

177963



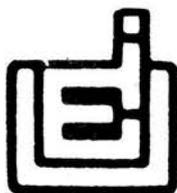
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

LA ENTREVISTA COMO TECNICA DE
SELECCION DE PERSONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A ;
MARIA CONCEPCION PACHECO HURTADO



MEXICO, D. F.

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A MI MADRE: JUANA HURTADO MARQUEZ,
PORQUE TU APOYO Y COMPRESION
ME MOTIVO A ESTUDIAR UNA CARRERA
PROFESIONAL Y A TITULARME COMO
LIC. EN PSICOLOGIA.

ERES UNICA.

MA. CONCEPCION.

A MI ESPOSO: FELIPE HERNANDEZ MORENO,
CON MUCHO AMOR, PORQUE COLABORASTE
CONMIGO EN LA REALIZACION DE ESTA
TESINA, APOYANDOME EN TODO MOMENTO
PARA QUE LOGRARA RECIBIRME.

TE AMO.

MA. CONCEPCION.

A MIS HERMANOS:

**ANTONIO, JAVIER, MIGUEL,
GUILLERMO, ALEJANDRA Y
GABRIELA.**

POR QUE LOS QUIERO.

MA. CONCEPCION.

A MIS AMIGAS:

**SONIA, MAGDA, ANGELICA,
FRANCISCA, MA. DE JESUS,
LUCILA, ELIZABETH Y GLADIS,
PORQUE DE UNA FORMA U OTRA
HEMOS ESTADO UNIDAS.**

MA. CONCEPCION.

A MIS ASESORES:

**PATRICIA COWARRUBIAS,
ANTONIO RAMIREZ PAEZ Y
ANDRES VILLA SOTO.
POR SU COLABORACION EN
LA REALIZACION DE ESTE
TRABAJO.**

GRACIAS.

MA. CONCEPCION.

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	6
CAPITULO 1. EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL ..11	
1.1 Areas de aplicación	12
1.2 El rol del Psicólogo	13
CAPITULO 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....17	
2.1 Reclutamiento	17
2.2 Selección	18
2.3 Estado actual y perspectivas	21
2.4 La Entrevista como Sistema de Selección	21
CAPITULO 3. TIPOS DE ENTREVISTA	27
3.1 Según su objetivo	28
3.1.1 Admisión o Selección	28
3.1.2 Promoción o Evaluación	28
3.1.3 Consejo	28
3.1.4 Salida	29
3.1.5 Confrontación	29
3.2 Según su Conducción	29
3.2.1 Estructurada o Planificada	29
3.2.2 Libre	29
3.2.3 Mixta	30
3.2.4 De Tensión	30
CAPITULO 4. EL ENTREVISTADOR	33
4.1 Conocimientos	34
4.2 Habilidades	35
4.3 Características Personales	36
4.4. Errores del Entrevistador	39
4.5. Entrenamiento del Entrevistador	41

CAPITULO 5.	EL PROCESO DE LA ENTREVISTA	43
5.1	Etapas	44
5.1.1	Preparación	44
5.1.2	Apertura	47
5.1.3	Desarrollo	48
5.1.4	Cierre	54
5.1.5	Valoración del candidato	55
5.2	Confiabilidad y Validez	57
5.2.1	Confiabilidad	58
5.2.2	Validez	59
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFIA	72

INTRODUCCION

"La Psicología industrial -hoy laboral o del trabajo- , comienza a desarrollarse en nuestro país alrededor de 1923, en actividades relacionadas con la selección de personal tales como la aplicación de test, estudios de adaptación, y elaboración y diseño de pruebas psicológicas" (Pérez,1989. pp.681).

Con ello los psicólogos se vieron obligados a prestar mayor atención a los seres humanos y ampliar las aplicaciones potenciales de la Psicología.

Los Recursos Humanos constituyen uno de los factores más importantes de la empresa, ya que representan al elemento transformador y de cambios. De este modo el estudio de las necesidades e intereses del hombre, así como la satisfacción en su ambiente de trabajo y actividades, integran el objetivo principal de una organización. Aquí es donde la Psicología del trabajo responde a las necesidades de una empresa, colaborando en entre otros campos, con el de Selección de Personal.

Parece poco creíble, que hoy por hoy, existan todavía empresas medianas y pequeñas que realizan la selección de personal a través de personas que no cuentan con el conocimiento y preparación requerida, como lo es una secretaria o un supervisor, por querer ahorrar a un profesional de la materia, ocasionando a la empresa una serie de problemas que van desde elegir al candidato inadecuado, provocar conflictos en las relaciones laborales, incrementar el ausentismo y la rotación de personal, disminuir la

calidad de la producción, etc. y por ende mayores costos para la compañía.

La elección del candidato adecuado para ocupar un puesto vacante no es tarea fácil, este problema ha hecho necesario la creación de criterios que fundamenten las exigencias de selección con la finalidad de darle mayor confiabilidad y validez.

Seleccionar personal requiere conocimiento especializado y preparación superior, afortunadamente ya son muchas las empresas que lo reconocen y han creado departamentos dirigidos por psicólogos o personal calificado.

Lamentablemente, la E.N.E.P.I. en la carrera de Psicología, no incluyó materias relacionadas al área industrial; pese a esto, estadísticas realizadas por Grados (1986), demuestran que el 85% de los alumnos egresados de la profesión laboran en el área industrial, entre los que se deben contar egresados de la E.N.E.P.I.

Tal suceso fue corroborado por experiencia propia cuando realicé mis prácticas profesionales en el Departamento de Psicometría de Banca Serfin, S.N.C., siendo evidente mi falta de conocimientos en este campo. De ahí surgió mi interés en primera instancia por llevar a cabo este trabajo, primero para ampliar mis conocimientos en el área de recursos humanos; segundo, al constatar que se han realizado pocos trabajos en la E.N.E.P.I. relacionados con el área de Reclutamiento y Selección de Personal, por lo que pretendo que esta tesina sirva para dar una idea general a los estudiantes y lectores que estén interesados en el área de

personal.

Por estas razones el presente trabajo se centra en una técnica de selección de personal, cuyo uso es universal, por lo que no es factible que se descarte o reemplaze en un futuro próximo: La Entrevista, que se define como una forma estructurada de comunicación interpersonal, con un objetivo determinado. La cual es empleada con distintos enfoques derivados de varias teorías (psicoanalítica, del refuerzo, social, dinámica, etc.) según la situación que se presente.

"El aprender como entrevistar es similar al aprender como tocar un instrumento musical. Una persona puede aprender bajo la dirección de un maestro de música profesional o puede aprender por su propia cuenta. Ordinariamente es mejor ser enseñado por un instructor de música. La persona que ha aprendido de oído, rara vez desarrolla la eficiencia musical de quien ha sido enseñado formalmente. Lo mismo es cierto para la persona que aprende a entrevistar por sí mismo. Cuando se le compara con el entrevistador que ha recibido instrucción y práctica supervisada de un entrenador calificado, el entrevistador que aprendió por sí solo a menudo es torpe e ineficaz" (Morgan y Cogger, 1975 p.1).

Por lo tanto el presente trabajo tiene como objetivo describir el esquema teórico así como el proceso de la Entrevista como técnica de Selección de Personal y mostrar la participación del Psicólogo en dicha área.

Esta tesina está dividida en cinco capítulos, el primero contiene lo referente al campo de la Psicología industrial, su historia,

aplicaciones e importancia, así como también nos describe las diferentes funciones del Psicólogo en ésta área y en particular en la selección de personal.

El capítulo II explica el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y la entrevista como técnica de selección.

El capítulo III presenta los tipos de entrevista, la definición y la aplicación según sea la situación.

El capítulo IV trata exclusivamente del entrevistador, de los conocimientos, habilidades y características que tiene que reunir para un buen desempeño de su labor; los errores que llega a cometer y finalmente recomendaciones para quienes practican la entrevista.

El capítulo V contiene el marco teórico sobre los aspectos generales del proceso de la entrevista y todos los elementos alrededor de ella, como lo son, el análisis, evaluación e interpretación de la información dada por el candidato y en base a ello estimar si el individuo será o no el apropiado para el puesto requerido.

Al final se encuentran las conclusiones a las que llego con esta investigación.

CAPITULO 1

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO 1

EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL.

La Psicología es un campo nuevo de investigación. Aunque hay muchas manifestaciones de interés que ha despertado el estudio de la naturaleza del hombre, el verdadero comienzo del estudio sistemático de estos temas se remonta a 1879 fecha en que se fundó el primer laboratorio de Psicología en Leipzig por Wundt. Si bien, en consecuencia todas las ramas de la psicología son jóvenes, probablemente una de las más jóvenes sea la Psicología Industrial.

La primera obra que al parecer se publicó sobre psicología industrial vió luz en 1931 y su autor fue Munsterberg. La industria moderna ha aceptado y está aceptando gran parte del trabajo de este psicólogo. Una de las razones por las que ha aceptado su obra es que la industria ha experimentado cambios bruscos y algunas técnicas de la psicología parecen contribuir a la facilidad y adaptación del nuevo orden de cosas (Mitolo y Ruiz, 1988).

La importancia de la psicología en la industria es cada día mayor, y esto se debe básicamente a dos factores. En primer lugar, se ha concedido mayor atención a los seres humanos y a la importancia que tiene para su éxito. En segundo lugar, a lo largo de los años se han registrado muchos acontecimientos en el campo de la psicología industrial que han ampliado las aplicaciones potenciales de esta ciencia a una variedad mayor de problemas humanos en la industria.

1.1. Areas de aplicación.

Las aplicaciones que se estudian en Psicología Industrial se refieren primordialmente a dos campos, uno trata de los aspectos funcionales del personal entre los cuales está Reclutamiento y Selección, Administración de Sueldos, Prestaciones y Servicios, Capacitación y Desarrollo. En el otro campo se estudia la adaptación del trabajo a las capacidades y limitaciones de los seres humanos estableciendo métodos para consignar las características y el comportamiento del personal de forma que permita detectar y evaluar las variaciones que se presentan respecto a estándares ya fijados.

La utilidad de la Psicología para estas funciones, está claramente demostrada en muchas muy distintas situaciones.

Pérez (1989) menciona que en México, la Psicología Industrial - Laboral o del Trabajo comienza a desarrollarse alrededor de 1923, en actividades relacionadas con la selección de personal tales como, aplicación de test, estudios de adaptación, y elaboración y diseño de pruebas psicológicas.

"A raíz del desarrollo industrial en México, durante los años cuarenta, proliferaron problemas de tipo administrativo como rotación de personal, ausentismo, y aquellos relacionados con los salarios, entre otros; como consecuencia de esto, los psicólogos del trabajo ampliaron sus campos de acción, realizando actividades de evaluación, capacitación, selección de personal, análisis de puestos e investigaciones diversas. Es así como en 1950, el Dr. German Herrera funda el primer despacho de consultoría

externa en México denominado Instituto de Personal S.A. prestando los servicios mencionados a las empresas, logrando desarrollo y fama en el ámbito empresarial y profesional" (Pérez, 1989, pp. 681).

Hoy en día encontramos que un 85% de los psicólogos laboran en el área de Psicología industrial, y el resto se distribuye en clínica y educativa (Grados Espinosa, 1989).

El psicólogo mexicano, en su primer empleo obtenido, se ubica en áreas no totalmente ligadas a la Psicología del trabajo, entre las que se encuentran: la investigación, la docencia, la psicología infantil, la asesoría en educación abierta y la orientación vocacional, debido entre otros factores, a la formación académica y al requerimiento de experiencia por parte de los contratantes.

Sin embargo, en el momento del levantamiento de datos los psicólogos se ubican en actividades propias de su área, resaltando un alto porcentaje que se dedica al reclutamiento y selección de personal. Rosique (1983) y Castellano y Jiménez (1985), confirman estos hallazgos, señalando también que la mayor experiencia del psicólogo del trabajo se localiza en la selección y capacitación de personal (en Grados Espinosa, 1989).

1.2. El rol del Psicólogo.

El psicólogo industrial desempeña un papel importante en la investigación, planificación, y dirección de las empresas, porque posee las herramientas para el estudio de los recursos humanos y el análisis del ambiente laboral (Mitolo, 1988). "Estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la

influencia de los factores ambientales, y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

Define las características de los organismos y sistemas de trabajo con el fin de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la institución.

A través de diversos métodos y técnicas determina el potencial y las capacidades del personal para ubicarlo en el puesto adecuado, utilizando así al máximo los recursos humanos de la empresa" (Flores ,1990).

Al psicólogo del trabajo se le han asignado diversos roles y funciones. Dentro de la teoría clásica de la organización, es el de un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de reclutarlos, seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Peniche,1989).

La función del psicólogo en la selección de personal consiste en apreciar la adecuación de los aspirantes a los puestos disponibles, por ende, formular diagnósticos y pronósticos de aptitud; todos los informes que reuna, las impresiones obtenga, son sólo medios para llegar a una decisión, favorecer o no a la contratación de tal sujeto de ahí que sólo pueda abordar justificadamente los temas relacionados con una finalidad: grado de instrucción, actividades profesionales anteriores, etc.

El papel del psicólogo en la selección de personal es muy importante, porque tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción y si es el más adecuado para el puesto propuesto entre los diferentes candidatos.

Así mismo concluimos que el Psicólogo debe implantar programas de administración de recursos humanos y selección de personal que coadyuven al bienestar del trabajador, para así mejorar el ambiente laboral e incrementar por lo tanto la productividad, eficiencia y moral dentro de la organización.

CAPITULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

2.1. Reclutamiento.

"Los individuos y las industrias están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan las industrias informándose y formando opiniones respecto a ellas, las industrias tratan de atraer a los individuos, y obtener informaciones respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos, o no" (Porter, Lawler y Hackman,1975. En Chiavenato,1981 pp.173).

Para referirnos al proceso de reclutamiento es importante que definamos que es una vacante, dado que esta implica el inicio de dicho proceso.

La vacante es: "el puesto que no tiene titular" (Arias,1989 En Villa,1991). Dicho en otras palabras entendemos por vacante a aquel puesto que requiere de una persona capacitada para cubrirlo y desempeñarlo.

"Ante la necesidad de cubrir un puesto vacante las empresas buscan desarrollar una mejor selección en manos de profesionistas que, de acuerdo con su preparación, pueden determinar con mayor facilidad que personas se acoplarán a un puesto determinado y a la inversa" (Villa, 1991 pp.28).

El proceso de reclutamiento, de acuerdo con Chiavenato (1988) es: "un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de

la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar".

"Para llevar a cabo el reclutamiento, el reclutador cuenta con diversos medios y fuentes de reclutamiento que le permiten identificar y atraer candidatos para ocupar los puestos vacantes" (Villa, op. cit.).

Los medios de reclutamiento son a través de los cuales la empresa divulga la existencia de un puesto vacante. Básicamente se trata de medios de comunicación, los principales son la prensa, la radio, la televisión, etc.

Por otro lado, refiriéndonos a las fuentes, estas pueden ser clasificadas en internas o externas. La diferencia entre ambas estriba en que para las primeras no hay que buscar fuera de la empresa, por ejemplo, los sindicatos, la cartera de personal, familiares, etc; mientras que en las externas se puede recurrir a personas fuera de la empresa, como agencias de colocación, bolsas de trabajo, etc. (Chiavenato, 1981; Grados, 1988).

Una vez que se ha llevado a cabo el reclutamiento y se tiene a un gran número de candidatos probables para ocupar el puesto requerido, se continúa con el proceso de selección que tiene como fin elegir entre los candidatos reclutados a aquel que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante.

2.2. Selección.

El proceso de selección varía de una empresa a otra, debido a sus

diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de empleados. Con la espera de lograr una buena concordancia, algunas empresas utilizan un proceso riguroso y costoso. Otras contratan personal de forma más deliberada, con la esperanza de que algunos nuevos empleados se podrán eliminar después de haberlos observado en el trabajo.

Según Grados (1988), la importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral.
- Trayectoria académica.
- Aspectos psicológicos.

Tales aspectos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro del ámbito laboral, por lo que deben analizarse usando técnicas confiables. Resumiendo se puede decir que la selección es un proceso en el que se utilizan una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto requerido.

A continuación se plantea el orden que se sigue en el proceso de selección según Grados (1988):

Elaboración del perfil.- El psicólogo al recibir una requisición, debe elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Presolicitud.- Esta forma es muy útil cuando se tiene una gran

afluencia de candidatos para el puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

Solicitud.- Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato.

Entrevista inicial.- Se lleva a cabo con el fin de corroborar la información obtenida en la solicitud.

Evaluación técnica.- Aquí se evalúan tanto los conocimientos requeridos como la experiencia adquirida para el puesto solicitado.

Entrevista principal o profunda.- Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos del solicitante en la solicitud, así como profundizar en información relevante para el puesto requerido. Lo cual nos va a permitir evaluar la probabilidad de que el solicitante se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones de trabajo relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

Evaluación psicológica.- En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

Entrevista domiciliaria.- Se hace con el fin de observar dónde y en que condiciones habita; si cuenta con los servicios de agua, luz, etc., quienes dependen de él económicamente, y las condiciones en que se realiza la entrevista.

Investigación de referencias ocupacionales.- Se hace con la

finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó. Así mismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o recibir órdenes, etc.

2.3. Estado actual y perspectivas.

Todo este proceso se ha seguido modificando con el paso del tiempo. En la actualidad, el desarrollo de la tecnología ha permitido que el proceso de selección se automatice, en algunas empresas ahora cuentan con programas computarizados que califican las pruebas, facilitando el análisis y la elaboración del reporte. Este cambio tiene repercusiones tanto positivas como negativas para el psicólogo, ya que mientras por un lado se elimina subjetividad, se hace con mayor rapidez, etc; por el otro lado puede llegar a remplazar al psicólogo. Sin embargo algunos procedimientos difícilmente podrán ser sustituidos de esta forma, particularmente la entrevista, dado que proporciona información valiosa para la selección.

2.4. La Entrevista como Sistema de Selección.

Desde hace siglos es bien sabido que existen personas que están mejor capacitadas que otras para desempeñar una cierta tarea, así como el hecho evidente de que nadie puede hacer bien todas las cosas; este conocimiento ha dado lugar a que en todos los tiempos y culturas se haya intentado encontrar un método rápido, conveniente y adecuado para medir las habilidades de un ser humano sin tener que llegar a caer en el inútil y, a veces, hasta doloroso proceso de ensayo y error.

En muchos casos, la herencia ha sido considerada como el sistema más lógico para designar a la persona a ocupar puestos tales como rey, reina, presidente e, incluso, plomero o carpintero.

Por fortuna, los métodos de selección se han ido perfeccionando, elaborando así técnicas necesarias para la elección de los trabajadores en función de las características psicofisiológicas específicas requeridas por la tarea (Blanco Cohen, 1987). Sin embargo, como lo indica Acevedo (1986), se siguen aplicando métodos basados en la costumbre que, si bien no son malos, no cumplen su verdadera función; son soluciones relativamente fáciles y rápidas que adolecen de muchos defectos, por ejemplo:

a) Referencias personales y/o laborales.

Las cartas de recomendación casi nunca son fidedignas, ya que en ellas, generalmente, se pretende dejar en el mejor papel al sujeto recomendado; cuando se trata de referencias laborales pueden resultar más objetivas, dado que están respaldadas por el prestigio de una firma comercial.

b) Intuición del entrevistador.

El juicio a primera vista se basa en la apreciación parcial y subjetiva que el entrevistador hace sobre la personalidad externa del aspirante y, por ello mismo tampoco podemos considerarlo totalmente válido.

c) Exámenes de selección.

La selección de personal basada exclusivamente en este tipo de pruebas (tests sicotécnicos) tampoco resulta muy conveniente. Dado que los cuestionarios son demasiado generales, tienden a

perder su efectividad; además, casi todo el mundo los conoce, lo que nos lleva a no poder evaluar las posibilidades reales que tiene el aspirante para desarrollar la tarea que se le ofrece.

d) Factor escolaridad.

Los certificados, diplomas y títulos académicos, si bien nos sirven como referencias de estudios y experiencias, carecen de los datos suficientes como para efectuar una evaluación justa de la persona en cuestión y sus habilidades.

Resulta fácil llegar a la conclusión de que los "métodos antedichos son, por sí solos, deficientes.

Hoy en día, lo que se busca obtener son métodos de selección que se encaminen, sobre todo a la objetividad. La entrevista es la técnica de selección más utilizada por la sociedad moderna y debería constituir un método válido para escoger a la persona idónea para una tarea específica. Esto se fundamentará en el resto del trabajo, particularmente, en el capítulo 4.

La entrevista de selección implica una toma de decisión; debe ser considerada como un medio de interacción humano a través del cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las actitudes, habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un cierto puesto, con el objeto de llegar a predecir, con mayor o menor certeza si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar.

De ahí que la entrevista de selección bien aplicada reportará grandes beneficios tanto para la empresa como para la persona

ubicada en el puesto.

I. Definición

Según Morghan y Cogger (1975), Sullivan (1977), la Entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

El Diccionario Webster dice: Proviene de la palabra francesa *entrevoir* que significa "verse uno al otro", pero que también incluye "ver imperfectamente, dar un vistazo a". El entrevistador ve imperfectamente en la entrevista. Tan solo da un vistazo al entrevistado.

Por su parte el Diccionario American College define a la entrevista como "un encuentro de personas cara, especialmente para una conferencia formal".

Bingham, Moore y Gustad (1959) afirman que "una entrevista es una conversación dirigida a un propósito definido, diferente a la satisfacción en la conversación misma" (En Morgan y Cogger op.cit. pag. 2).

Resumiendo las definiciones arriba citadas, se puede concluir que la entrevista es una forma de comunicación entre el entrevistado y el entrevistador, con un objetivo que no es otro que el de recabar información y en virtud de la cual se pueda tomar una decisión.

Hoy en día, en la área administrativa de la empresa, se desarrollan una notable variedad de entrevistas. Las hay:

Entrevista preliminar, inicial, profunda, final, de instrucción, de ascenso, de valoración, y de salida. Así mismo, la forma de conducirlas es muy diversa. Pero todas las entrevistas tienen un denominador común, son un instrumento para establecer y mantener comunicación entre la organización y el trabajador o viceversa.

Diversos autores se han dado cuenta del grado de complejidad, amplitud e importancia que ha alcanzado actualmente la entrevista y para facilitar su estudio el capítulo III describirá los tipos de entrevista.

CAPITULO 3

TIPOS DE ENTREVISTA

CAPITULO 3

TIPOS DE ENTREVISTA.

Dado el carácter dinámico y evolutivo de las entrevistas, cualquier intento de clasificación de los tipos de entrevista resulta restringido; las siguientes observaciones de Bingham y Moore (1959) pueden dar una idea clara de estos límites:

"La naturaleza de la entrevista varía evidentemente con el propósito perseguido o el uso al cual se la destina. Esos usos son diversos, pero en rigor, pueden reducirse a tres: recoger hechos, informar y motivar o influir. En otros términos, se utiliza la entrevista para averiguar algo acerca del sujeto, para señalarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Generalmente, en una entrevista domina una de estas intervenciones, pero sin excluir las otras dos. Por ejemplo, si el fin principal es recoger hechos, el entrevistador debe a menudo influir en el sujeto para llevarlo a cooperar en el descubrimiento de los hechos; igualmente, cuando se trata de influir en el sujeto, el entrevistador debe recoger ciertos hechos relativos al sujeto antes de intentar influir en él y debe, a la vez, darle ciertas informaciones" (en Acevedo, 1986, p.25).

Tomando en cuenta lo antes mencionado y de acuerdo al planteamiento que hacen diversos autores (Stanton, 1989; Blanco, 1987; Byarse and Rue, 1984; French Wendell, 1987; Grados, 1988; Perego y Ricardi, 1977) acerca de la clasificación de las entrevistas, pueden quedar divididas en dos grupos: Uno según el objetivo que se persiga y otro, según su tipo de conducción .

SEGUN SU OBJETIVO:

- Admisión o selección.
- Promoción o evaluación.
- Consejo.
- Salida.
- Confrontación.

SEGUN SU CONDUCCION:

- Estructurada o planificada.
- Libre.
- Mixta.
- De tensión.

3.1.- Según su objetivo:

3.1.1.-Entrevista de Admisión.- Permite al entrevistador formarse un juicio del candidato entrevistado. Es necesario hacer la distinción entre la entrevista previa y la entrevista profunda. La primera proporciona los datos mínimos requeridos como son: la edad, escolaridad, ocupaciones anteriores, etc; mientras que la segunda evalúa a fondo las aptitudes y habilidades del candidato para el puesto solicitado.

3.1.2.-Entrevista de Promoción.- Con ésta se intenta una vez conocido el historial de la persona ya contratada, evaluar su desarrollo con el fin de promoverlo para un puesto de mayor nivel.

3.1.3.-Entrevista de Consejo.- Esta destinada para aclarar situaciones de conflicto que llegan a suceder dentro del ámbito de

trabajo y que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado, llegarían a repercutir en las relaciones laborales.

3.1.4.-Entrevista de Salida.- Se realiza cuando el empleado renuncia voluntariamente porque así conviene a sus intereses; siendo momento oportuno para obtener informaciones valiosas sobre problemas internos que de no hacer ésta entrevista, posiblemente nunca conoceríamos. Así como también nos puede informar acerca de los motivos que lo impulsan a dejar el empleo, hallar sugerencias acerca de las directrices a adoptar para disminuir el ausentismo. Este estilo de entrevista conduce a veces a un traslado o a un cambio de actividades.

3.1.5.-Entrevista de Confrontación.- Intenta rectificar cualquier conducta que haya ocasionado problema en las relaciones laborales. Por lo que es importante que el entrevistador participe activamente, planteando soluciones, obligándolo así a asumir la responsabilidad en cuanto a la decisión tomada.

3.2.- Según su conducción:

3.2.1.-Entrevista Estructurada.- Es aquella en la que previamente se han trazado con todo detalle las preguntas y enfoques de las cuestiones que se quieren explorar en forma fija y determinada, teniendo el entrevistador un mayor desempeño; por lo tanto, las respuestas que se esperan son más cortas y concretas. P. ej, ¿cuántos años tiene?, ¿que puesto ocupa actualmente?, etc.

3.2.2.-Entrevista Libre.- En esta el entrevistador tiene claros los objetivos que ha de cumplir, desarrollándose con gran

fluidez. En este caso al entrevistado le corresponde la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquél la iniciativa de que hable de ella en la forma en que quiera. Es la mejor, pero sin embargo se requiere de gran experiencia profesional por parte del entrevistador, ya que de él depende únicamente no pasar inadvertidos aspectos relevantes acerca del candidato.

3.2.3.-Entrevista Mixta- Esta modalidad es una combinación de la entrevista estructurada y libre. Para este caso el entrevistador ya tiene un plan trazado, pero con más libertad de acción y mayor agilidad. Es necesario al inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado. Esta entrevista es una de las que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella.

3.2.4.-Entrevista de Tensión.- Esta designada para conocer el comportamiento del entrevistado dentro de una situación tensa donde es difícil mantener el control de sí mismo. Sin embargo es preciso actuar con cautela al momento de aplicarla por que no es conveniente cuando se trata de sujetos con problemas emocionales.

Además de los tipos de entrevista mencionados, existen otros más específicos donde participan varios individuos, tal es el caso del llamado PANNEL INTERVIEW, donde varios entrevistadores interrogan al mismo tiempo a un mismo candidato. Existe también,

la entrevista de grupo en donde varios individuos son entrevistados por uno o varios investigadores simultáneamente; este tipo de entrevista es de gran utilidad para seleccionar mandos, puesto que se pueden observar las distintas actuaciones de los candidatos entre sí.

No importa que tipo de conducción seleccione el entrevistador, éste debe tener un amplio margen de iniciativa para que la información obtenida sea abundante y precisa. La conducción del entrevista no puede nunca preverse en todos y cada uno de los detalles (puesto que entonces se convertiría en un simple cuestionario), ya que cada individuo entrevistado posee una biografía y una personalidad únicas, a las que el entrevistador debe intentar adaptarse.

El entrevistador no sólo ocupa uno de los puestos más importantes en una organización, sino también uno de los más complejos. Debe estar familiarizado con los requisitos específicos de los puestos para los cuales esta seleccionando personal, y debe ser capaz de seleccionar un clima en el cual el solicitante se vea animado a proporcionar información y a expresar sus sentimientos en una forma honrada. Por último, debe poseer habilidad para sintetizar todos los informes y conclusiones que al ser usados con otra información relativa al caso, contribuya a la precisión de la selección. Por ello, es importante hacer énfasis en las habilidades y cualidades que debe poseer un entrevistador de empleo, mismas que serán tratadas con amplitud en el capítulo siguiente.

CAPITULO 4

EL ENTREVISTADOR

CAPITULO 4

EL ENTREVISTADOR.

En la mayoría de los estudios y manuales sobre la técnica de la entrevista se le da más importancia a la entrevista como métodos, técnicas y recetas a seguir, que a la persona que la realiza: el entrevistador.

El entrevistador es el encargado de guiar y encauzar la situación de entrevista de manera que satisfaga sus metas.

El papel del entrevistador se encuentra en una posición clave como mediador o distanciador entre la organización y el candidato. La entrevista de selección comunmente es iniciada por la organización de acuerdo con sus propios intereses. Tanto el entrevistador como el candidato deben reconocer esto.

El entrevistador debe responder siempre a las necesidades y sentimientos del solicitante, sin embargo, debido a que es un representante de la compañía, no puede anteponer las necesidades del individuo a las de la organización. Pero sí puede ofrecer consejo u orientación después de una entrevista de evaluación o bien referir a la persona a un orientador o agencia apropiados (Morgan y Cogger,1975).

Parafraseando a Blanco Cohen (1987) : "Entrevistador lo podemos ser todos en cualquier momento y es conveniente que sean conocidos los fundamentos técnicos en que esta intercomunicación se basa" (pag. 137).

De acuerdo con Acevedo (1986), quienes habitualmente deban realizar entrevistas tienen que reunir un mínimo de condiciones:

- Conocimientos.
- Habilidades.
- Características Personales.

4.1.- Conocimientos.

Los conocimientos que necesita un entrevistador pueden ser divididos en dos categorías: La primera es el conocimiento de su trabajo y la cultura del mismo, y la segunda, la ciencia del comportamiento humano.

Idealmente, el entrevistador debe conocer no sólo el trabajo específico en consideración sino también una variedad de los otros trabajos en la organización que podrían relacionarse con ese trabajo. Necesita conocer bastante acerca del ambiente del departamento en el que el solicitante puede trabajar y desarrollar su carrera. También debe ser consciente de la cultura y ambiente de toda la organización. Difícilmente se puede evaluar a un candidato para un trabajo desconocido en una compañía sin renombre en una comunidad ignota.

En resumen, el entrevistador tiene que estar bien informado acerca de los requisitos del trabajo y del ambiente en el que se espera que el candidato se adapte y prospere.

Para el entrevistador, la ciencia del comportamiento humano no es otra cosa que el arte de entender a las personas. Dicho de otro modo, el entrevistador debe estar consciente de las diferencias individuales en talentos y rasgos a través del estudio del

comportamiento humano, para así entender cómo las personas aprenden y cómo maduran. Debe desarrollar normas de comportamiento por medio de las cuales juzgar a una persona. Por ejemplo, ¿El candidato es lo suficientemente inteligente? ¿Es muy trabajador? o ¿Es perezoso? ¿Como se compara con otros candidatos o empleados? El entrevistador necesita entender al solicitante como un individuo con una integración única para poder predecir su comportamiento futuro.

4.2.- Habilidades.

Son cuatro las principales categorías de habilidades que necesita manejar un buen entrevistador:

1) Sociales.- Consisten en el dominio de las normas y costumbres sociales imperantes. Saber que es correcto hacer o decir en diversas situaciones sociales; requiere flexibilidad, espontaneidad y sensibilidad.

2) Comunicativas.- Las habilidades de la comunicación son cruciales para el entrevistador porque la entrevista misma es una interacción verbal.

3) Analíticas e interpretativas.- Su dominio requiere un gran esfuerzo para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista. Es necesario tratar la información de manera sistemática, en base a la generación y comprobación de hipótesis sobre el candidato, tanto durante la entrevista como al finalizarla.

4) De toma de decisión.- Al evaluar al entrevistado, el entrevistador debe estar alerta a factores muy sutiles; por ejemplo, no

dejarse llevar por estereotipos, no juzgar a un individuo por su raza o sexo, no forzar una decisión de un candidato precipitadamente.

Por lo tanto compartimos la conclusión a la que llegan Morgan y Cogger (1975), en que: "El entrevistador completo no sólo debe tener conocimientos y habilidades apropiadas, ser consciente de las demandas de su trabajo, ser sensible a sus necesidades personales y entender la naturaleza del proceso de la entrevista, sino que debe también conocer sus propias limitaciones como una persona que desempeña un papel importante, pero limitado" (pag.3).

4.3.- Características Personales.

Por otro lado Acevedo (1986) menciona que la persona que pretenda desempeñar el papel de entrevistador deberá ser poseedor de ciertas características especiales que van más allá de las que por ser de carácter técnico pueden ser aprendidas a base de entrenamiento: son los rasgos de carácter y personalidad que cualquier entrevistador debe satisfacer, los cuales se enumeran a continuación:

1) Autoconocimiento.- Es a través del auto-conocerse que el entrevistador va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrollando un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él y, de esta manera, darse cuenta del origen y causa de un determinado hecho, recapacitar sobre su reacción ante ese hecho, y suponer en que forma va este hecho a modificar su conducta.

Gracias a este tipo de auto-análisis, el entrevistador tendrá la posibilidad de evitar las proyecciones, tendrá una idea más clara de las reacciones que nuestros propios actos provocan a los demás, estar en antecedentes del tipo de reacciones que despierta en nosotros las distintas clases de gente, de manera que pueda mantenerse siempre alerta y tratar de evitar subjetividades.

2) Auto-aceptación.- La capacidad de sentir aceptación hacia uno mismo lleva aparejada la capacidad para aceptar a los demás. un individuo no puede fácilmente aceptar a otras personas ni ser tolerante con ellas sino ha podido aceptarse a sí mismo previamente.

El entrevistador con capacidad de aceptación podrá soportar presión y manejar tensión y tratará a los entrevistados como seres humanos y no como objetos que se manipulan como máquinas.

3) Comprensión.- También la capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos queda incluida en la capacidad de comprensión, cuyo objeto principal es el de fomentar y facilitar la interrelación comunicativa.

El entrevistador tiene que ser comprensivo porque esto le permitirá sentir como propia experiencia todo aquello que los entrevistados estén diciendo y así comprender las diversas actitudes, formas de actuar, de hablar, de sentir y de pensar del sujeto en cuestión. Hay que recalcar que el entrevistador debe actuar siempre como confidente y nunca como juez.

4) Espontaneidad.- Durante el proceso de la entrevista la espontaneidad del entrevistador brinda al entrevistado un marco de confianza, que le permite adquirir seguridad a través de saber cómo esta siendo visualizado.

5) Autoconfianza.- La persona segura de sí misma despierta seguridad y confianza en las personas que la rodean y puede también más fácilmente evitar ansiedad en sí misma y en los demás.

6) Ecuanimidad.- Su potencial de ecuanimidad le permite al entrevistador no mostrarse ansioso y evitar bloqueos en el plan que se ha trazado para la entrevista. La ecuanimidad va a permitir al entrevistador aprender a escuchar.

7) Capacidad para escuchar.- El entrevistador deberá aprender a mantenerse atento a través de una atención flotante, es decir, tratando de no centrar la atención sobre un aspecto específico de la información que está recibiendo, ya que esto parcializa el material obtenido.

8) Auto-realización.- Una persona que ha llegado a auto-realizarse es una persona más satisfecha consigo misma y, por lo tanto con los demás; y estando más satisfecha es posible que pueda actuar en una forma más sana.

9) Flexibilidad.- Para un entrevistador la capacidad de ser flexible resulta esencial; sólo así podrá adaptarse a las distintas clases sociales, distintos lenguajes, distintos tipos de educación, etc. La entrevista es un elemento que requiere mucha



elasticidad.

10) Genuinidad. - Esta característica nos permite mostrarnos tal y como somos sin necesidad de disfraz. Si el entrevistado percibe una actitud genuina en el entrevistador será más fácil para él comportarse de la misma manera.

11) Capacidad para generar empatía. - La empatía es la que permite imaginarnos, vivir lo que otra persona está sintiendo y viviendo en determinado momento; entender que le está pasando y por qué le está pasando, entender sus necesidades y la forma en que ésta ve al mundo; tener para sus ideas la misma comprensión con que trataríamos de considerar las nuestras.

4.4.- Errores del entrevistador

A continuación se mencionarán algunos de los errores que con mayor frecuencia comete el entrevistador en el transcurso de una entrevista y que deben ser evitados al máximo (Acevedo, 1986).

1.- Entrevistadores no entrenados.- Dado que un gran porcentaje de entrevistadores nunca han sido expuestos a un entrenamiento formal sobre el manejo de la técnica de entrevista, en muchas ocasiones no se encuentran preparados para conducir una entrevista exitosamente.

2.- Variabilidad del contenido.- El contenido de una entrevista suele ser cubierto de una manera indiscriminada. En la entrevista de selección por ejemplo, hay poca uniformidad en la información cubierta por los entrevistadores al hablar con varios candidatos al mismo puesto, incluso en aquellos casos en los que

es el mismo entrevistador para todos los candidatos.

3.- Variabilidad del cuestionario.- Los entrevistadores tienden a variar considerablemente la forma como formulan sus preguntas, sin darse cuenta de que de la manera de presentar la pregunta depende en gran medida la respuesta.

4.- Decisiones prematuras.- Un problema frecuente en las entrevistas de selección, es que la mayoría de los entrevistadores suelen tomar sus decisiones previamente y, después, buscar la información que soporte su decisión. Sus interpretaciones iniciales derivadas del hecho de poner información en los puntos donde no ha sido brindada por su interlocutor, resultan absolutamente decisivos.

5.- Aproximación negativa.- Las actitudes de los entrevistadores en ocasiones llegan a afectar la información obtenida. El hecho de que sean más fácilmente influidos por la información desfavorable, o a cambiar la impresión original favorable hacia una desfavorable, lo cual puede sugerir que su propósito es la búsqueda de información negativa.

6.- Condiciones pobres de la entrevista.- Las condiciones de una entrevista pueden estar muy por abajo del ideal, por ejemplo, no darle el tiempo adecuado a la entrevista y no cubrir otros factores como : Una adecuada ventilación e iluminación, el arreglo del mobiliario, interrupciones constantes, etc.

7.- Información impropia.- Los entrevistadores frecuentemente piden información que resulta impropia porque constituye una

invasión de la privacidad del entrevistado. Esto se cuando se le hacen preguntas personales innecesarias que no tienen relación alguna con la entrevista laboral.

4.5.- Entrenamiento del entrevistador.

Para conducir una entrevista con éxito es necesario que el entrevistador este bien preparado, para lo cual se le debe estar capacitando periódicamente. Tal capacitación ha de incluir un repaso de las investigaciones sobre la entrevista y sobre otros aspectos de la selección, así como también proporcionarles experiencia en la conducción de entrevistas, mediante el análisis de entrevistas grabadas, así como desempeñando su papel en las grabaciones reales, de preferencia en video-tape, que en seguida puedan ser evaluadas de tal forma que la retroalimentación de su conducta le permita perfeccionar el manejo de la técnica.

Antes de llevar a cabo una entrevista, el entrevistador necesita llevar a cabo una serie de tareas que he de integrar para obtener la información requerida acerca del candidato: ¿Qué puede hacer para prepararse para una entrevista con un candidato a un trabajo? ¿Cómo obtengo información útil?, ¿Cómo puede el entrevistador reducir la ansiedad del solicitante? ¿Cómo analizo e interpreto la información que he obtenido?

En el siguiente capítulo se examinará el procedimiento que permitirá al entrevistador realizar adecuadamente su trabajo.

CAPITULO 5

EL PROCESO DE LA ENTREVISTA

CAPITULO 5

EL PROCESO DE LA ENTREVISTA.

Acevedo (1986), recomienda que antes de llevar a cabo una entrevista, el entrevistador deberá adoptar un cierto número de disposiciones materiales que le faciliten el trabajo al proporcionarle un ambiente físico agradable para el entrevistado. En realidad, la importancia de las disposiciones materiales es relativamente poca. Lo único imprescindible es asegurarse del carácter íntimo y privado de la entrevista. Sin embargo, ciertos factores facilitan la creación de un ambiente tranquilo y sin tensión.

Dichos factores son:

EL LOCAL.- Debe procurarse que este no sea ni muy grande ni muy chico, para que de esta manera evitar provocar temores o angustia en el entrevistado.

LA ILUMINACION.- De preferencia debe ser neutra y bien distribuida por todo el espacio.

EL MOBILIARIO.- Entrevistado y entrevistador deben estar ubicados al mismo nivel. Una mesa y una silla son suficientes para permitir una conveniente evolución en el entrevistado. El entrevistador no deberá tener ningún obstáculo que le impida la observación de los movimientos y actitudes que el entrevistado manifestará.

EL RUIDO.- El aislamiento sonoro del local debe procurarse al máximo.

EL VESTIDO.- Debe evitarse todo exceso en la presencia del entre-

vistador. Se debe tender a la corrección y adaptar la vestimenta al nivel de las personas recibidas.

EL LENGUAJE Y LOS MODALES.- Ayudan a determinar la atmósfera prevalecente y además, deben adaptarse a la realidad del entrevistado para evitar choques de personalidad y de esta manera neutralizar la posición expectante del entrevistado.

5.1.-Etapas.

En relación con la secuencia de la entrevista y de acuerdo al planteamiento que hacen Chiavenato (1983), Byars y Rue (1984), Cohen (1987), Arias Galicia (1989) y Stanton (1989) pueden quedar divididas en las siguientes etapas:

- Preparación.
- Apertura.
- Desarrollo.
- Cierre.
- Valoración del candidato.

A continuación se explican:

5.1.1.- Preparación de la Entrevista.

La preparación de la entrevista es de vital importancia, siendo necesario que el entrevistador tenga presentes los objetivos de la misma así como información suficiente acerca del solicitante.

Cohen (1987) afirma que cualquier entrevista debe comenzar independientemente del fin que se persiga, antes de recibir a la persona. Si fuese posible convendría comenzar con una entrevista preliminar, en la cual sólo se soliciten del sujeto datos elemen-

tales para saber si el candidato cumple los requisitos mínimos para continuar con el proceso de selección, en caso contrario, evitar pérdidas de tiempo y dinero a la organización.

La entrevista principal ha de estar bien planeada para que proporcione toda la información necesaria. Acevedo (1986) plantea varios puntos que deben tenerse preparados antes de comenzar la entrevista. Estos son:

- La descripción y el conocimiento del puesto a cubrir, y
- El análisis y evaluación de la hoja de solicitud.

CONOCIMIENTO DEL PUESTO.- Este conocimiento debe ser específico, es necesario dirigir la investigación y el análisis de la tarea hacia las características imprescindibles que debe poseer el candidato para desempeñarse satisfactoriamente, traduciendo tales características en aptitudes y cualidades que sean fáciles de identificar y discriminar en los exámenes. Debe hacerse una descripción de la actividad concreta desempeñada en el puesto de trabajo, así como las condiciones externas en que ésta se desarrolla. De esta manera, se estará en posibilidad de hacer un guión en el que se indiquen que tipos de conocimientos, motivaciones y características físicas deben exigírsele al aspirante al puesto.

HOJA DE SOLICITUD.- El entrevistador debe analizarla, cotejarla con la información sobre el puesto de trabajo en cuestión. El contenido de la hoja de solicitud nos revela aspectos muy importantes sobre la personalidad del candidato y nos permite conocer con cierta aproximación los datos familiares, profesionales y

personales del futuro entrevistado. El contenido deseable de una hoja de solicitud debe abarcar las siguientes áreas:

Información laboral.- Tipo de empleo y salario solicitado, experiencia en puestos semejantes, otro tipo de puestos desempeñados con anterioridad, etc.

Datos personales.- Fecha de nacimiento, edad, sexo, dirección actual, teléfono, estado civil, etc.

Datos familiares.- Nombre de los padres, grado de escolaridad que poseen, nombre de hermanos y hermanas, que tipo de ocupación laboral tienen, etc.

Cultura escolar.- Nombre y dirección de las escuelas donde estudió, con fechas claramente especificadas. Si aún estudia, donde y que, si maneja alguna lengua extranjera y que grado de conocimiento de ella posee, etc.

Experiencia de trabajo.- Nombre y dirección de las empresas donde haya trabajado, con fechas bien determinadas, cuál fue su ocupación en cada una de ellas y una breve descripción de sus actividades, motivos por los cuales abandonó el empleo, sueldos percibidos, etc.

Participación social.- Si es miembro de algún club u organización, que aficiones tiene, que lugares ha visitado, que tipo de gente frecuenta, etc.

Referencias o informes.- Ya sean personales o de otras empresas.

Datos físicos.- Estatura, peso, color de cabello, etc.

Varios.- En este punto van incluidos la fecha e solicitud, la firma, las observaciones y comentarios de quien va a entrevistar posteriormente, etc.

5.1.2- Apertura de la Entrevista.

La manera como se inicia la entrevista tiene una importancia decisiva para su curso. Recuérdese que el objetivo de la entrevista es hacer hablar al individuo. Por esto, el comienzo de la entrevista debe siempre, colocar al sujeto en una situación cómoda y amable, donde le resulte fácil hablar con confianza. Si por alguna razón, el sujeto está coartado y no se nota ambiente de confianza, es preferible continuar la entrevista en otra ocasión. En otras palabras establecer el rapport.

El objetivo del rapport es establecer una atmósfera de armonía y mutua comunicación entre el entrevistador y el entrevistado.

A continuación Acevedo menciona ciertos tipos de comportamiento que ayudan al entrevistador a establecer un buen rapport:

Tratar con cortesía, interesarse al escuchar, hacer preguntas extensas, en lugar de específicas, seleccionar áreas familiares al solicitante para poder abrir la entrevista, aclarar que la información íntima se tratará confidencialmente.

Así mismo, es necesario indicar también aquellos comportamientos que obstaculizan el rapport y que deberán evitarse:

Plantear en forma muy directa los objetivos que se pretenden, plantear las preguntas de manera tal que, prácticamente, se estén sugiriendo las respuestas, tratar con excesiva condescendencia o

rudeza al entrevistado, utilizar el sarcasmo para poner en ridículo a la persona en cuestión, usar un lenguaje no adecuado a las circunstancias y a la persona, insistir con preguntas sobre ciertas situaciones particulares que abiertamente provoquen resistencia en el sujeto.

Sin lugar a duda hay que considerar que si se toman en cuenta las anteriores indicaciones, el rapport quedará establecido y, por ende, el correcto desarrollo de la entrevista.

5.1.3.- Desarrollo de la Entrevista.

Una vez establecido el rapport, se inicia la fase de recabación de información. Al respecto de esto, Acevedo (1986) recomienda empezar con preguntas concretas basadas en la hoja de solicitud del candidato; después de una forma suave, se podrán ir abordando otros temas de acuerdo a los objetivos trazados. Es conveniente hacer que el entrevistado presente y discuta sus habilidades, cualidades, etc; antes de que el entrevistador hable sobre el puesto de trabajo y la compañía.

Entre la información a recabar durante la entrevista se encuentra:

LA HISTORIA PERSONAL.- Al entrar en contacto con la historia personal del entrevistado y conocer los aspectos relevantes tanto del pasado como del presente, nos permite dirigir una mirada hacia el futuro e intentar prever posibles conductas. La historia personal que interesa al entrevistador es la referente a las condiciones económicas, sociales y emocionales en las cuales el sujeto creció y se desarrollo. También interesa conocer su tipo

de relaciones familiares con los padres o con miembros muy cercanos a él.

HISTORIA ACADEMICA.- Con la investigación de esta área se intenta conocer que tipo de escolaridad posee el candidato, sus calificaciones, sus relaciones con los maestros, etc. El entrevistador debe averiguar los motivos que decidieron al entrevistado a elegir la profesión o actividad que esta desempeñando, ya que el individuo no siempre desarrolla el trabajo que más le hubiera satisfecho o para el que es más apto, sino que son las circunstancias las que lo obligan a desempeñarlo, hay que tener cuidado con los individuos que hayan tenido que interrumpir sus estudios, los que hayan cambiado constantemente de trabajo, los que hayan desempeñado alguna función de lider, cuando se trate con candidatos que aún esten estudiando o acaben de egresar.

En resumen, debemos tener cuidado al juzgar, ya que el tener un papel que acredite un cierto grado de instrucción no es un punto firme para apoyar o no la decisión de contratación.

HISTORIA LABORAL.- El conocimiento de esta área da la mejor oportunidad para predecir cual será el futuro desempeño que el sujeto entrevistado tendrá en el puesto de trabajo que se le ofrece. La historia laboral debe ser explorada profundamente, averiguar la responsabilidad, la habilidad adquirida en los trabajos, la posición y salarios alcanzados, y las razones por las que abandono los trabajos. Esta información da al entrevistador un buen juicio acerca de la estabilidad, iniciativa y habilidad del entrevistado para asumir responsabilidades y perfilar su

personalidad (amistosa, impositiva, indiferente, etc.).

SALUD.- La importancia de ésta área radica en que un individuo sano desempeñará su trabajo con más ánimo o entrega y no tendrá que ausentarse constantemente de él. Las preguntas se deben dirigir hacia el conocimiento de que tipo de enfermedades ha sufrido, a que edad las padeció, cual fue su duración, que sentimientos experimentó, que operaciones se le han practicado, etc.

TIEMPO LIBRE.- El saber en que ocupa el sujeto sus ratos libres nos permite conocer su carácter, hay que tener cuidado de no entrometernos en su vida privada. Una cosa es la vida social del ser humano y otra, su mundo íntimo.

PLANES FUTUROS.- La indagación sobre los planes futuros y anhelos del candidato debe estar de acuerdo con los fines que perseguimos con la entrevista, es decir algunos puestos requieren personal en los que las oportunidades de promoción son pocas y, en tales casos, serán mejores prospectos las personas que no esperan ser promovidas prontamente.

Factores valorables en la entrevista.

Deben ser aquellos que no puedan estudiarse por procedimientos más objetivos; así, por ejemplo, para valorar la inteligencia ya existen test más fiables y válidos que las entrevistas. Por lo común las áreas a explorar en las entrevistas se refieren a características sociales, temperamentales y a las motivaciones.

Por ejemplo:

- 1.- Apariencia física, porte, corrección en el vestir.
- 2.- Educación, modales y aspectos sociales del comportamiento.
- 3.- Modo de hablar y de expresarse, vocabulario, capacidad de conversación.
- 4.- Salud, energía, vitalidad.

A juicio de C. Blanco Cohen (1987) estas características podrían registrarse en el cuadro siguiente:

POSTURA	MIRADA	IMPRESION GLOBAL DE SU PERSONALIDAD
Erguida ___	Directa ___	Inteligente ___
Natural ___	Evasiva ___	Torpe ___
Hundida ___	Distraida ___	Normal ___
ACTITUD	EXPRESION MIMICA	Serena ___
Curiosa ___	Cara Expresiva ___	Nerviosa ___
Indiferente ___	Cara Normal ___	Seria ___
Hostil ___	Cara muy mobible ___	Alegre ___
Miedosa ___	Muy parco en gestos ___	Simpática ___
Natural ___	Gesticula normalmente ___	Energética ___
Cínica	Gesticula Demasiado ___	Débil ___
VESTIDO	LENGUAJE	Antipática ___
Limpio ___	Habla con desenfado ___	Vugar ___
Sucio ___	Habla cohibido ___	Original ___
Barato ___	Parco con palabras ___	Confiada ___
Corriente ___	Locuaz ___	Cautelosa ___
Caro ___	Habla de prisa ___	Modesta ___
Bien cuidado ___	Habla despacio ___	Orgullosa ___
Descuidado ___	Habla normal ___	Meticulosa ___
Extravagante ___	Repite mucho ___	Despreocupada ___
Nuevo ___	Usa muchos adjetivos en grado superlativo ___	Agresiva ___
En buen uso ___	Mientras habla hace algo con las manos de un modo automatico ___	Miedosa ___
Extropeado ___		Ingenua ___
		Afectada ___

El conjunto de estos factores, actuando de una forma coherente y dinámica, unido a su ambiente, antecedentes, etc., es lo que puede dar matiz y valor a la serie de datos reunidos durante la entrevista (historia laboral, educación, salud, etc.).

Durante el curso de la entrevista el psicólogo deberá ser lo suficientemente hábil para conservar la atención del solicitante, recabar la información requerida y evaluarla. Acevedo (1986) y Grados (1988) sugieren que esto puede lograrse a través de ciertas técnicas que a continuación se presentan:

Agrado.- Esta técnica tiene el objetivo de determinar como funciona el entrevistado ante una situación de apoyo.

Desagrado.- Esta técnica es exactamente la contraria a la anterior. Teniendo como fin evaluar la seguridad que tiene el entrevistado en si mismo ante una situación adversa; es necesario que el entrevistador sea firme en su actitud, sin llegar a ser agresivo.

Confrontación.- Esta técnica es muy útil cuando hay interés en verificar algunos aspectos de la información, pidiéndosele pruebas objetivas sobre lo que se quiere confirmar.

Presión de tiempo.- Sirve para explorar la capacidad de organización de un individuo cuando se encuentra bajo un límite de tiempo.

Eco.- Utilizando esta técnica el entrevistador dirige la conversación hacia sus objetivos sin necesidad de apoyarse en preguntas cerradas, haciendo que el entrevistado narre más sobre aspectos importantes de su vida o del tema que está tratando, sin que note la presión directa del entrevistador.

Silencio.- Un momento de silencio durante la entrevista puede obligar al entrevistado -inconscientemente- a hablar para romper

el silencio.

Concluyendo se puede decir que las técnicas mencionadas tienden al mismo fin: investigar las "actitudes" de un sujeto así como los "motivos" que lo impulsan a tomarlas.

La extensión y profundidad de la entrevista ha de estar condicionada al nivel que se selecciona; es decir si se selecciona a nivel ejecutivo, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como libre donde el entrevistado tiene una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, en donde se orienta al entrevistado a través de una serie de preguntas predeterminadas.

Durante el desarrollo la entrevista es muy necesario la toma de notas por que esta comprobado que la memoria traiciona notablemente la fidelidad de la conversación. El tomar notas probablemente debe ser evitado en las entrevistas de práctica iniciales dado que constituye una distracción para el entrevistador novel y el solicitante. Por lo que el tomar notas adecuadas es importante para redactar un reporte de evaluación, el entrevistador debe desarrollar una técnica efectiva pero no importuna para registrar la información. El entrevistador debe anotar sólo comentarios e impresiones interpretativas, o nueva información de hechos que se consideren importantes. La mayor parte de los entrevistadores desarrollan sus propias abreviaturas o taquigrafía para simplificar sus anotaciones. Tienen varios métodos para registrar la información sistemáticamente. Una forma común consiste en registrar la información cronológica o casual, sobre el lado derecho

de la hoja y los comentarios y observaciones interpretativas sobre el lado izquierdo, o viceversa. El entrevistador no debe registrar la información negativa inmediatamente después de obtenerla, ni debe escribir con tal frecuencia que el candidato piense que se están anotando sus palabras precisas.

5.1.4.- Cierre.

Se llega a esta etapa cuando el entrevistador considera que todas sus preguntas se han contestado satisfactoriamente y el candidato ha obtenido respuestas a sus preguntas. Conviene aquí asegurarse de que ha desaparecido toda la tensión que pudiera haberse producido en el transcurso de la entrevista. El entrevistador debe informar al aspirante acerca del procedimiento por el cual la compañía llega a su decisión final.

En caso de que no se le vaya a admitir, conviene animarlo e indicarle, si es posible, algunas oportunidades para que utilice del mejor modo sus aptitudes, orientándolo en otro sentido, para que se vaya con la impresión de que no ha perdido el tiempo.

En cualquier caso debemos hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

Una vez finalizada la entrevista, se procede a elaborar un reporte de la entrevista de manera clara, completa y concisa, con el objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. Dicho reporte es un instrumento que se utiliza como orientación o ayuda para la decisión final.

En general, la entrevista proporciona datos de diversa índole acerca del sujeto, como son: personalidad, comportamiento, actitudes, intereses, etc., siempre y cuando se maneje en forma adecuada. Si este instrumento se usa bajo tales condiciones será más válido en cuanto a la información que se obtenga, y esto se logra mediante la experiencia y perseverancia del psicólogo entrevistador.

5.1.5.- Valoración del Candidato

La información dada por el candidato y registrada por el entrevistador debe interpretarse ahora para valorar la conveniencia para el puesto de trabajo.

El entrevistador debe evaluar cuidadosamente toda la información que haya obtenido acerca del candidato, asegurándose de proporcionar datos que apoyan sus conclusiones. Por último Stanton (1989) menciona que se les puede clasificar de acuerdo a una escala de cinco puntos :

1. Sobresaliente.- El aspirante posee todas las capacidades necesarias y no tiene características indeseables aparentes.
2. Muy bueno.- El aspirante es muy capacitado, pero no sobresale. Se puede esperar de él o de ella un buen desempeño en el trabajo, a pesar de algunas deficiencias en habilidades básicas, características personales, o rasgos de carácter. Sin embargo, puesto que estas limitaciones son de menor importancia, no representan problema alguno.
3. Aceptable.- En la mayoría de las situaciones, este aspirante

es apenas aceptable. No obstante, en ausencia de un candidato mejor, él o ella podría contratarse.

4. Mediocre.— Este es un aspirante marginal acerca del cual existe grave duda con respecto a su habilidad para desempeñarse satisfactoriamente, por lo que se debe rechazar al candidato.

5. Incapacitado.— Este aspirante es deficiente en una o más capacidades necesarias para el puesto y debe ser rechazado a pesar de la necesidad de llenar la vacante.

Además el entrevistador debe clasificar a los candidatos a asignaciones profesionales o administrativas sobre su potencial para crecer y desarrollarse, donde sea aplicable, puesto que se espera que estas personas avancen dentro de la compañía.

Al término de la evaluación del candidato es necesario también que el entrevistador realice para sí mismo una crítica sobre la entrevista que llevó a cabo, haciéndose preguntas como las siguientes:

¿obtuve la información necesaria antes de la entrevista?

¿pude establecer el rapport?

¿alcancé el objetivo?

¿la entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?

¿logré darle seguridad al entrevistado?

¿conseguí el acercamiento requerido?

¿me mostré tranquilo y sin presiones?

¿presioné al entrevistado cuando fue necesario?

¿el entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

5.2.- Confiabilidad y Validez.

Las entrevistas plantean problemas similares en cuanto a confiabilidad y validez que los test psicométricos (de inteligencia, de aptitud especial, de atención concentrada, etc.). Las investigaciones han demostrado que los entrevistadores a menudo informan de diferencias muy marcadas al evaluar a la misma persona (Arvey and Campion,1982; Harris and Fink,1987; Phillips and Dipboye,1989). Otras investigaciones indican que las entrevistas estructuradas, por lo general, ofrecen un mayor grado de confiabilidad que las no estructuradas (Arvey and Campion,1982; Orpen,1985, Maurer and Fay,1988. En Harris, 1989).

El problema principal en el proceso de las entrevistas es que es fácil que el entrevistador se impresione con el candidato, en forma favorable o desfavorable por razones erróneas (Byars and Rue,1984).

"Queda de manifiesto que la entrevista cuenta con un factor de gran peso en su contra, y éste es la subjetividad, la cual se ha convertido en una de las principales críticas que gran número de autores han hecho y continúan haciendo a la entrevista. Esto ha llevado a la realización de variadas investigaciones cuyo curso va dirigido hacia la confiabilidad y validez, que tornan en objetivas, aquellas apreciaciones hechas por los entrevistadores, de los candidatos"(Andaluz,1984 p.26).

Para mencionar algunas investigaciones es necesario comenzar por describir el concepto de confiabilidad y validez.

5.2.1.- Confiabilidad

"La confiabilidad se refiere a la constancia con que una medida da los mismos resultados si se realiza varias veces. El ser confiable es la primera exigencia de cualquier procedimiento de medida, ya sea un test estandarizado, o una entrevista, o cualquier otra fuente de información. Las medidas que se consigan por medio de él deben dar resultados consistentes de una vez para otra" (Kephart,1976 en Andaluz op. cit. p.27).

"La confiabilidad de una técnica de entrevista es la medida en que la técnica que aplican distintos entrevistadores produce los mismos resultados cuando se entrevista a la misma persona" (Wendell,1987 p.265).

La confiabilidad comprende dos tipos: Confiabilidad intra e intercalificador. De acuerdo con Mayfield, la confiabilidad intracalificador es cuando un entrevistador vuelve a practicar la misma entrevista o escucha en una cinta la entrevista original, y tiende a llegar aproximadamente a la misma evaluación a la que llegó originalmente. Sin embargo, la confiabilidad intercalificador tiene lugar cuando dos o más entrevistadores evalúan al mismo solicitante, obteniendo resultados similares.

En seguida se comentan los hallazgos más importantes en relación a los factores que determinan la confiabilidad de la entrevista de empleo:

- El grado hasta el cual estén de acuerdo sobre las calificaciones del solicitantes, esta en función del tipo de entrevista (en Chruden and Sherman,1980).

- Según estudios realizados por diversos autores: Mc Murry (1947), Schwab and Heneman(1969), Carlson y Cols (1970). En Wendell L.French (1987), Langdale y Weitz (1973). En Arvey and Campion (1982), etc., consideran que la entrevista estructurada, en lo general proporciona una mayor confiabilidad intercalificador que las entrevistas no estructuradas.

En casi todos los casos en los que se reportó una confiabilidad satisfactoria de la entrevista de selección, la entrevista fue de tipo estructurada.

- En una entrevista no estructurada, varía la información que se obtiene del solicitante. En consecuencia, podría parecer conveniente usar más el tipo de entrevista estructurada, con el fin de que se utilice la misma información como base para una decisión (Schwab and Heneman,1969).

- En la entrevista mixta se combina la rigidez de la entrevista estructurada y, la flexibilidad de la entrevista no estructurada, logrando con ello libertad de acción en las preguntas y garantizando al entrevistador en todo momento mantener la línea trazada. Esta entrevista es la que más se utiliza en selección de personal por la elasticidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella (Grados, 1988).

5.2.2.- Validez.

Por otra parte, refiriéndonos a la validez de la entrevista, Chruden and Sherman (1980), afirman que esta relacionada con el grado hasta el cual proporciona información que sea predictiva

del éxito o fracaso del solicitante en el trabajo.

Respecto a lo mismo Byars and Rue (1984) la definen como el grado al cual una característica o su medición son un buen predictor de éxito en el criterio o criterios seleccionados para el puesto. Así mismo desglosan a la validez en cuatro tipos y usos.

1.- Validez concurrente.

Es la validez establecida con el uso de los empleados actuales. El método que se utiliza es el llamado del empleado actual, y consiste en probar la relación entre la característica en cuestión y el éxito del criterio, demostrado por los empleados actuales. Con este método, se identifican características comunes en los empleados que tienen éxito en su puesto actual. Este método demuestra de manera estadística la relación real entre la característica o su medida y el criterio en una situación particular. Por ejemplo: Una escuela, puede encontrar que sus orientadores con una especialidad en Psicología educativa tienden a obtener mejores resultados en su trabajo. La frecuencia de uso de este tipo de validez es el más empleado.

2.- Validez predictiva.

Es aquella que identifica una característica durante la contratación de un empleado; contrata sin tenerla en cuenta y, más tarde determina si ésta característica esta relacionada con el rendimiento en el puesto. Si se encuentra una relación, la característica se puede utilizar como base para seleccionar a los futuros ocupantes de ese puesto. Por ejemplo, en el caso de seleccionar

secretarías a las que se les aplica una prueba de velocidad (No. de golpes por minuto) y ortografía, durante el proceso de contratación. Luego, continúa el proceso de selección sin tomar en cuenta sus calificaciones. Después que los empleados seleccionados ya han trabajado un tiempo se efectúa un análisis para determinar si existe alguna relación entre las calificaciones obtenidas de la prueba y el rendimiento en el puesto. La técnica utilizada aquí se llama método de seguimiento. Se demuestra estadísticamente de la misma forma que la validez concurrente, es decir, la relación real entre la característica o su medida y el criterio en una situación particular. Su uso no es tan preferido como la técnica anterior debido a que requiere de más tiempo para reunir la información y porque se tienen que hacer muchas contrataciones.

3.- Validez sintética.

Con la validez sintética, la validez en un trabajo específico se infiere cuando se desglosa el trabajo en sus diversos elementos específicos, se determina la validez de ellos; luego, sus valideces se combinan en un todo. El concepto implícito es similar al utilizado por un ingeniero industrial, quien deduce los tiempos estándar para un nuevo trabajo, con el uso de las estimaciones de tiempo requeridos para efectuar las tareas que constituyen los trabajos u operaciones. Este método lo usan empresas pequeñas que no tienen suficientes empleados como para usar validez concurrente o predictiva.

4.- Validez superficial.

Esta validez es de un tipo más informal y consiste en preguntar

si la característica o su medida está relacionada con el puesto. Por ejemplo, un examen de álgebra tendría nula validez superficial para un peón de construcción.

Pese a la importancia que ha adquirido la entrevista en selección de personal, Wendell (1987) manifiesta que "ha habido poca investigación acerca de la validez de la entrevista, una situación desafortunada en vista del casi universal uso de la entrevista en el proceso de colocación".

De lo anterior, podemos concluir que tanto la confiabilidad como la validez se ve grandemente afectada por dos tipos generales de condiciones: la distorsión perceptiva que se pueda producir en cualquier situación interpersonal y el procedimiento mismo de la entrevista.

Dado que la entrevista implica una interrelación personal muy dinámica, los factores que afectan la percepción del entrevistador pueden ser muy sutiles, pero sus efectos se manifiestan en la poca confiabilidad y validez de la entrevista (Siegel, 1972; Fleishman and Bass, 1979). A continuación se mencionan dichos factores:

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

varía mucho de un entrevistador a otro, así como el grado de establecimiento de una relación de comprensión desde el principio de la entrevista.

Prejuicios personales.- Todo ser humano tiene ideas o juicios preconcebidos acerca de las demás personas. Estos prejuicios varían de un interrogador a otro y afectan la apreciación que se hace de un candidato en una forma incontrolable. Los juicios estereotipados acerca de las personas implica un gran peligro cuando se evalúan las capacidades del solicitante con base en generalizaciones mal concebidas con respecto a su grupo étnico o religioso. Puede ser que los elementos de un juicio utilizados por un interrogador en particular no tengan ninguna relación con las capacidades que se requieren para una ejecución satisfactoria del trabajo.

Efecto de halo.- Es la tendencia a generalizar partiendo de alguna característica o rasgo específicos (tales como sentir agrado o desagrado) para llegar a una evaluación total de un solicitante para el puesto requerido.

Efecto de contraste.- Por lo general se evalúan a varios solicitantes para un mismo puesto. Esto presenta la posibilidad de que las evaluaciones hechas por un entrevistador se vean afectadas de una manera positiva o negativa, por el comportamiento del solicitante inmediato anterior, durante la entrevista. El efecto de contraste puede conducir al entrevistador a sobreestimar o subestimar las calificaciones de los diferentes candidatos, que por estándares objetivos, tienen un nivel promedio de calificaciones.

En resumen, aunque hay evidencias contradictorias en lo referente a investigaciones hechas sobre la confiabilidad y validez de la entrevista. La opinión general es que la entrevista de selección en cualquier caso es irremplazable, como ocasión de establecer el primer contacto humano entre el individuo y la empresa; de manera que habrá que hacer el mejor uso posible de la misma.

El entrevistador no puede estar seguro de que sus técnicas de evaluación sean enteramente confiables y válidas, pero las puede utilizar al menos lógicamente y sensiblemente. La comprensión de los valores y de las limitaciones de la entrevista, la utilización de pruebas, los reportes de referencias y otros procedimientos permiten al entrevistador reducir, pero nunca totalmente eliminar los errores del procedimiento de selección.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En relación a lo expuesto en la presente tesina puedo concluir lo siguiente:

En primera instancia, quiero resaltar la importancia que tiene el psicólogo en el proceso de selección, ya que por su formación académica está capacitado para identificar características de personalidad - en el candidato - que llegan a ser determinantes para el buen desempeño del trabajo.

Es el psicólogo quien a través de diversos métodos y técnicas logra identificar, explicar y predecir el comportamiento humano, así como también determina el potencial y las capacidades del personal para ubicarlos en el puesto adecuado.

La Selección es uno de los puntos más importantes en una empresa ya que de ésta dependerá la contratación y el desarrollo de la misma.

En la actualidad es muy frecuente, que la responsabilidad del proceso de selección quede asignada al psicólogo industrial, quien mediante diferentes técnicas entre las que se encuentra la entrevista deberá identificar a aquellos individuos que puedan considerarse adecuados o no para el puesto requerido.

El psicólogo industrial encargado del proceso de selección debe estar formado en la técnica de la entrevista.

El entrevistador tiene que reunir un mínimo de condiciones:

-Estar informado de los requisitos del trabajo y del ambiente en el que se espera que el candidato se adapte.

-Tener habilidades de comunicación, de interpretación y de toma de decisión.

La Selección consta de una serie de actividades, con el propósito de reunir la mayor información verídica acerca de los candidatos para elegir entre ellos al mejor según las necesidades de la Empresa.

En relación con las técnicas de selección que existen, destaco a la Entrevista ya que la considero un recurso irremplazable para obtener la información necesaria sobre el candidato, saber si reúne o no las características del puesto, además de auxiliarnos con otros instrumentos (pruebas psicométricas y técnicas), que nos permiten complementar la información sobre el candidato, con el fin de saber si puede o no cubrir la vacante.

La entrevista constituye una de las actividades más importantes en la Selección, ya que a través de ella se obtiene información de aquellas áreas que no pueden ser evaluadas por otros medios, tales como la solicitud, los exámenes, experiencia laboral, etc.

La entrevista es una muestra de comportamiento y, como tal, permite al entrevistador observar directamente ciertos rasgos, como son la voz, los ademanes nerviosos, el arreglo personal, etc; las áreas a explorar en las entrevistas se refieren a las características sociales, temperamentales y motivacionales.

La entrevista es uno de los instrumentos que más se usa para la selección y colocación del personal. Los esfuerzos del psicólogo industrial para perfeccionar dicho instrumento se han dirigido en

su mayor parte a superar su inherente subjetividad. Para tal fin se recomienda que durante la entrevista se evite las preguntas transparentes o sugerir respuestas (inferencia), se registre la información clave a medida que sea proporcionada, no se deje impresionar por el candidato (efecto de halo), etc.

Ahora bien, en lo que respecta a los tipos de entrevista que se emplean según su manera de conducir las encontramos que la entrevista libre observa un grado bajo de confiabilidad y validez. Esta deficiencia se debe a la falta de patrones, guiones y cuestionarios estandarizados, es decir, carecen de un plan ordenado que guie el curso de la entrevista lo cual impide obtener comparaciones objetivas entre los diferentes aspirantes.

En cambio la entrevista estructurada es más confiable y válida que la libre o no estructurada, por el hecho de que sigue un patrón estandarizado de preguntas, secuencia y la forma en que se interpretan las respuestas, lo que permite obtener comparaciones significativas tanto entre entrevistadores como entre los diferentes aspirantes.

En consecuencia, lo más recomendable es emplear la entrevista mixta que combina por un lado la rigidez de la entrevista estructurada y por el otro la flexibilidad de la entrevista libre; con ello se logra libertad de acción en las preguntas con la garantía de que el entrevistador, en todo momento recupera la línea trazada.

Es necesario tener presente que este tipo de entrevista es empleado por entrevistadores con mayor experiencia, puesto que se



requiere una mayor preparación para llevarla cabo. En cambio tratándose de entrevistadores novatos, se sugiere el uso de la entrevista estructurada, dado que así hay menos probabilidad de que el entrevistador cometa errores.

Con respecto a la interpretación y elaboración del informe, éste debe ser claro, completo e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

Finalmente, una de las conclusiones que considero de mayor importancia es referente a la necesidad que tenemos los egresados de la E.N.E.P.I. de saber más acerca de las funciones que desempeña el psicólogo en la industria, puesto que el campo de trabajo en esta área es amplio, y desafortunadamente sabemos que hace falta que estos temas se incluyan en los contenidos académicos, con el fin de que estemos mejor preparados para laborar en esta área donde hay más demanda de psicólogos (Grados,1989); y así no tengamos que recurrir a "cursos" fuera de la escuela que son elementales y que solo proporcionan un conocimiento muy general acerca de lo ya mencionado.

Además también es recomendable que la Universidad tenga contacto con empresas públicas o privadas para que los estudiantes podamos realizar nuestro servicio social o prácticas profesionales en esta área, aplicando los conocimientos adquiridos, adquirir experiencia y desarrollo para desempeñar mejor nuestra labor como profesionales.

Con base en todo lo anterior se puede considerar que objetivo planteado al inicio ha sido cubierto, ya que considero haber dado

al lector un panorama general acerca del proceso de la entrevista, a la vez que también se hizo referencia a el papel que tiene el psicólogo en la industria, así como las funciones que lleva a cabo, particularmente en el área de reclutamiento y selección de personal. Sin embargo y dado que el tema es muy amplio, considero que en investigaciones posteriores podría abordarse cuestiones que hayan hecho falta a este trabajo, como puede ser la elaboración de una guía de entrevista, la descripción en forma detallada de las técnicas para llevarla a cabo y la realización de un análisis comparativo entre algunas de ellas; y con lo que respecta al papel del entrevistador, investigar si el género del mismo influye en la selección, etc.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo Ibañez, A.(1981) El Proceso de la Entrevista (Conceptos y Modelos). México,Acevedo y Asociados Consultores en Desarrollo Integral.
- Andaluz Sanchez, M.(1984) Estudio de validación de la entrevista de selección de personal a través de la comparación entre dos estilos de entrevista estandarizada y organizada. Tesis. Universidad Iberoamericana.
- Arias Galicia, F.(1989) Administración de Recursos humanos. 2a Ed, 4ta Reimp; México, Trillas.
- Arreola Ruiz de la Peña, J.(1976). La Entrevista en la Empresa, teoría y técnicas. Tesis. U.I.A.
- Arvey Richard,D. and Campion James,E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research.Personnel Psychology, 35, 281-322.
- Blanco Cohen, C.(1987).Como seleccionar nuestro personal, México, Limusa.
- Blum Milton, L. y Naylor james, C.(1981) Psicología industrial. 2a Reimp. México, Trillas. pp. 13-41.
- Byars Lloyd, L. y Rue Leslie, W.(1983).Administración de Recursos Humanos, México, Interamericana.
- Chiavenato, I. (1981).Administración de Recursos Humanos, México, Mc. Graw Hil.
- Chruden Herbert, Sherman Arthur.(1973) Administración de Personal. México, Continental, S.A.
- Dunnette, Marvin y Kirchner,(1972). Wayne,Psicología Industrial, México, Trillas.
- Espinosa Mejia, B.(1971).El psicólogo en al Selección de Personal. Tesis. Facultad de Psicología. México, D.F.
- Fleishman, Edwin A. y Bass, Alan R.(1979). Estudios de Psicología Industrial (trad. de Agustín Contin), México, Trillas.
- Flores López, A.(1990) Desarrollo Organizacional, El papel del Psicólogo en las Instituciones- Area Industrial. Tesina. E.N.E.P.I.
- French Wendell, L.(1987). "Administración de Recursos Humanos", Administración de Personal, Tomo V, Ciencia y Técnica, S.A, pp.261-268.

Grados Espinosa, J.(1988). Inducción, reclutamiento y selección, México, Manual Moderno.

Harris MM, Fink LS. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? Personnel Psychology, 40, 765-784.

Harris MM. (1989). Reconsidering the employment interview: A review of recent literature and suggestions for future research. Personnel Psychology, 42, 691-726.

Huse, Edgar F. y Bowditch James L. (1980). El Comportamiento Humano en la Organización, México, Fondo educativo interamericano.

Kleimann Gaviño, G.(1982). La entrevista, parte fundamental del Proceso de Selección. Tesis. U.I.A.

Mitolo, Maritza y Ruiz T, G.(1988) La Función del Psicólogo Industrial en el Sistema Integral de Recursos Humanos. Tesis. Universidad Iberoamericana.

Morgan Henry y Cogger John.(1975). El Manual del Entrevistador, México, Manual moderno.

Murguía Garibay, A.(1991).Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Tesina. E.N.E.P.I.

Perego, Luigi y Riccardi, R.(1977) La Valoración del Personal. España, Hispano Europea.

Phillips Amanda,P. and Dipboye Robert,L. (1989). Correlational Test of Predictions from a Process Model of the Interview. Journal of Applied Psychology. Vol. 74, No.1, 41-52.

Pigors Paul y Myers Charles A,(1977). Administración de Personal, México, C.E.C.S.A.

Rodriguez Lopez, A.(1991). Selección y Evaluación de personal en la Sría. de la Defensa. Reporte de actividades profesionales. E.N.E.P.I.

Siegel, Laurence.(1972). Psicología Industrial. 5a Ed; México, Continental.

Stanton Erwin, S.(1989) Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal, México. Limusa.

Villacaña Rodriguez, L.(1985) Manual y Adaptación de un Sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación en Grupos Seguros La Comercial De México, D.F. y El Interior De La Republica. Tesina. Universidad Iberoamericana.