo de la empresa; la insatisfacción puede ocasionar en el individuo cansancio, mal humor, tedio, etc., que van a hacer de él un mal empleado u obrero.

Ahora, sabemos que el primero y más importante paso para evitar la insatisfacción en el trabajo, es una buena selección, el único que reúne y pondera todos los datos que ayudarán a una futura satisfacción por parte del empleado, es el entrevistador. El será el que juzgue también si al sujeto se le exigirá un trabajo por abajo de su capacidad, o si el reconocimiento social ajeno al puesto será o no adecuado a sus exigencias.

Así pues, respecto al solicitante tiene la responsabilidad de que las cua

lidades de éste sean valoradas cuidadosamente, de manera que si es aceptado en el puesto, se le otorgue un grado aceptable de satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, para la empresa tiene la responsabilidad de que cada obrero o empleado sea colocado en el puesto que pueda desempeñar mejor su trabajo.

Este es el papel que desempeña el entrevistador, predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción y si es el más recomendable de todos los candidatos para ocupar el puesto.

No se debe olvidar que los resultados de la entrevista pueden estar ligados intimamente con la capacidad del entrevistador, así que deberá tenerse mucho cuidado en la selección de las personas que realizarán la tarea de entrevistar.

Es cierto que no hay pruebas escritas para saber si un entrevistador es bueno o es malo (7); la única forma de saber ésto sería observando a los empleados seleccionados, pero esto obviamente no puede ser, debido al precio tan caro que se pagaría con esta " prueba".

(7) PEREZ Y RINCON GALLARDO G. " La Utilidad de la Entrevista en la Selección de Personal".

E.N.C.A. UNAM México 1964

Por esto deben seleccionarse personas que tengan entrenamiento y experiencia en entrevistas, a menos que la empresa pueda proporcionarles ese entrenamiento y esa experiencia bajo su propio riesgo y responsabilidad.

4.8 LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE SELECCION Y SU UTILIZACION EN LA SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal lleva implícito el identificar al individuo que tenga mayor posibilidad de llegar al éxito en un puesto determinado y recomendar a ese individuo para que sea empleado en dicho puesto. Obviamente, la política en la selección será la de obtener el mejor candidato para cada puesto, y "asegurar" a los empleados que puedan encontrar una carrera satisfactoria dentro de la empresa. (3).

Ahora, los resultados obtenidos de los diversos procedimientos utilizados, y con base más objetiva obtenida de la entrevista, se puede establecer una relación más clara entre los hechos que presenta el solicitante y el éxito que este pueda lograr en su posible trabajo, cosa que en pocas palabras, es lo que se busca en todas las empresas.

Dijimos anteriormente que de la entrevista obtienen información tanto la

(3) YODAR, DALE. O.P. Cit. Pag. 246

empresa como el solicitante, así que los resultados siguen dos caminos:
informar a la empresa e informar al solicitante.

CAPITULO V

TABULACIONE INTERPRETACION DE LOS DATOS

OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION

En este capítulo se procederá a mostrar los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados a las once empresas investigadas.

El cuestionario utilizado que se muestra al final de este estudio, constó de trece preguntas que se formularon personalmente a los encargados de entrevistar solicitantes en las diversas empresas.

Para la investigación del cuestionario se tomó información de libros, folletos y observaciones personales relacionadas con el tema.

De las preguntas del cuestionario, nueve se formularon en forma de alternativas, una fue pregunta abierta, las tres restantes fueron una combinación de ambas formas.

La tabulación de los cuestionarios se realizó manualmente ya que el número de éstas no ameritaba el uso de máquinas.

Pregunta No. 1 El objeto de esta pregunta fue conocer el tipo de entrevista que las empresas de manufactura utilizaban en la selección de personal.

A nivel de secretarías, el 100% de las empresas utilizan el tipo de entrevistas dirigida. Solamente en una empresa se utilizan dos tipos de entre-

vista: dirigida y no dirigida; en éste último caso se hizo notar que algunas veces el entrevistador no obtiene los datos suficientes acerca de la persona que por medio de la entrevista dirigida, entonces se pasa a utilizar la técnica no dirigida en una entrevista posterior.

Pregunta No. 2

CUADRO V-1

NUMERO DE ENTREVISTAS QUE SE HACEN
A LOS SOLICITANTES EN LAS EMPRESAS

POSIBLES ENTREVISTAS	EMPRESAS										
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
ENTREVISTA PRELIMINAR POR DEPARTAMENTO DE PERSONAL	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
ENTREVISTA FORMALMENTE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL	x			x	x	x				x	x
ENTREVISTA EL JEFE INMEDIATO					x			x			
ENTREVISTA UNA PERSONA DIFERENTE A LAS ANTERIORES			x						x		
TOTAL	2	1	2	2	3	1	1	2	2	2	2

El objeto de esta pregunta fue saber el número de entrevistas que se hacen al solicitante del puesto durante el proceso de selección.

Se encontró que el 36% efectúan solamente una entrevista, el 55% efectúan dos entrevistas, y el resto 9% entrevistan tres veces al solicitante.

De las once empresas, nueve utilizan la entrevista preliminar como base para continuar el proceso de selección; de éstas, un 33% consideran la entrevista preliminar como única entrevista del proceso.

En cuatro empresas, además de la entrevista preliminar, el departamento de personal hace otra entrevista al solicitante un poco más formal y de mayor duración.

Solamente en dos empresas el jefe del Departamento que contiene el puesto vacante, entrevista al solicitante antes de que éste ocupe el puesto.

Por último, en un 18% de los casos, existen personas ajenas al Departamento de Personal que entrevistan a los solicitantes durante el proceso de selección.

Pregunta No. 3. Con esta pregunta se pretendió encontrar las cualidades que una secretaria debe reunir para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo, el criterio de los jefes de personal, quienes conozcan las características que exige el puesto de la persona que lo ocupará.

Se enlistó un número de cualidades para que las personas encargadas de contestar el cuestionario, marcarán las que en su opinión fuesen esenciales para el puesto de secretaria. Se le pidió además, que si alguna cualidad era considerada importante y no se encontraba en la lista, la anotaran en el espacio dejado con ese propósito; sólo una persona añadió otra cualidad.

Se procuró el momento de elaborar el cuestionario, que las cualidades estuviesen en desorden, es decir que no apareciesen juntas cualidades afines, con el objeto de no despertar cierta hilación en la respuesta que se proporcionará.

El resultado se muestra en la siguiente grafica:

Pregunta No. 4. Ciertas de las características de la pregunta anterior pueden ser medidas por algunas pruebas aplicadas a cada solicitante; características tales como: concentración mental, habilidad numérica, experiencia, criterio, precisión en el trabajo, capacidad de expresión, etc. Sin embargo, el resto de las cualidades no pueden ser medidas por ese medio, así pues, el objeto de esta pregunta fue saber que medios utilizan en las empresas para comprobar dichas características. El resultado fue como sigue:

CUADRO No. V-2

MEDIOS UTILIZADOS PARA COMPROBAR LAS
CARACTERISTICAS DEL SOLICITANTE

MEDIOS DE COMPROBACION	NUMERO DE EMPRESAS QUE LOS UTILIZAN
ENTREVISTA PERSONAL	10
PRUEBAS PSICOLOGICAS	5
PRUEBAS DE HABILIDAD	8
RESOLUCION DE PROBLEMAS POR EL SOLICITANTE	1
OTROS MEDIOS *	3

* En "otros medios", se pidió a las personas que respondieron al cuestionario, que especificaran cuál medio utilizaban; sólo contestaron tres empresas a esto y se obtuvo lo siguiente:

En la primera de esas empresas se confía en las recomendaciones que presenta el solicitante; en la segunda, se especificó el empleo de pruebas psicotécnicas y la tercera de ellas, utiliza el período de prueba que el solicitante pasa en la empresa antes de ocupar definitivamente su puesto.

Conviene aclarar que en todas las empresas se utiliza por lo menos un medio para comprobar las cualidades del solicitante, en las siguientes proporciones:

UTILIZAN UN SOLO MEDIO	18%
UTILIZAN DOS MEDIOS	45%
UTILIZAN TRES MEDIOS	10%
UTILIZAN CUATRO MEDIOS	<u>27%</u>
	100%

Pregunta No. 5. El propósito en esta pregunta fue el de saber quién o quienes hacen las entrevistas a los solicitantes.

De las once empresas investigadas, sólo en una el jefe de personal no entrevista a los solicitantes.

En el cuadro siguiente se muestran las personas que realizan las entrevistas de selección en las diferentes empresas.

CUADRO V-3

PERSONAS QUE REALIZAN LAS ENTREVISTAS
DE SELECCION EN LAS EMPRESAS

E M P R E S A S

PERSONAS	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
JEFE DE PERSONAL	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
SUB-JEFE DE PERSONAL	x				x						
ENCARGADO DE CONTRATACION			x				x				
PSICOLOGO INDUSTRIAL				x							
GERENTE GENERAL						x				x	
SUB-GERENTE										x	

Pregunta No. 6 El propósito que se persiguió con esta pregunta, fue saber si el entrevistador está capacitado para el efecto.

La pregunta era de alternativa. Si o No, pero se les pidió que especificasen si la preparación era a nivel de estudios profesionales, o si era meramente práctica.

La respuesta que se obtuvo fue la siguiente:

Ocho contestaron si, tes que no. De los ocho que contestaron afirmativamente a la pregunta, solo el 37% de ellos tienen estudios teóricos respecto a cómo entrevistar; el resto, junto con los que contestaron negativamente, entrevista en forma empírica, por la sólo experiencia; o sea que en realidad, en el 63% del total de empresas investigadas, los entrevistadores no poseen estudios teóricos acerca de la entrevista de selección.

Pregunta No. 7. El objeto por que se formuló esta pregunta fue conocer la opinión personal de los encargados de entrevistar a los solicitantes, respecto a la utilidad de la entrevista como medio para predecir el éxito que un candidato tendrá en el puesto que ocupa.

El 72% respondió que estaba de acuerdo en que por medio de la entrevista, si puede lograrse predecir el éxito que un candidato tendrá en el puesto, ya que, en general "se puede apreciar mejor la personalidad del individuo mediante la entrevista". El resto, 28% no estuvo de acuerdo por diversas razones que pueden expresarse como: la falta de confianza en la entrevista como técnica de selección y el apoyo que sienten al basarse en recomendaciones que el solicitante presenta.

Pregunta No. 8. Por medio de esta pregunta, se quiso saber las bases que el entrevistador, dentro de cada empresa, utiliza para hacerle preguntas al solicitante durante la entrevista.

El resultado es mostrado en el cuadro siguiente:



CUADRO V-4

BASES USADAS PARA REALIZAR LA
ENTREVISTA DE SELECCION Y NU
MERO DE EMPRESAS QUE LAS
EMPLEAN

B A S E S	No. DE EMPRESAS QUE LAS UTILIZAN
Datos obtenidos en la solicitud	10
Datos obtenidos de experiencias	7
Políticas de la empresa sobre personal	9
Recomendaciones de otras personas	8
Datos obtenidos de los tests	2
Especificación de puestos	3

Es conveniente aclarar que una de las empresas utiliza los datos obtenidos de la solicitud, como única base para hacer preguntas al solicitante durante la entrevista; el resto de las empresas utilizan dos o más bases.

Pregunta No. 9. En esta pregunta, el propósito fue:

Saber quién decide, dentro de cada empresa, aceptar o no al solicitante - del puesto.

En el 64% de las empresas el Jefe del Departamento de Personal interviene en la toma de la decisión, sin embargo, de éste 64% en sólo dos empresas la decisión es tomada entre el jefe de personal y otra persona, que en ninguno de los casos es el jefe del departamento en el que se encuentra la vacante.

En el 9% de las empresas, la decisión es tomada por un comité formado por tres funcionarios de la institución.

En el resto, el 27%, toman la decisión de aceptar o no al solicitante del puesto, personas que no pertenecen al departamento de personal, aunque éstas si son ejecutivos de la empresa.

Pregunta No. 10. Con el objeto de que la entrevista de selección sea efectiva, se creyó conveniente que en las empresas existiese alguna política referente a la forma de entrevista a los solicitantes. Esta pregunta va encaminada a saber si dicha política está establecida en las empresas investigadas.

Se encontró que en ocho de las once empresas si existe una política definida al respecto y puede expresarse como:

- El entrevistador deberá obtener mediante la entrevista, datos que demuestran el interés del solicitante por trabajar en la empresa y la honestidad personal que posea dicho solicitante. Las personas que se entrevistaron, hicieron notar que este punto se toma muy en cuenta para entrevistar a los solicitantes.

En el resto de las empresas no existe política definida al respecto; en dos de estas tres empresas restantes se considera innecesaria la política y en una no existe por no estar definido un sistema de contratación y selección de personal adecuado a las necesidades de dicha empresa.

Pregunta No. 11. Con esta pregunta lo que se pretendió lograr fue el establecer si las personas que decidan aceptar o no al solicitante deben conocer los requisitos que el puesto exige de la persona que lo ocupará, es decir si los entrevistadores conocen realmente las especificaciones del puesto.

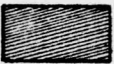
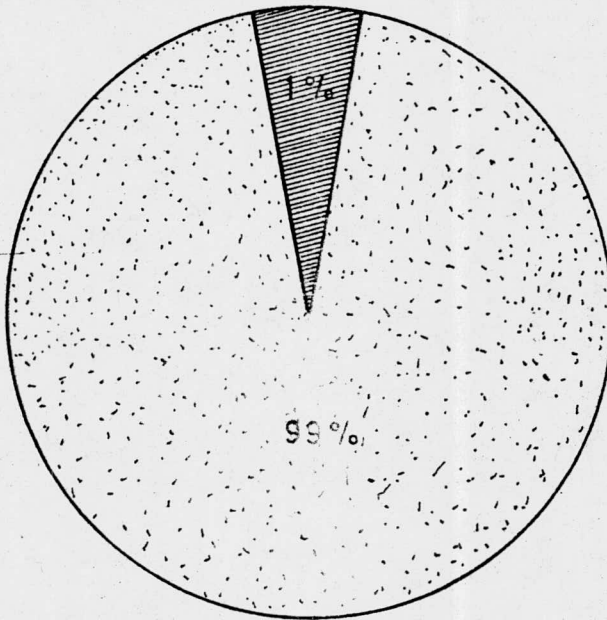
Se encontró que solo en una empresa la persona que entrevista a los solicitantes del puesto de secretaria no conoce perfectamente los requisitos que de dicho candidato se exige; se nos explicó que actualmente se está terminando de formular un sistema de selección de personal adecuado a las necesidades de la empresa, y que todavía no se ha puesto en práctica.

Es decir, el 99% de las personas que deciden aceptar o no a la solicitante, sí conocen los requisitos que debe reunir la misma para ocupar el puesto.

Pregunta No. 12. Aquí se pretende conocer si las instituciones se preocupan por el desarrollo de las secretarias en su trabajo; saber si han tratado de conocer los posibles problemas que éstas puedan tener en su puesto y si han tratado de solucionarlos mediante la comunicación que proporciona la entrevista personal.

GRAFICA 5-5

Porcentaje de las personas que deciden aceptar a la solicitanta y que conocen o no los requerimientos del puesto.



NO CONOCEN LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.



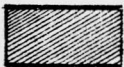
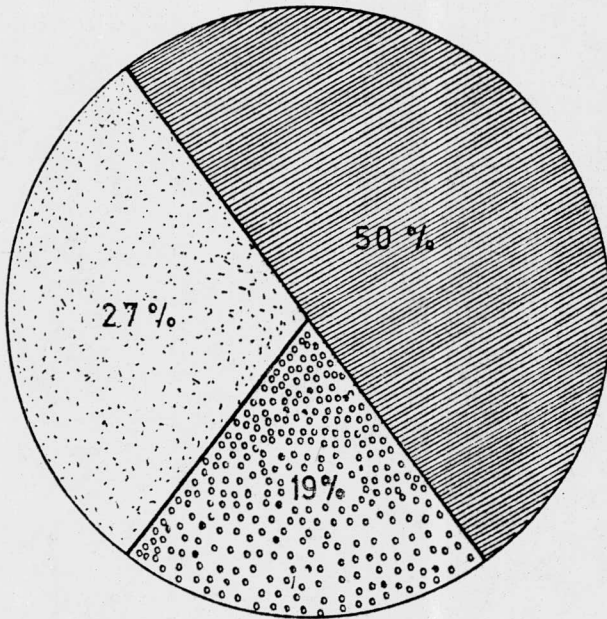
SI CONOCEN LOS REOUERIMIENTOS DEL PUESTO.

El 55% de las empresas periódicamente entrevistan a las secretarias ya sea en forma individual o en grupo. En el 19% de las empresas se entrevista a las secretarias en forma eventual; es decir, sólo cuando se perciba algún problema muy notorio en el trabajo de éstas.

El 27% restante no acostumbra entrevistar a las secretarias en el lapso comprendido entre su ingreso y su separación de la empresa.

GRAFICA 5-6

Frecuencia con que se entrevista a las secretarias desde su ingreso hasta su separacion de la empresa.



ENTREVISTAN PERIODICAMENTE A LAS SECRETARIAS



ENTREVISTAN ESPORADICAMENTE A LAS SECRETARIAS



NO ENTREVISTAN A LAS SECRETARIAS

Pregunta No. 13. En ésta última pregunta se trató de saber si existe la entrevista de retiro o separación en las empresas y saber si la consideran de utilidad para experiencias futuras en el manejo de próximos empleados.

Se encontró que el 94% de las empresas si utilizan este tipo de entrevista, es decir, que de las once empresas, sólo una no la emplea.

En el caso de ésta última empresa se explicó que no se acostumbra, ya que la empresa es nueva y no ha tenido despidos ni renunciaciones en ese puesto.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al analizar los datos arrojados por la tabulación de los cuestionarios, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En general, la entrevista como medio de selección de personal, si se utiliza en algunas de las empresas de manufactura y el tipo de entrevista que más se usa es la "Entrevista Dirigida".
- Las cualidades que obtuvieron mayor ponderación en la encuesta, fueron: apariencia física, simpatía, habilidad, criterio, precisión en el trabajo, paciencia e iniciativa.
- Ya sea por entrevista personal, pruebas de habilidad, pruebas psicológicas u otros medios, en algunas de las empresas de manufactura del Estado de México, se comprueba que la solicitante posea realmente las cualidades necesarias para su trabajo.
- En la mayoría de las empresas investigadas, la persona que realiza las entrevistas de selección es el Jefe de Personal, aunque al tomar la decisión de aceptar o no a la solicitante, éste participa directamente en sólo siete empresas.

- De las personas que entrevistan a los solicitantes, sólo tres de ellas tienen estudios teóricos acerca de la técnica de entrevistas de selección; dos de estas personas son psicólogos industriales y la otra persona, aunque no posee este título, tiene estudios universitarios sobre Administración de Recursos Humanos. El resto de la entrevista con base en la experiencia adquirida a través de los años de trabajo en este campo.
- En el 64% de las empresas investigadas, el contador de la empresa además de desempeñar esta función propiamente dicha, ocupa al mismo tiempo, el puesto de Jefe de Personal. Esto confirma el dato de la conclusión anterior.

Las personas que deciden la aceptación, rechazo de la solicitante, en general, sí conocen los requisitos que exige el puesto de secretaria.

- En la mayoría de las empresas se tiene confianza en la entrevista como técnica de selección de personal; se considera que la entrevista proporciona los medios necesarios para comprobar los datos conocidos del solicitante y para complementar éstos, de manera que pueda conocerse más a fondo a la solicitante.

- Los datos obtenidos de la solicitud, las políticas de la empresa sobre el personal y las recomendaciones de terceras personas que presente el solicitante, son las bases que más se utilizan para formular las preguntas que se harán al solicitante durante la entrevista.
- En la mayoría de las empresas si existe una política definida acerca de cómo entrevistar a los solicitantes que en términos generales puede expresarse como: tratar de conocer la honradez del solicitante y el interés que éste muestre en ocupar el puesto.
- Actualmente sólo 6 empresas se preocupan por el desarrollo de las secretarías en su trabajo, a través de un sistema de entrevistas periódicas con éstas.
- En general, en la mayoría de las empresas si existen las entrevistas de separación y las consideran como un medio adecuado de obtener información viva sobre la compañía y sus relaciones con los empleados.
- Por último, aunque en todas las empresas se utiliza la entrevista como técnica para la selección de personal, en un 72% de los casos las recomendaciones de otras personas que presente el solicitante, juegan un papel muy importante en dicha selección de personal.

Con base en las anteriores conclusiones y en la información que se obtuvo por la observación al levantar los cuestionarios, se hacen las siguientes RECOMENDACIONES:

- Es conveniente que dentro del Departamento de Personal de cada empresa, existan por lo menos dos personas que entrevisten a los solicitantes, con el objeto de que estas dos personas comparen sus diferentes puntos de vista acerca del solicitante; así llegarán a una decisión más exacta en cuanto a la aptitud del individuo para ocupar el puesto.
- Es necesario que los entrevistadores, sean capacitados en forma teórica-práctica acerca de la técnica de la entrevista de selección en cada caso.
- Conviene que el Jefe del Departamento del puesto vacante realice una entrevista con la solicitante antes que ésta sea aceptada o no en la empresa, a fin de conocer y comprender más a fondo a la persona que tendrá bajo su autoridad y responsabilidad.
- Las personas que entrevistan al solicitante, en este caso los jefes de personal, deben participar en la decisión de aceptar o no al candidato a ocupar el puesto, pudiéndose establecer un comité de decisión que

incluya al Jefe del Departamento de la vacante, al Jefe de Personal y a la persona que realice las entrevistas de selección, en caso que ésta última sea diferente a las dos anteriores.

- Se recomienda tener muy en cuenta durante la entrevista y en la valuación de ésta, los requisitos que exige el puesto a fin de detectar más claramente las cualidades que posea el solicitante y que no puedan ser medidas por otro medio que no sea la entrevista personal.
- Se recomienda también no confiar demasiado para la entrevista y la selección misma, en las recomendaciones de terceras personas que presente el solicitante, ya que en la mayoría de los casos, dichas recomendaciones sólo expresan la opinión personal del firmante y no contienen, por lo general datos útiles a la entrevista, y a la selección de personal.
- Para formular las preguntas que se harán al solicitante durante la entrevista, se recomienda tomar las bases siguientes: datos obtenidos en la solicitud, políticas de la empresa sobre el personal y la especificación del puesto.
- Es conveniente recomendar el uso de la técnica no dirigida en combinación con la entrevista dirigida, con el fin de obtener además de los

datos necesarios para tomar una decisión acerca del solicitante, datos que permitan conocer más la personalidad y las formas de adaptación de éste. Así, se dispondrá de un valioso medio de solución a los problemas que posiblemente presente el individuo en su trabajo.

- Por lo anterior, deduce la ventaja de utilizar una persona con estudios de psicología en lo referente a las entrevistas de selección de personal.

El establecimiento de un sistema de entrevistas periódicas con los empleados, ya sea en grupo o en forma individual, permite conocer el desarrollo que éstos han tenido en su trabajo, los problemas que posiblemente tengan, las ideas que puedan adoptar para el mejor desempeño de sus tareas y en general, cualquier dato útil que permita aumentar la efectividad de su trabajo; por esto se recomiendan las entrevistas periódicas con el personal en cualquier tipo de empresa.

- Dentro de las empresas que no posean políticas acerca de las entrevistas de selección, es conveniente el establecimiento de éstas para que en dichas empresas se aprovechen al máximo los resultados obtenidos de la comunicación que proporciona el contacto personal con el solicitante del puesto.

- Si se es capaz de pronosticar una acción futura con un margen de exactitud razonable, será posible elegir aquellos sobre los que se pronostica una actuación excelente, y rechazar a quienes se supone que la actuación será mala.
- Así pues, el problema de la selección estriba en encontrar el mó
delo del comportamiento actual para poder predecir el futuro; y un medio muy útil para encontrar este modelo de comportamiento, es la entrevista de selección a través de la comunicación que se est
ablece entre la empresa y el solicitante del puesto.

CUESTIONARIO

1. En general qué tipo de entrevista utilizan para la selección de personal (marque con una "X")

- | | | | |
|-------------|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Dirigida | <input type="checkbox"/> | Por Comité | <input type="checkbox"/> |
| No Dirigida | <input type="checkbox"/> | Por Presión | <input type="checkbox"/> |
| Por Areas | <input type="checkbox"/> | Otro Tipo | <input type="checkbox"/> |

2. Marque con una "X" las entrevistas que se le hacen a una solicitante en el proceso de selección.

- | | |
|--|--------------------------|
| Entrevista Preliminar | <input type="checkbox"/> |
| Entrevista por el Departamento de Personal | <input type="checkbox"/> |
| Entrevista por el Jefe del Departamento que tiene la vacante | <input type="checkbox"/> |
| Entrevista por alguna otra persona | <input type="checkbox"/> |

Especifique quién _____

3. De las cualidades listadas a continuación, marque las que a su criterio deba reunir la solicitante del puesto de secretaria.

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| Capacidad de expresión | <input type="checkbox"/> | Paciencia | <input type="checkbox"/> |
| Criterio | <input type="checkbox"/> | Responsabilidad por dinero | <input type="checkbox"/> |
| Entrenamiento | <input type="checkbox"/> | Apariencia Física | <input type="checkbox"/> |
| Coordinación | <input type="checkbox"/> | Experiencia | <input type="checkbox"/> |
| Limpieza en el trabajo | <input type="checkbox"/> | Su Forma de Vestir | <input type="checkbox"/> |
| Agilidad Física | <input type="checkbox"/> | Responsabilidad para datos confidenciales | <input type="checkbox"/> |
| Amabilidad | <input type="checkbox"/> | Simpatía | <input type="checkbox"/> |
| Iniciativa | <input type="checkbox"/> | Tono de Voz | <input type="checkbox"/> |
| Concentración Mental | <input type="checkbox"/> | Forma de Caminar | <input type="checkbox"/> |
| Habilidad Numérica | <input type="checkbox"/> | Que sea Impulsiva | <input type="checkbox"/> |

4. Por qué medios comprueba usted que la solicitante del puesto posee las cualidades de la pregunta anterior

- Entrevista Personal Que la solicitante resuelva algún problema que se le -
- Pruebas Psicológicas proporcione.
- Pruebas de Habilidad _____
- Otros Medios _____

5. Quién (es) hace (n) las entrevistas de selección _____

6. La (s) persona (s) que hace (n) la entrevista, está(n) capacitada (s) como entrevistador (es)

SI _____ NO _____

7. Cree usted que mediante la utilización de un buen sistema de entrevistas de selección, puede lograrse predecir el éxito - que una solicitante tendrá en el puesto de secretaria?

SI _____ NO _____

En ambos casos diga brevemente porque _____

8. De las bases citadas a continuación, en su opinión cuáles toma para hacerle preguntas a la solicitante en la(s) entrevista(s)

- Datos obtenidos de la solicitud _____
- Datos obtenidos de experiencias anteriores _____
- Políticas de la empresa sobre personal _____
- Recomendaciones de otras personas _____
- Datos obtenidos de los test aplicados a la solicitante _____
- Especificaciones de Puestos _____

9. Quién toma la decisión de aceptar a la solicitante

El Jefe de Personal _____

El Jefe de Departamento _____

Un Comité _____

Otra Persona _____

Especifique quién _____

10. Existe alguna política o norma en la Institución acerca de la forma de entrevistar a los solicitantes del puesto de secretaria.

SI _____ NO. _____

En caso de contestar SI, explique en qué consiste, si contestó NO, diga porqué _____

11. La(s) persona(s) que decide(n) aceptar o no a la solicitante, conoce(n) los requisitos que exige el puesto de secretaria?

SI _____ NO _____

12. Acostumbra la empresa entrevistar a las secretarias periódicamente durante su permanencia en la empresa

SI _____ NO _____

13. Existe la entrevista de separación en la Empresa?

SI _____ NO _____

Si existe, qué objetivo se persigue con ella _____

BIBLIOGRAFIA

- BRINGHAM Y MOORE
COMO ENTREVISTAR
(Trad. de la Edición en Inglés)
Ediciones Rialp.S.A. Madrid 1960
- MAIER
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
(Trad. de la Edición en Inglés)
Ediciones Rialp. S.A. Madrid 1962
- T. HARRIS.
YO ESTOY BIEN- TU ESTAS BIEN
(Trad. de la Edición en Inglés)
Editorial Grijalbo, S.A.México 1974
- C.A. SEGUIN
EL ESPACIO INDIVIDUAL
Revista Psicología # 31,32,33
México 1967
- STRAUSS Y SAYLES (1)
PERSONAL- LOS PROBLEMAS HUMANOS
DE LA DIRECCION.
Herrera Hermanos, Suc.s.S.A. México 1968
- HEPHART NEWELL (2)
LA ENTREVISTA Y EL EXAMEN
DE SELECCION
(Trad. de la Edición en Inglés)
Ediciones Rialp. S.A., Madrid 1961.
- YODER DALE (3)
MANEJO DE PERSONAL Y
RELACIONES INDUSTRIALES.
(Trad. de la Edición en Inglés)
C.E.C.S.A. México 1966
- HAPNER HARRY W. (4)
LA PSICOLOGIA APLICADA A LA VIDA
Y AL TRABAJO.
(Trad. de la Edición en Inglés).
Herrero Hermanos, Suc.s.S.A. México 1964
- CHRUDEN Y SHERMAN (5)
ADMINISTRACION DE PERSONAL
(Trad. de la Edición en Inglés).
C.E.C.S.A. México 1965
- VON HALLER GILMER (6)
PSICOLOGIA INDUSTRIAL
(Trad. de la Edición en Inglés).
Ediciones Grijalbo, S.A. Barcelona 1963.
- PEREZ Y RINCON GALLARDO G.
(7)
LA UTILIDAD DE LA ENTREVISTA EN
LA SELECCION DE PERSONAL
E.N.C.A. U.N.A.M. México 1964