



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA

LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA Y EL
PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

Javier *L*Mascorro Luna

color Azul Marino



MEXICO, D. F.

L 1992.



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.

A MIS PADRES:

Que siempre me guiaron por el mejor camino con su amor y motivación -- constante para conseguir diversos logros en mi vida personal y profesional; a ellos mi amor y agradecimiento por -- darme su aliento.

A MIS HERMANOS:

Que como forma integral de una hermandad estuvieron siempre pendientes y apoyándome en todo momento, para ellos que representan una gran familia, mi amor y apoyo.

A MI ESPOSA:

Que siempre estuvo --
pendiente de darme lo
mejor de ella misma, -
mostrándome apoyo, --
comprensión y unión -
constante para reali-
zar esta meta tan im-
portante en mi vida -
profesional.

A MIS HIJOS:

Que por sí solos repre--
sentan el mejor motivo -
de superación en todos -
aspectos y que me han hecho
el ir consiguiendo -
ser su mejor modelo den-
tro de su aprendizaje y-
educación.

Para ellos este trabajo-
como un ejemplo a seguir
en sus próximos logros.

I N D I C E

CAPITULO	PAGINA
PROLOGO	1
INTRODUCCION	3
I PROCEDIMIENTOS EN SELECCION DE PERSONAL	8
A. Requisitos	8
1. Requisición	8
2. Reclutamiento	10
3. Solicitud de empleo	13
4. La preselección	17
B. La selección de personal	19
1. Evaluación técnica.	23
2. Evaluación psicológica.	23
3. La Entrevista	24
II GENERALIDADES DE LA ENTREVISTA.	27
A. Antecedentes	27
B. Elementos y técnicas	34
C. Tipos de Entrevista.	38
D. Tipos de Entrevistados	41
E. La Comunicación.	45
1. Preguntar	46
2. Escuchar.	49
3. Observar.	50

	PAGINA
III	EL USO DE LA ENTREVISTA EN. 52
	SELECCION DE PERSONAL
	A. Importancia. 52
	B. Elementos de la preparación. 54
	C. El proceso de la Entrevista. 56
	D. Reporte de la Entrevista 61
IV	ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA EN SELEC CION DE PERSONAL. 64
	A. Perfil del Entrevistador 64
	B. El uso de otros instrumentos 69
	C. Costos 80
	D. Tiempo 88
	E. Utilidad 100
	F. Cómo llevar la entrevista. 109
V	LA IMPORTANCIA DEL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL. 117
	A. Preparación profesional. 117
	B. Percepción 124
	C. Habilidades y Aptitudes. 129
	D. Intereses y Motivaciones 137
	E. Personalidad 142
	F. El Psicólogo y la Entrevista 147
	ANEXOS. 153
	CONCLUSIONES. 164
	BIBLIOGRAFIA. 168

P R O L O G O

Dentro de la organización empresarial moderna, cada día resulta más importante el manejo adecuado de la información; tanto en su obtención, como en su distribución. Siendo, básico para la retroalimentación organizacional.

El impartir y obtener información son instancias ineludibles dentro de cualquier organización. La herramienta que se puede utilizar para la obtención de dicha información es la entrevista, en tanto que se trate de un instrumento de precisión que nos ayude en la medida en que se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, siendo estos la fuente de toda información.

Basta pues, para fines operativos, dar una idea de lo que esencialmente son las organizaciones para, con ello, brindar una semblanza de la importancia que tiene la entrevista en la implementación, consolidación y mantenimiento de las mismas.

Podemos decir que las empresas son, en principio, un conjunto general y de este se dan conjuntos significativos, que son los departamentos que integran dicha organización, en donde la homogeneidad y la heterogeneidad de los elementos particulares que se van a seleccionar como miembros participantes en el desarrollo de tareas específicas, están determinados por un objetivo que actúa como parte fundamental de la reunión misma, este es fijado por un interés o voluntad específica de orden económico, político y religioso, tomando en cuenta las normas con que se rige la empresa.

2 Desde el momento en que las organizaciones se crean, se mantienen, se consolidan o crecen, suelen requerir una selección cada vez más minuciosa de sus recursos humanos y justo ahí aparece la entrevista de selección como una herramienta particularmente eficaz para darle un adecuado tratamiento a ese acercamiento del individuo a la empresa. En ella se presentan las primeras impresiones tanto de uno como del otro la

do. Entrevistado y Entrevistador. >

Su importancia radica en que ese contacto suele ser determinante, ya que se trata de un intercambio en donde, más allá de una simple contratación, se interrelacionan las expectativas de ambos interesados, y se fija, de manera de semblanza, el cumplimiento de los compromisos que los participantes están dispuestos a asumir y en que forma se cubrirán los objetivos planteados por la empresa.

Se tiene que prever la capacidad de respuesta de cada uno de los aspirantes, se requiere evaluar su desempeño, pero no, nada más darle una calificación, sino para incorporarlo - al perfeccionamiento que posee en sí misma toda tarea y relación humana; tanto en beneficio del individuo mismo, como del grupo.

Herramientas para mantener este flujo y reflujo de información hay muchas, pero sólo hay una en donde coinciden armoniosamente los aspectos de integración del personal a seleccionar dentro de las organizaciones, o sea, la tarea, y las relaciones humanas implicadas en ella, esa herramienta puede ser la entrevista; ya que nos ofrece una interrelación personal, tomando en cuenta el conocimiento tanto de la capacidad del entrevistado como la preparación profesional del entrevistador.

3 < Así, la presente ^{tesis} tesina se realizó en el área de Recursos Humanos, propiamente enfocado a la selección de personal, retomando la ^{tesis} entrevista ^{de} como un instrumento en dicha función, esto por la opción de Seminario de Titulación, cuya dirección y asesoramiento fué realizado por la Lic. Patricia Covarrubias Papachiu. Y de igual forma al Lic. Marco Vinicio Velasco del Valle y la Lic. Rocío Tron Alvarez, quienes también tuvieron a su cargo el asesoramiento del presente trabajo.

4 < El propósito fundamental de la ^{tesis} tesina es realizar una revisión teórica sobre el uso de la entrevista en la selección de personal e ir enmarcando su utilidad en dicha función, tomando en cuenta su tiempo y costos de aplicación, evaluación-

e integración (en comparación con los tests psicológicos). Dando importancia a la preparación profesional del seleccionador que en su caso se ha enfocado, en este trabajo, en el Psicólogo por su preparación profesional como estudioso de la conducta humana.

Para mi esto no estaría completo si no reconociera una gran deuda, deseo expresar mi agradecimiento a la Sra. Ma. del Carmen Furlong, por la adecuada mecanografía de la tesina; a la Q.B.P. Laura Landeros Bermúdez por su apoyo y ayuda constante en la realización de este trabajo y a todos los directivos de la Universidad Franco Mexicana, S.C. por su apoyo, comprensión y tiempo que se me brindó para cubrir este objetiv^o tan importante, Profr. Salvador Abdo Kuri; Lic. Ma. Ebel Giffard Sánchez; Dr. Héctor Díaz Zermeño y Lic. Ma. del Carmen Ferrer Noreña.

INTRODUCCION

El proceso de selección de personal en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos, no es una novedad, constituye una de las áreas que, en términos generales, presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones y, es un tema de los más divulgados; sin embargo y a pesar de la aseveración anterior, resulta también uno de los temas más mal comprendidos.

Se inicia la selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante y estos deberán ser evaluados en forma secuencial, o sea desde la requisición que es donde se enmarcan las características del puesto vacante. El reclutamiento que es la parte en la cual se dedican a conseguir candidatos ya sea por medio del periódico, promoción, radio o escuelas. La solicitud de empleo, documento en el cual queda asentada la información biográfica del candidato. La pre selección por medio de una entrevista en donde solo se parafrasean los datos de la solicitud, y de ahí solo se toman en cuenta los posibles candidatos que pudieran cubrir alguna de las vacantes presentadas por la compañía realizándoles una entrevista más profunda.

La entrevista de selección es aquella en lo que se busca obtener una información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de poder predecir con cierta certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se selecciona.

Cada día son más las empresas que hacen uso de la entrevista de evaluación, cuando se trata de estimar las aportaciones de las personas que laboran para ellos. Al efectuar la evaluación se le debe conceder la mayor im-

portancia a la eficiencia actual de los empleados, a su productividad y calidad de trabajo; pero sin olvidar que la apreciación debe resultar lo más justa posible y que cada individuo es único y complejo, incapaz de ser descrito con un número o frase.

→ L En general, la entrevista es un instrumento muy valioso en la selección de personal ya que ésta nos puede proporcionar si el candidato es un potencial de desarrollo en la industria o no. La entrevista bien elaborada podría ser el medio base en la selección. Por esto, se menciona la participación del psicólogo en la industria, ya que es el profesional que se define como el "estudioso del comportamiento humano", siendo esto una importante base en la realización de una entrevista en la selección de personal.]

La Psicología se ha definido generalmente como la ciencia de la conducta humana. Las palabras importantes son ciencia y conducta, puesto que la Psicología, es una ciencia, y puesto que trata de la conducta se pueden obtener implicaciones inmediatas concernientes a su posición, métodos y contenido. Como ciencia la Psicología trata de descubrir o desarrollar, conceptos explicativos.

La explicación exige la identificación, descripción y observación de variables.

La Psicología no trabaja en el reino de la fantasía acerca de la conducta humana; trabaja con la presentación real de esa conducta.

→ L En selección de personal el psicólogo está preparado para iniciar un estudio cuidadoso de los requerimientos del puesto de trabajo que sugerirá las cualidades humanas necesarias para ejecutar un trabajo con éxito. La selección exige que estas inferencias se prueben al demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir las cualidades humanas pertinentes estén relacionadas - -

realmente con la ejecución eficiente del puesto. La empresa industrial típica tiene muchos puestos de varios tipos que necesitan ocuparse y debe evaluar las características de los solicitantes y asignarles a los puestos de tal manera que sea máxima la eficiencia de la organización entera.

En sí la selección de personal comprende la enorme complejidad de medir y evaluar la conducta humana, y de estimar las cualidades personales de los individuos.

La calidad del personal de una compañía es con frecuencia el factor que determina que la organización sea próspera que convierta su inversión en un rédito satisfactorio, y que alcancen sus objetivos básicos. De ahí nace la importancia de que el seleccionador de personal cuente con instrumentos básicos para llevar a cabo su labor y por ende una preparación profesional que le permita conocer el comportamiento humano en su integridad, para que las empresas se vean favorecidas en el cumplimiento de sus objetivos, tomando en cuenta tanto los costos, tiempo y utilidad en la selección de personal, que en la actualidad son de suma importancia para las organizaciones. Es por eso que en este trabajo, se analizará la importancia de la entrevista como un medio en la selección de personal y la participación del psicólogo en la misma función; teniendo como objetivo principal el analizar la importancia de la entrevista y el psicólogo en la selección de personal, así como los antecedentes de la entrevista; la descripción de los procedimientos en la selección; destacar el uso de la entrevista en la selección de personal; analizar la importancia del psicólogo en la selección y describir y analizar los elementos para el buen desarrollo de la entrevista en la selección de personal. Surgiendo de este análisis varias interrogantes, tales como: ¿Cuál es la importancia del psicólogo en el-

uso de la entrevista en la selección de personal? ¿Cuál sería el perfil idóneo del entrevistador de acuerdo a su preparación profesional? ¿Cuál es la importancia actual de la entrevista como un instrumento indispensable en la selección, de acuerdo a su costo, tiempo y resultados en las empresas? ¿Qué importancia tiene la entrevista con respecto a otros instrumentos de selección en las compañías? ¿Cuál sería la tentativa, de acuerdo a costos y -- utilidad, de que la entrevista sea tomada como único instrumento en la selección?, y para tratar de contestar estas preguntas se hace mención de los puntos de desarrollo de acuerdo a las fuentes de información para su cumplimiento.

En primera instancia se presenta una recopilación teórica de todos los elementos y técnicas que son tomadas dentro del proceso de selección, como son: la requisición, el reclutamiento, la solicitud de empleo, la preselección y la selección de personal, y en su caso se -- presentan en el apartado de anexos, algunos ejemplos de las formas de documentos a utilizar en cada caso.

En el segundo capítulo se trata en forma documental todo lo relacionado con la entrevista, desde un punto de vista general, retomando los antecedentes de surgimiento más relevantes y sus conceptos. Así también se hace mención de elementos y técnicas que se utilizan en la entrevista y los tipos tanto de entrevista como de entrevista dos, resaltando la importancia de éstos para tener una -- buena comunicación, dando resultados óptimos en la realización de la entrevista y por último se enmarcarán los -- elementos que son de la comunicación, preguntar, escu--char y observar como un medio que se retoma en la entrevista.

Posteriormente se presenta el uso de la entrevista, en la selección de personal, esto en bases bibliográfi--

cas, enfocando su importancia, elementos de preparación como: la solicitud de empleo, la preselección, etc., y brindando su enfoque hacia los pasos que debe seguir la entrevista, como: el establecimiento del rapport, el --climax, el cierre, y al final el reporte de la entrevista, ofreciendo una muestra de la forma tipo a utilizar en el caso del reporte.

En el capítulo cuatro el acercamiento de la información se pretende sea por medio del apoyo tanto de bibliografía como el uso de listas de costos de los diferentes test psicológicos y, un estudio breve de tiempos de aplicación.

Esto es para obtener la información en el caso de costos, tiempo y en su caso el complementar el perfil del entrevistador y la forma más adecuada de cómo llevar la entrevista.

De igual forma se realiza un manejo comparativo de otros instrumentos (tests psicológicos) y la entrevista de selección, en lo que respecta a costos y tiempos de aplicación, finalizando éste capítulo con algún ejemplo propuesta de la entrevista que se deba llevar en la selección de personal.

Por último se presenta la importancia de la preparación profesional (curricular) del psicólogo, enfocando su utilidad en el proceso. Así también por medio de la Investigación Documental se hace mención del manejo de la percepción, habilidades y aptitudes, intereses y motivaciones, personalidad como uso del conocimiento y herramientas sobre el comportamiento humano, culminando este capítulo con el análisis de la importancia de la entrevista y el psicólogo en la selección de personal.

CAPITULO I

PROCEDIMIENTOS EN SELECCION DE PERSONAL

A. REQUISITOS

El proceso de Selección de Personal se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de acuerdo a las necesidades de la Compañía o bien de suplencia, ya que por diversas causas la persona que venía desempeñando una determinada labor no podrá continuar con ella, y por eso se solicitará que se cubra.

De ahí surge el empleo de técnicas que darán apoyo a la selección de personal, tales como: la requisición; el reclutamiento; la solicitud de empleo; y la preselección, tomándose como requisitos para llevar a efecto la selección.

1. REQUISICION

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificarán a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

En general la requisición nos ofrece los requisitos indispensables para servir como guía al reclutador y por lo tanto al seleccionador de personal. Esta a su vez nos sirve como un apoyo y comprobante de lo solicitado y lo contratado de acuerdo a necesidades propias de la organización. La requisición debe contener: la razón social - a quién va dirigido - la fecha - el folio - el departamento-

solicitante - la división - el título del puesto vacante la descripción genérica - si es de confianza; nueva creación, reemplazo, si sustituye a otra persona; el porqué-horario de trabajo - el sueldo - características de la - persona a contratar como: edad, sexo, estudios, experiencia, rasgos de personalidad, etc., - firmas autorizadas- y una parte para ser llenada por el departamento de selección como; persona contratada - fecha de ingreso - -- quien lo contrata - tiempo del contrato y firma del seleccionador responsable.

En el Anexo No. 1 se ofrece un ejemplar de éste documento que se utiliza en el inicio del proceso de selección.

El Psicólogo o encargado de la selección al recibir una requisición deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades planteadas en la requisición.

Cuando se tramita un requerimiento al Departamento de Personal, deben estar claros los datos del posible -- candidato. Aunque definitivamente ésta información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En estos casos, el seleccionador, programará la evaluación a realizar a los candidatos para su selección y en base al perfil que resulte -- del análisis de los datos.

Estos se refieren básicamente al área intelectual- de personalidad y habilidad. De acuerdo a lo que presenta la requisición.

Es importante resaltar que cada una de las requisiciones a emplear deben estar basadas en las necesidades- de la organización y en su estructura.

Una vez dado éste documento al departamento de personal se procede al siguiente punto, que es el reclutar o -

conseguir gente para llevar a cabo la cobertura del puesto vacante de acuerdo a lo solicitado. Así pues, la requisición es la gufa importante para llevar a cabo la selección de personal.

2. RECLUTAMIENTO

El siguiente paso como requisito para que se dé la selección de personal es el reclutamiento del personal. "El cual es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. En donde el reclutador, deberá plantearse, en primera instancia, lo siguiente: ¿Cómo, dónde y cuándo encontraremos estos recursos humanos?" (1)

El reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios, como su nombre lo indica, -medios de reclutamiento.

"Para una mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que hayan sido previstas -- las necesidades, como: nivel de rotación de personal; vacantes no cubiertos dentro de la empresa.

CT. } Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe de desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la magnitud de la empresa ni por la rotación de personal". (2)

Los aspectos más importantes en este proceso son los siguientes:

-
- 1) Stanton (1989) p.-49
 - 2) Grados (1988) p.-166

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

1. Fuentes Internas:

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno.

a) Sindicato.

Cuando se trate de personal sindicalizado, se le solicita al representante para que este envíe a -- una persona de acuerdo a las características solicitadas.

b) Cartera de personal.

Se dá por las solicitudes que se han archivado en reclutamientos anteriores. Se revisan y se les llama a la persona que cubra las características.

c) Familiares y recomendados.

Esto si la política de la empresa lo permite, se boletina en la misma organización para que el propio personal nos ayuden a cubrir la vacante.

d) Promoción.

Se realiza un análisis de los posibles candidatos que pueden ocupar el nuevo puesto, siempre y cuando sea de superación para ellos, tomando en cuenta su preparación y desarrollo dentro de la empresa.

2. Fuentes Externas:

Son aquellas en donde se solicita al personal fuera de la empresa.

a) Escuelas.

Son útiles en el momento de reclutar, ya que con previo conocimiento de las profesiones que ofrecen y su calidad académica, son de suma utilidad en el envío de profesionistas de su Institución de acuerdo a las necesidades de la organización.

b) Bolsas de Trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador

c) Agencias de Colocación.

Estas no cobran al candidato, sino a la empresa, es donde el reclutador proporciona las características y ellas localizan y envían al personal la compañía solicitante.

d) Iniciativa Personal.

Es cuando los candidatos que buscan empleo, llegan por iniciativa a la compañía a solicitar empleo.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

1. Prensa.

Es el medio más utilizado, se emplean anuncios en los periódicos que circulan en la ciudad en donde se encuentra ubicada la organización. En éste se dan a conocer las necesidades de la empresa y ubicación de la misma para que recurra el personal interesado.

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

2. Radio y Televisión.

Su uso es igual, el acercar personal a la compañía, el alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente.

3. Grupos de Intercambio.

Se constituye a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, las cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones y no fueron empleados -

pero son buenos candidatos.

4. Boletines.

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra empresa. Son impresos o mantas que contienen lo solicitado y sus características.

Un punto que debe tenerse en cuenta para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina antes de buscar al personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben ser omitidos por el reclutador. Estos factores son de especial y delicada atención, ya que en un momento dado pueden servirnos de "filtros" ante los candidatos y ahorrarnos esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento, incluso ayudan a optimizar el proceso de selección.

Así se puede decir que en gran parte el éxito que se logra al contratar gente competente es el resultado directo de la efectividad que haya tenido el programa de reclutamiento.

Ahora bien, una vez reclutado el recurso humano de acuerdo a necesidades de la empresa y en el momento en que éste comience a asistir a la misma, el siguiente paso es el proporcionar una Solicitud de Empleo, punto que se trata a continuación.

En el Anexo 2 se proporcionan ejemplos sobre algunos anuncios publicados para llevar a cabo el reclutamiento de personal.

3. SOLICITUD DE EMPLEO

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contri

buirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

Así una vez determinado el área del Departamento de Reclutamiento y Selección se le ofrece al candidato una solicitud de empleo para su llenado.

Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes:

- Nivel de ejecutivos,
- Nivel de empleados y,
- Nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un Curriculum Vitae para ejecutivos.

La solicitud de empleo es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato como: (3)

1) Datos personales;

Son aquellos que nos proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son; nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono estatura, peso, etc.

2) Datos escolares;

Son los relacionados con la preparación escolar, - del candidato desde su inicio hasta su fin; si cursó la primaria, secundaria, bachillerato, profesional; dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etc.

3) Experiencia ocupacional;

Proporciona una visión general de la experiencia - del candidato en el desarrollo de una actividad -- profesional, técnica o de mano de obra; qué tiempo la ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha tenido, dónde ha laborado, causas de renuncia, ni-

vel ocupacional , etc.

4) Datos familiares;

Son aquellos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica referencias personales, etc.

5) Generales;

Son datos que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc., de la misma. El diseño de la solici--tud estará determinado por las políticas y necesidades de la empresa y pueden ser de diversas for--mas, tamaños, etc.

Aunque la forma de solicitud, de una u de otra ma--nera, está siempre presente en los negocios y en - la industria, con demasiada frecuencia se utiliza--de manera superficial y no sistematizada. En mu--chas situaciones de empleo, el entrevistador de - personal solamente recorre con la vista la forma--buscando aspectos que considera pertinentes, o --utiliza la información tan sólo como punto de partida para la entrevista de empleo, como resultado de ello; gran parte de la riqueza de información--que contiene la forma de solicitud es empleada para la entrevista incrementando de modo considera--ble la eficiencia de los procedimientos de selec--ción de la compañía.

La razón para usar la forma de solicitud es que - el historial personal del solicitante permite predecir el éxito futuro en el trabajo, y de hecho, - parece razonable suponer que datos como el histo--rial previo de empleo, las habilidades específi--cas, la escolaridad, la situación financiera, el--estado civil, etc., reflejan los motivos, las ca-

pacidades y habilidades de una persona, su nivel - de aspiración y su ajuste a las situaciones de trabajo.

A partir de esa información pueden hacerse numero- sas suposiciones; por ejemplo, el hecho de que un- solicitante haya ocupado un trabajo similar indica la probabilidad de que transfiera parte de su en- -trenamiento al nuevo empleo; asimismo, lo que haya realizado correctamente ten- drá probabilidades de reflejar su capacidad en ese campo, así como su interés y la satisfacción que - experimenta mediante esas actividades.

Es preciso hacer mención en que los puntos que se han encontrado permiten predecir el éxito en un puesto, pueden no ser los mismos para otro trabajo similar. Además, inclu- so para el mismo puesto, algunos puntos de la forma de so- licitud pueden predecir mejor un aspecto particular del de- sempeño en el trabajo que otros aspectos.

De acuerdo con esta consideración está el hecho de -- que, en la selección de personal, la forma de solicitud la revisa habitualmente como un todo un entrevistador, con un procedimiento que implica desde luego, una gran cantidad - de juicios subjetivos de su parte.

En consecuencia, el éxito de la forma para la predic- ción del rendimiento en el trabajo depende no sólo de la - exactitud de la descripción del puesto, que se utiliza co- mo referencia, sino también de la capacidad del entrevista- dor y, lo que es más importante de su conocimiento de la - validez de datos de la solicitud en relación a ciertos - - puestos y criterios.

— En general, la forma de solicitud, cuando se llena de- bidamente, se puede convertir en un predictor simple y ob- jetivo de validez conocido, ya que al dársele una breve -- ojeada puede sugerir que no se necesita gastar más tiempo- con el candidato, dando así pauta a una preselección. En -

el Anexo 3 se ofrece un ejemplo de solicitud de empleo.

4. LA PRESELECCION

Una vez que se hayan atraído a cierto número de aspirantes capaces de un trabajo, se deben identificar aquellos candidatos que merecen una atención seria y eliminar a los demás mediante una entrevista superficial. Hay que resaltar la importancia de eliminar correctamente mediante esta entrevista a los aspirantes que no serían útiles para la compañía de acuerdo a las necesidades, ya que existen muchos profesionistas en el manejo de personal que gastan demasiado tiempo entrevistando a aspirantes a trabajos donde no cumplen los requisitos marcados.

La entrevista inicial con el aspirante puede ser lograda en la mejor forma posible mediante el uso perfeccionado de una entrevista de preselección. Básicamente, dos propósitos se satisfacen con la entrevista de preselección:

- a) Determinar si el aspirante posee especificaciones críticas correspondientes a la posición de que se trata; y
- b) Acelerar discretamente y con gracia la partida de aspirantes incapaces, y de aquellos que son socialmente indeseables, abiertamente hostiles, o emocionalmente alterados.

La preselección llevada en forma adecuada, puede ahorrar al profesional de personal mucho tiempo, por lo común no lleva más de unos pocos minutos. Algunos seleccionadores se equivocan al creer que se encuentran obligados moralmente a dar una entrevista larga a todos y cada uno de los aspirantes a los trabajos. Es esta una estrategia tardada y que debe de evitarse a toda costa.

Dentro de la entrevista de preselección se puede usar de cuatro ^{aproximaciones} para eliminar por la preselección a aspirantes que no cubren los requisitos, son: (4)

1. ✓ Preselección visual

A veces, el sólo mirar a un candidato puede sugerir - al seleccionador que es un candidato que no nos puede ser útil dentro de la compañía. Al aspirante se le debe de agradecer su interés y se le debe hacer saber - que otros candidatos serán entrevistados dentro de -- los próximos días.

2. ✓ El uso de preguntas críticas

La mayoría de los trabajos tienen especificaciones -- que son absolutamente críticas de acuerdo a los requisitos. Si el aspirante carece de estas capacidades, - es innecesaria una larga entrevista.

Las preguntas críticas son aquellas directamente relacionadas con las habilidades y características requereridas para un desempeño airoso en el trabajo.

3. ✓ Revisión de la forma de solicitud

El revisar la forma de solicitud del candidato puede-- con frecuencia dar alguna indicación acerca de si se-- requiere o no una entrevista más detallada y comprensiva.

4. ✓ Descripción breve del trabajo

Otra manera eficiente de eliminar aspirantes incapacitados es la de describir brevemente el trabajo al candidato.

Muchos aspirantes son completamente ajenos a los re-- quisitos y deberes del trabajo a que aspiran o con -- las diversas condiciones relacionadas con el puesto.

Así pues, la preselección bien realizada puede lograr reducir la pérdida de tiempo y la ubicación objetiva-- del candidato idóneo al puesto adecuado, los cuales - continúan en el proceso de selección hasta ser contratados o rechazados para su desempeño dentro de la or-- ganización o empresa.

De ahí se parte a la selección del personal de acuerdo a los requisitos establecidos por la compañía.

B. LA SELECCION DE PERSONAL

Este proceso, en su expresión más simple, es característica inherente a los seres humanos, es escoger al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la revolución industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hacía por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos (habilidades, inteligencia, motivación, etc.) no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplee métodos ideados por psicólogos y administradores.

En el área laboral, es hasta principios de este siglo cuando se inicia dicha selección y, particularmente, es la primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones que en ese momento brindaban los seres humanos.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas; determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecen las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes técnicos y otros medios.

9 → La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto ade-

cuado, a un costo también adecuado.]

Q → Pero, ¿qué significa "adecuado"? Para contestar esta pregunta habría de considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. (5) ✓

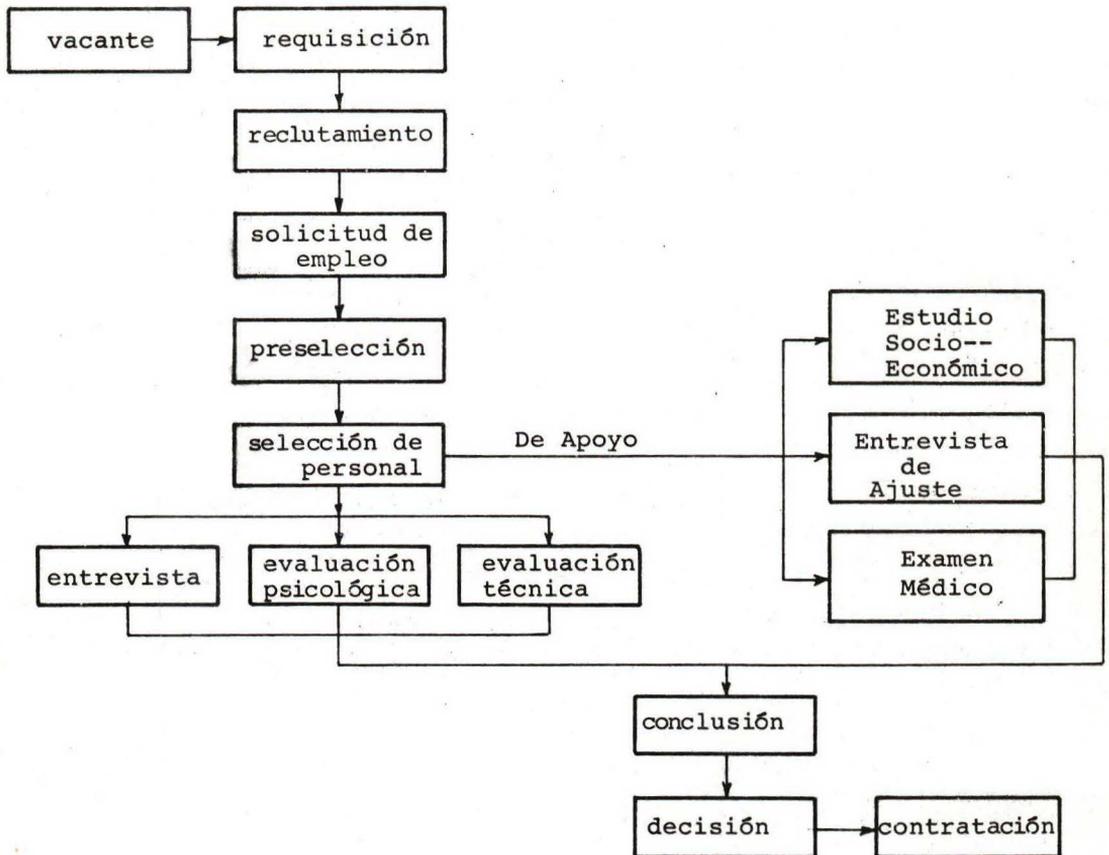
Q → Como paso previo a la selección, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la empresa, así como los objetivos generales de la misma. Esto implica entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la planeación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a su calidad y cantidad. ✓

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una empresa y no para una tarea o puesto específico y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y, de la dinámica de una organización.

Q → Por lo tanto, la importancia de una buena selección radica en tener mejores conocimientos 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 aspectos de la experiencia laboral, trayectoria académica y los aspectos psicológicos. ✓

Esta medición de características va de acuerdo al perfil que se requiera del candidato a cubrir la vacante, y por lo tanto en cada perfil se debe contemplar las formas de evaluación, para integrar la decisión de rechazo o contratación de los candidatos presentados. ✓

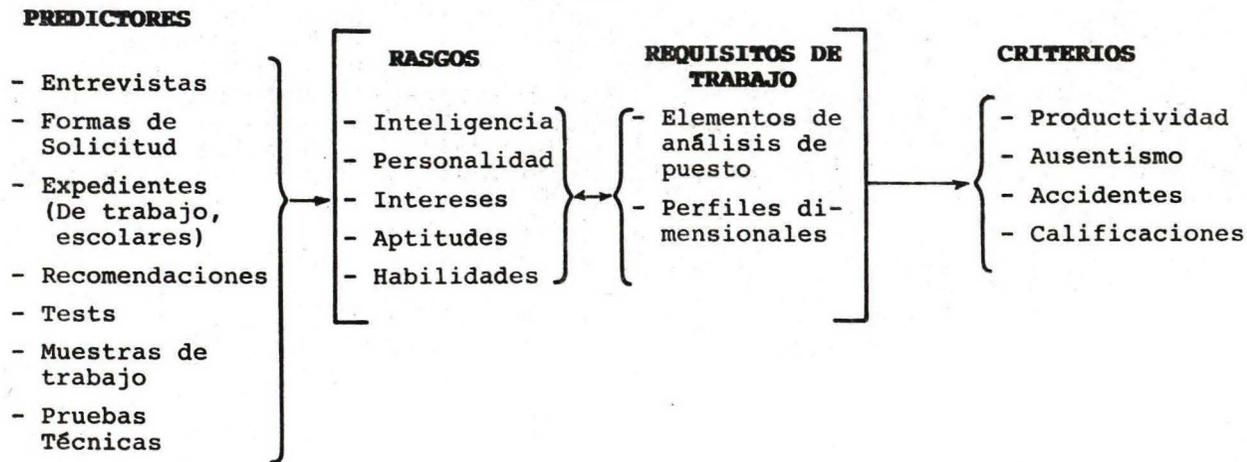
En el siguiente esquema (6) se ejemplifica el proceso de selección y en la figura No. 1 (7) los componentes involucrados en la selección para que ésta sea óptima.



- 6) En este diagrama se observa desde que se presenta una vacante y como se debe dar el proceso de selección -- hasta llegar a la contratación o rechazo del candidato, como ya se ha mencionado. El punto de apoyo se debe de realizar en el momento en que termina la selección para corroborar o ampliar la información.

Esto se lleva a cabo o no de acuerdo a las normas políticas de la empresa.

FIGURA 1. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES COMPONENTES
INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE SELECCION



- 7) Como se ilustra en la figura, los predictores y las medidas de criterio son los puntos terminales de la conducta en el proceso de selección. Se utilizan los primeros para predecir lo segundo. Los puntos entre corchetes (rasgos y requisitos de trabajo) son en cierto modo aspectos del proceso, que nos ayudan a conceptualizar lo que se está haciendo cuando se relacionan -- los predictores y los criterios. Aunque ésto varía de acuerdo al modelo de selección empleado por la empresa.

Así en el proceso de selección se han contemplado las siguientes evaluaciones:

1.- EVALUACION TECNICA

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o puntos conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. Esta evaluación proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que solo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe de realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. Ya que los tests psicológicos son en su mayoría caros y requieren de mayor tiempo en su aplicación. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de la selección, una persona que no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa.

2.- EVALUACION PSICOLOGICA

En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Regularmente se realiza -- por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los aspectos de; nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costos.

Los tres niveles más importantes en este proceso son los de; nivel obrero y operativo, nivel medio o mandos intermedios y nivel ejecutivo o gerencial.

g → En donde se deben de elegir los test correspondientes o tener una batería o pruebas para cada nivel.

Estos test psicológicos deben de contemplar:

La inteligencia que se refiere a la medición de aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

La personalidad que se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, entre otros.

Antes de iniciar toda ésta fase de selección, el psicólogo deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de estos instrumentos sea secuencial.

Como pasos de apoyo o complementación al proceso de selección para obtener un juicio más propio sobre el conocimiento del candidato se pueden realizar: la encuesta socio-económica, que nos permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones sociales y económicas en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y durante la entrevista.

De igual manera se puede completar el conocimiento integral del trabajador, por el examen médico, que se utiliza para conocer si el solicitante posee la capacidad física para desempeñar su trabajo, sin consecuencias negativas para el o para las personas que lo rodean. En ocasiones los resultados de este examen condiciona el ingreso de una persona a la organización. Por evitarse problemas personales posteriores por falta de poseer una buena condición física.

3.- LA ENTREVISTA

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos-

en los pasos anteriores, siendo ésta determinante para la decisión final, ya que en ella se contemplará la información ofrecida en el curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos y técnicos para -- aclarar las áreas en las que existan dudas.

entrevista

dentro del proceso de selección de personal
Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión, lo que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Así mismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

Resulta de gran ayuda contar con una gufa de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica en la misma.

9 9
Una vez llegado a su fin el proceso de selección se ofrece una conclusión, en la cual se integran los datos obtenidos a través del proceso, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante, tomando una decisión final que es en donde constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Pasando a la contratación, que es la etapa en donde se formaliza la aceptación del solicitante como parte integral de la empresa.

Cuando una persona entra a formar parte de una organización, una y otra están corriendo riesgos. La persona espera que se trate de un "buen" trabajo y la organización espera que la persona haga un "buen" trabajo. Si un "buen" empleado hace bien su trabajo actual, se quedará en la organización y aprenderá y cambiará siguiendo los cambios de la organización.

Cada año, al buscar las compañías empleados más capaces y los trabajadores mejores empleos, millones de personas cambian de trabajo. El proceso es costoso para las compañías, los trabajadores y la sociedad.

Para la empresa, el costo varía de acuerdo con el tamaño y estabilidad de la fuerza de trabajo. Y por lo tanto crecen también las dificultades de hacer una buena selección.

La proporción de selección adecuada se obtiene del número de solicitantes contratados dividido entre el número total de solicitante, esto determina la utilidad de un instrumento, o sea, a medida que decrece la proporción de selección, aumenta la proporción de empleados satisfactorios escogidos por medio del instrumento. Lo que nos dará pauta a continuar con esa evaluación o cambiar los instrumentos de selección de personal. (8)

Así también, el costo se va determinando por la compra del material e instrumentos a utilizar en la selección y por el tiempo que se dedica en su aplicación y evaluación por candidato durante el proceso. Por ello la importancia de realizar un estudio acerca de lo que es la entrevista como una técnica fundamental en comparación con la utilización de otros instrumentos en el proceso de selección. Ya que en la actualidad el costo, tiempo y efectividad son de básica importancia para las empresas. Y de igual manera comprobar que el psicólogo como estudioso del comportamiento humano sería el idóneo a realizar dicha entrevista. Lo cual vendría a ser demostrado a través del estudio antes mencionado. Esto se contemplará más a fondo en los capítulos cuatro y cinco de éste trabajo.

8) Stanton op.cit.p.12-13; Apud Howell (1979) p.197-199

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA ENTREVISTA

A. ANTECEDENTES

A lo largo del curso de la historia la contienda armada ha sido el recurso casi constante para resolver las rivalidades entre los reinos, imperios y grupos sociales. -- Más sin embargo, el hombre sintió la necesidad de buscar la forma para solucionar los conflictos fuera de los campos de batalla, y tratar de llegar a acuerdos razonables y sensatos. Para ello acudió al diálogo en torno a una mesa de negociaciones.

Así, los beneficios de la entrevista han sido aprovechados de igual manera en condiciones de paz para fomentar la - - amistad entre los pueblos, y en nuestros días se recurre a la entrevista ya no sólo en el ámbito de los diversos intercambios internacionales, sino en forma creciente en las actividades cotidianas. (9)

(Recurren también a la entrevista los vendedores, las personas que buscan empleo y las que desean externar sus - necesidades de progreso dentro de la empresa en donde laboran, e inclusive en las consultas con los médicos.)

(En fin, cuando participamos en cualquier conversación con una finalidad definida estamos tomando parte en una entrevista, unas veces desempeñando el papel del entrevistador y otras el de entrevistado.) Los propósitos varían pero el recurso es el mismo y la utilidad del diálogo bien encauzado es innegable. Siendo una de las formas más utilizadas para recoger hechos, informar, motivar, negociar y convencer.

En el mundo laboral la entrevista es un punto importante para la selección de personal, su evaluación y reacomodo.

El impartir y obtener información son instancias ineludibles dentro de cualquier empresa. Siendo la entrevista, la herramienta más eficaz para obtener información, en tanto que se trata de sostener una interrelación humana, o -- sea, en los hombres, y estos son la fuente de toda información.

Por lo tanto, la entrevista es una técnica que viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal -- que la organización ha originado. "El término entrevista - proviene del francés - entrevoir - que significa, - verse uno al otro -. Como en sus orígenes fué una técnica exclusivamente periodística, se le ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y, después, informar al público de sus -- respuestas". (10)

Sin embargo, a pesar de un origen tan específico, la entrevista ha sido una herramienta para: médicos, abogados maestros, trabajadores sociales, directores de empresa, -- psicólogos, etc., quienes la utilizan con el propósito de desarrollar un intercambio significativo de ideas dirigidas y así incrementar el mutuo conocimiento. Quizá sea por esto que resulta difícil ubicarla en su auténtica dimensión, ya que, si bien en toda interrelación humana se dan intercambios significativos, y sólo en ocasiones, se ve -- claramente definido el propósito del intercambio. Siendo -- éste el factor principal de la entrevista. Ya que en muchas ocasiones y circunstancias se ve confundida con otros tipos de intercambio personal, que se le asemejan mucho en su aspecto formal, pero nunca en sus aspectos de contenido y finalidad. (11)

Cabe hacer mención los tipos de interrelación que se suelen confundir con la entrevista, estas son: la conversa

10) Acevedo, (1988) p.8

11) Nahoum, (1990) p.3-9

ción, siendo solo un intercambio verbal cuyo objetivo es el placer de la comunicación con los demás; el interrogatorio, es cuando sólo una de las personas realiza preguntas concretas para obtener respuestas concretas, sin permitir la participación del interrogatorio con libertad, olvidando la espontaneidad; el discurso, que es cuando -- una sola persona se dirige a varias para emitir alguna información, sin dar oportunidad de expresión o comunicación a los que escuchan.

Así, analizando los aspectos mencionados se ofrecen a continuación varios conceptos que se han dado sobre la entrevista, como son:

" La entrevista, en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal. Tiene por objeto obtener cierta información de la cual se toman ciertas decisiones ". (12)

" La entrevista es una conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación, en donde se reconocen tres funciones: recoger datos, informar y motivar ". (13)

" La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico"-- (14)

Es conveniente, en este caso, hacer la aclaración de que la palabra entrevista es un compuesto de "entre" y "vista". De por si no significa más que el acto de verse dos personas una a la otra; de tal modo que está claro -- que el uso actual de la palabra rebasa su etimología.

En efecto, en la acepción moderna, más que un simple

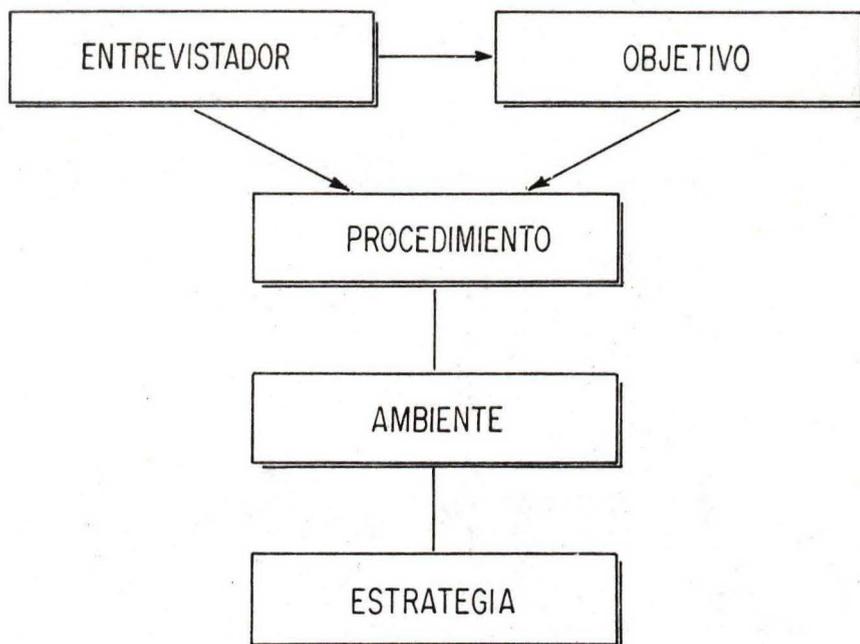
-
- 12) Dando, S.A. (1989) p.2
13) Nahoum, op.cit. p. 6
14) Acevedo, op.cit. p. 10

ver, indica un interactuar muy específico. No consiste en una transacción mental y muchas veces también emotiva, entre personas que revisten dos roles o papeles bien definidos: el entrevistador y el entrevistado.

En base a lo anterior, se puede concluir, desde un -- punto de vista psicológico, que la entrevista es una situación psicosocial compleja cuyas diferentes funciones, aunque formalmente analizables, se pueden separar difícilmente en la práctica profesional.

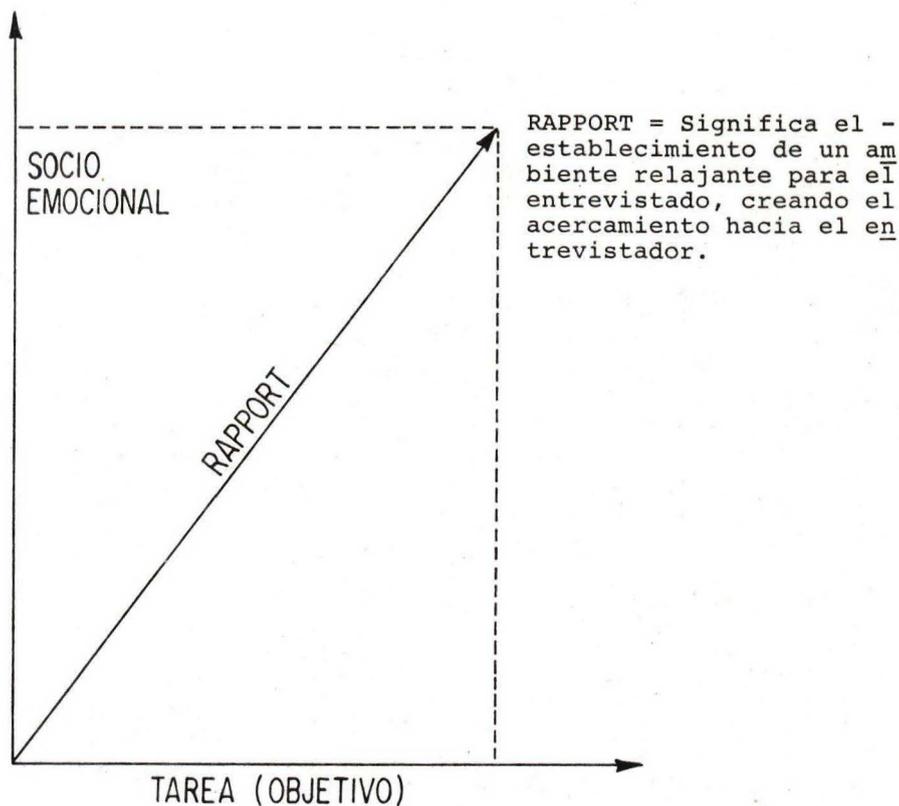
Para enriquecer la información expuesta, se ofrecen - en la figura No. 2, (15) el diagrama de la planeación de - una entrevista, en la figura No. 3, (16) la gráfica de la relación ideal entre los aspectos de la entrevista y por - último en la figura No. 4, (17) se presenta un modelo de - la entrevista. En donde se observa claramente la participación del intercambio verbal, en preguntas y respuestas de acuerdo a un objetivo preestablecido.

FIGURA No. 2. DIAGRAMA DE LA PLANEACION DE UNA ENTREVISTA.



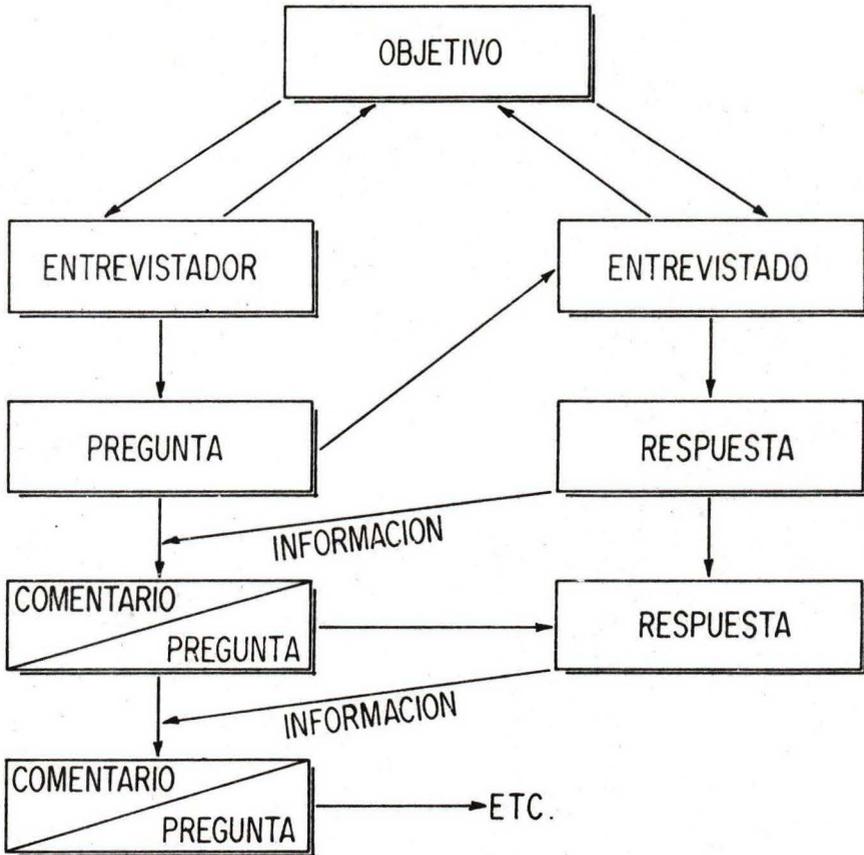
-
- 15) Se observa en la planeación que el entrevistador es el que plantea el objetivo central de la entrevista, ya que es quien conoce el perfil de la vacante, y de igual manera el seleccionador debe de proponer un procedimiento y crear un ambiente adecuado para su desarrollo y por lo tanto recurrir a una estrategia predeterminada. O sea que el encargado de la selección debe de tener los conocimientos suficientes para planear la realización de una entrevista de acuerdo a necesidades.

FIGURA No. 3.



-
- 16) En la figura se contempla la estabilización de los -- factores socioemocionales tanto del entrevistador como del entrevistado con el fin de que estos no interfieran al acercamiento del objetivo central que es el seleccionar óptimamente. Esta reducción se puede ver favorecida por el establecimiento adecuado del Rap- port. Y así poderse dar a su tarea en el proceso de la en- entrevista y no perder el objetivo.

FIGURA No. 4. MODELO DE ENTREVISTA



17) Dentro de la entrevista es importante el realizarlo con un objetivo determinado y en base a este se da su realización con la participación tanto del entrevistado como del entrevistador en una retroalimentación de información, inducida por las preguntas del seleccionador, para llegar al cumplimiento del objetivo planteado y de interés por ambas partes.

B. ELEMENTOS Y TECNICAS

TECNICAS

Se expondran aquí diversas técnicas con ayuda de las cuales el proceso de la entrevista llegará a su punto máximo de eficiencia y eficacia, cualquiera que sea su objetivo, e independientemente de las técnicas específicas -- que se utilice para cada tipo de entrevista.

Son técnicas adicionales que conviene tener presentes en situaciones difíciles o para realizar mejores entrevistas. Estas únicamente se utilizarán cuando, a juicio del entrevistador, sea necesario, ya que no debe olvidarse que la entrevista es un proceso de interacción humana dentro del cual hay que esforzarse en serlo más sincero y genuino que se pueda.

Dado que los campos de información a conocer en la entrevista son esencialmente los tres siguientes:

- 1.- Calificación y ambiente tanto profesional como social,
- 2.- Motivaciones e intereses y las preguntas y respuestas que surgan durante la entrevista deben servir para aclarar los dos primeros ámbitos, y en base a éstos podremos formar un juicio sobre la "madurez mental y social" del entrevistado. Por lo tanto, aquí -- mas que generalizar, hay que profundizar.
- 3.- Actitudes, en cuanto a las actitudes, se les debe -- analizar por su presentación (modales, vestir, etc.), y por sus formas expresivas propias (verbal y no verbal), y también según su recurrencia o constancia; -- para después establecer la debida relación entre éstas y los grados de reacción emotiva, ya que es este factor el indicador más eficaz de los estados afectivos, estabilidad, control y niveles de madurez del -- entrevistado.

Podemos decir, por lo tanto que las entrevistas se -- esfuerzan por conseguir una profunda exploración y --

de la entrevista es necesario describir algunas técnicas que se utilizan (en la entrevista).³⁵ y que propone Acevedo (en 1988):

una mejor comprensión de las características sociales temperamentales y motivacionales del entrevistado.

Todo lo expuesto hasta aquí nos incita a la comprensión de la enorme importancia que tiene el saber aplicar - adecuadamente las diversas técnicas de la entrevista.

Las técnicas son muy variadas, por lo que, a continuación, presentamos algunas de ellas: (18)

1.- Técnica de la observación.- Para poder explicar esta técnica, la cual reportará siempre una gran efectividad de la entrevista, es imprescindible para el entrevistador gozar de un buen estado físico (buena vista, buen oído, ningún trastorno nervioso, etc.), así como poseer un gran poder de concentración para que no haya desviaciones del tema o pérdida de algunos puntos importantes durante la entrevista.

También es necesario poseer cierta vivacidad y agilidad mental que permita al entrevistador llevar a cabo acertadas comparaciones, distinciones y percepciones en base a los cambios de situación que puedan darse, Como regla, el entrevistador tendrá que elegir y definir lo que debe ser observado, interpretado, interrogado o cuestionado.

2.- Técnica del 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. El procedimiento consiste en repetir en forma interrogativa y con las mismas palabras que usó el entrevistado, la frase final o frase clave que se acaba de decir,

3.- Técnica del silencio.- Es una técnica de presión; con

siste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado, aparentemente, ha terminado de hablar sobre el tema que se estaba tratando, aquí el entrevistador debe ser capaz de resistir el silencio más que el entrevistado, ya que se trata de que el entrevistador anime al entrevistado con una mímica suave para que éste siga hablando, pero nunca romper el silencio.

4.- Técnica del juego de papeles.- Esta técnica consiste en que el entrevistador actúe como el jefe que va a tener el entrevistado o que simule un ambiente parecido al que tendrá el entrevistado con objeto de hacer una hipótesis sobre cómo será su conducta en la situación real.

5.- Técnica de confrontación.- Esta técnica es realmente eficaz en aquellos casos en los que el entrevistador tenga razones para suponer que el entrevistado está tratando de sorprenderlo, exagerando su capacidad y conocimientos. O en caso de que nos interese verificar alguno de los aspectos de la información. La confrontación consiste en pedir más datos y pruebas objetivas, sobre lo que sospechamos que se ha exagerado o que queremos confirmar.

Aquí se requiere de una gran capacidad de observación por parte del entrevistador para detectar cuándo esta exagerando el entrevistado y cuando no, y de esta manera poder plantear las preguntas más pertinentes.

6.- Dejar que el entrevistado establezca el "rapport".-- Esta técnica es una narración de la del silencio pero no debemos confundirlas. Consiste en que el entrevistador inicie la entrevista con una actitud muy pasiva dejando que el entrevistado tome la iniciativa para establecer la relación inicial. En este caso, - lo único que hace el entrevistador es una exclamación o un comentario en un tono muy suave y, después de - hacerlo, guarda silencio y espera la actuación del -

entrevistado, teniendo cuidado en no mostrar o aparentar una posición rechazante.

7.- Técnica del uso del agrado.- La técnica consiste en - que el entrevistador maneje una actitud de aceptación total mientras el entrevistado habla; debe manifestar verbal o corporalmente su aprobación.

8.- Técnica del uso del desagrado.- Esta técnica es exactamente lo contrario a la anterior. Es una técnica de presión cuyo objetivo es evaluar la seguridad que el entrevistado tiene en sí mismo ante una situación adversa, así como su capacidad para mantener y defender sus juicios.

9.- Técnica de presión emocional.- Dentro de las técnicas de presión, ésta es la más fuerte, Nos sirve para medir el grado de control emocional que el entrevistado tiene en sí mismo.

Esta técnica consiste en hacerle sentir al entrevistado que no creemos lo que nos está diciendo, provocándole una situación que lo lleve a la desesperación y de esta manera ver qué tan fácil o difícilmente pierde los estribos.

10.- Técnica de presión de tiempo.- Aquí se trata de ejercer un alto grado de presión en base al manejo del -- tiempo. Sirve para explorar la capacidad de organización de un individuo cuando se encuentra bajo un límite de tiempo.

Resumiendo, podemos decir que todas las técnicas aplicables a la entrevista, aunque diferentes en su manejo, -- tienden al mismo fin; investigar "actitudes" de un sujeto y las "motivaciones" que lo impulsan a tomarlas.

ELEMENTOS

En cuanto que es interacción estructurada y organiza- da, la entrevista consta de varios elementos claramente de finidos. Los esenciales son cinco: (19)

1.- El entrevistado.- Es el protagonista número uno; la fuente de los datos buscados, la persona de quién se quiere recabar la información y la que ha de expresarse para que la entrevista cumpla su cometido.

2.- El entrevistador.- Es quién programa, diseña y conduce la entrevista. Es el encargado de hacer aflorar la información.

La excelencia de su función está en que sea capaz de estimular con acierto el pensamiento y la expresión del entrevistado.

3.- El tema: La entrevista es una actividad intencional, perfectamente ubicada en una área de la vida personal institucional y social, se diseña para tratar un punto particular y valioso.

4.- Los objetivos.- Son el "para qué" de la entrevista.

5.- El lenguaje.- Es el canal de codificación que se utiliza para expresar la información y recabar la misma. Esto puede ser verbal y no verbal.

En base a los elementos mencionados, se puede decir, que la entrevista es un acto social; una situación de interacción de dos o más oyentes humanos, que parte de una toma de conciencia y que propicia nuevas tomas de conciencia.

C. TIPOS DE ENTREVISTA

Dado el carácter dinámico y por el desarrollo de las entrevistas, cualquier intento de clasificación de los tipos de entrevista resulta restringido, debido a la naturaleza de la entrevista, los tipos varían con el propósito - perseguido o el uso al cual se le destina. Esos usos son diversos, pero en vigor, pueden reducirse a tres: recoger hechos, informar y motivar o influir.

Según la oportunidad y finalidad a que se destina la entrevista, ésta se puede clasificar básicamente en cinco-



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

tipos: (20)

- 1.- Admisión o selección.- Cuyo objetivo; es formar juicio del sujeto para el cargo que deba cubrir. Es conveniente realizar una entrevista previa para formarse ideas generales del candidato para después poder profundizar.
- 2.- Promoción o evaluación.- Que tiene por finalidad el determinar como complemento al concepto que, por calificación y por su historial se tiene del sujeto, los intereses particulares que pueden moverle a ocupar -- una nueva y mejor situación.
- 3.- Consejo.- Que tiene su oportunidad en múltiples incidencias de la vida laboral y a fin de aclarar estas situaciones así como de sondear o revalorizar posiciones difíciles que de no ser neutralizadas quedarían latentes y con posibles repercusiones en el equilibrio.
- 4.- Salida.- Que se realiza cuando se puede actuar sobre un empleado cuya marcha obedece a propia voluntad y se tenga la seguridad de que esta determinación lo hace por conveniencia propia y sin recelos con respecto a la Dirección, siendo momento oportuno para obtener informaciones valiosas sobre problemas internos que de no hacer esta entrevista, posiblemente nunca conoceríamos.
- 5.- De confrontación.- Su función es la de intentar rectificar cualquier conducta que en apariencia ha sido negativa o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales y, en base al análisis serio de dicha conducta, llegar a una solución.

Ahora bien, según el tipo de conducción con que se -- lleven a cabo las entrevistas, las podemos clasificar en: planificada, semi-libre, libre y de tensión. Sin embargo,-

de acuerdo con los motivos del entrevistador y con los fines que se persigan, se puede escoger un modo de conducción único o combinarse dentro del desarrollo de la entrevista.

- 1.- Planificada.- En la que previamente se han trazado -- con todo detalle las preguntas y enfoques de las cues tiones que se quieren explorar en forma fija y determinada. Si bien puede parecer que esto es una ventaja en cuanto a que el entrevistador no pierde el control de la sesión y siempre en cada momento está domi nando la situación, en cambio resulta muy rígida y de tipo perjudicial, por lo que resulta molesta e incómo da para el entrevistado.
- 2.- Semi-libre.- En la que si bien se ha trazado el plan de desarrollo de las entrevistas, en cambio, dentro - de cada punto, existe una libertad de acción en las - calidades de las preguntas y su sucesión con la garan tía de que el entrevistador, en todo momento recupera la línea trazada. Es más ágil y sirve para iniciarse en las técnicas de la entrevista.
- 3.- Libre.- En la que el entrevistador sabe cuáles son -- los objetivos que tiene que resolver, ésta se desarro lla sobre la marcha y con gran fluidez. Es la mejor - pero exige una práctica profesional por parte del que la dirige para no dejarse desbordar por el entrevista do, máxime si éste es persona preparada profesional y culturalmente.
- 4.- De tensión.- Esta dirigida a conocer el comportamien to del sujeto entrevistado dentro de una situación -- tensa donde resulta difícil mantener el control de sí mismo. A
Sin embargo, es preciso tener mucho cuidado en la - - aplicación de esta entrevista, ya que no es convenien te utilizarla con sujetos emocionalmente conflictivos. Además de los tipos de manejo de entrevistas ya men--

cionados, existen otros más específicos en tanto que no son encuentros de tipo individual, sino que participan en ellos varios individuos; tal es el caso del llamado Pannel Interview, en donde varios entrevistadores interrogan al mismo tiempo a un mismo candidato. Existe también el caso de las entrevistas 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 qué 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 de la entrevista no puede nunca preverse en todos y cada uno de sus detalles, pues se convertiría en un simple cuestionario, ya que cada individuo entrevistado posee una biografía y una personalidad única, a las que el entrevistador debe intentar adaptarse.

Pese a ello, las anotaciones hechas arriba podrán funcionar como un buen parámetro a donde recurrir cuando -- sea conveniente.

D. TIPOS DE ENTREVISTADOS

El entrevistado es la persona que accede a ser interrogada sobre un determinado asunto o tema y su comportamiento apropiado es el de cooperar al relativo esclarecimiento con respuestas honestas. Se requiere su colaboración para poder trazar una imagen fiel de su personalidad y sus capacidades, pero no siempre puede tomarse como un hecho. Tal colaboración ni la necesaria sinceridad.

Es muy importante para el entrevistador poder distinguir los rasgos más relevantes de la personalidad del entrevistado para, en base a ellos, poder ubicarlo dentro de

alguno de los grandes grupos de comportamiento humano.

Todo entrevistador sabe perfectamente que nunca se va a enfrentar a dos individuos exactamente iguales, puesto que cada uno ha tenido vidas distintas; desde sus factores hereditarios hasta el ambiente en el que se ha desarrollado lo cual determina personalidades distintas, con rasgos característicos para cada persona.

Como cada individuo tiene características propias y además características comunes a otros, es conveniente ir agrupándolos, conforme transcurre la entrevista, para poder analizarlos con mayor facilidad y evaluarlos más fidedignamente. Son cuatro los principales grupos que pueden afectar positiva o negativamente el desarrollo de la entrevista:

1.- El tímido

Entran en esta categoría los introvertidos, sumisos, sentimentales, mediocres, nostálgicos, depresivos, -- desconfiados, soñadores.

El sujeto tímido encara la entrevista con miedo, embarazo y esperanza. Como no sabe exactamente qué se espera de él, teme ser inferior o no saber responder.

Esta ansiedad es lo que lo inhibe y también su propio sentimiento de inseguridad. Se observa fácilmente que su volúmen de voz es bajo, no mira directamente a los ojos del entrevistador, su postura es encogida, le -- cuesta mantener la conversación y difícilmente esboza una sonrisa.

La manera más adecuada para tratar al sujeto tímido -- es brindándole apoyo. La técnica consiste en proporcionar al entrevistado confianza y seguridad en sí -- mismo, haciéndole sentir que es aceptado para ayudarlo a sobreponerse, es preferible que el entrevistador cargue con todo el peso de la conversación, centrándose en temas triviales o interrogándolo sobre un punto que ya se conoce y que está lejanamente relacionado --

con el objeto de la entrevista.

El sujeto tímido necesita ser tratado con calma, afecto y comprensión. Una vez que se logra conquistar su confianza, éste se mostrará dispuesto a abrirse al entrevistador.

2.- Agresivo

Los sarcásticos, irónicos, cínicos, super-extrovertidos, autoritarios, impulsivos, autosuficientes, inestable, audaz, encajan en este grupo.

El sujeto agresivo posee una personalidad antagónica a la del sujeto tímido; por consiguiente, la técnica para manejarlo es la contraria a la anterior.

En este caso, el rapport debe ser corto, siendo conveniente que sea el entrevistado quien lo establezca, - dado que de esta manera el entrevistador podrá darse cuenta de la forma en que el sujeto maneja su agresividad. Es conveniente dejarlo hablar mucho antes de dirigir la entrevista hacia su objetivo, esto es aproximadamente los primeros diez minutos, para que el entrevistado se relaje y el entrevistador tome el proceso a seguir conduciendo la entrevista hacia las metas previstas.

3.- Manipulador

Son los egocéntricos, pseudo-líderes, evasivos, aduadores, seductores, excéntricos, creativo, líder, chantajista.

Son personas muy hábiles, con facilidad de expresión; saben llevar la entrevista hacia temas que los favorecen, tratando de despistar al entrevistador para que descuide las áreas que ellos evitan. Tienden a manejar la entrevista a su antojo, por lo que el entrevistador no debe dejarse sorprender ni desviarse y retornar el tema cada vez que sea necesario hasta cubrir los objetivos. Es importante, por lo tanto recordar, - que el sujeto manipulador es aquel que insiste cons--

tantemente en la adulación, mientras que la persona-- amable únicamente hace algún comentario oportuno y sin insistencia.

Para poder llevar con éxito una entrevista con un sujeto manipulador, la técnica que debe utilizar el entrevistador es el controlar sus propias necesidades - de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas, - en su plan de entrevista. Se deberá tener especial -- cuidado en observar si está cubriendo los objetivos - del encuentro. Si no actúa así, se estará dejando engañar por un individuo muy hábil.

4.- Embustero

Disimulados, fabulatorios, fanfarrones, perezosos, -- tratan de presentar una imagen favorable, exagerando sus conocimientos y experiencia. La mejor táctica es la confrontación, ir pidiendo la comprobación de los datos, ir verificando; ir haciéndoles notar que no so mos crédulos. De esa manera procederán con más cautela para no quedar en evidencia.

En todos los casos es importante la comunicación tanto verbal, para retroalimentar la expresión de los su jetos, durante la entrevista en la forma de preguntas y respuestas, como la no verbal ya que el observar con detenimiento si las actitudes corporales de los - entrevistados correspondan a lo expresado en forma -- verbal, si hay coherencia entre la expresión corporal y la verbal. Observar si hay rigidez en su manera de sentarse si sus movimientos denotan angustia, - perplejidad, seguridad, agresividad u ostentación. Entonces la comunicación es de suma importancia en la realización de cualquier entrevista, por ello se plan tean sus características más relevantes en el siguien te punto.

E. LA COMUNICACION

Es evidente que el manejo de la técnica de la entrevista demanda una cierta claridad con relación a su propio contexto, y éste es el de la comunicación. El ocurrir comunicarse se expresa dentro de la entrevista en su más amplia dimensión, tanto en su aspecto verbal, como en el no-verbal. El intercambio no se efectúa únicamente por medio de palabras, sino también en el manejo de abundantes indicadores, como son: la postura del cuerpo, la compostura y modales, el control personal, las reacciones emocionales, etc.

Es por ello que la comunicación debe ser propiciada a través de un adecuado manejo del juego existente entre causa y efecto en base al patrón de la conducta humana.

O sea, que la comunicación se puede estimular para que adquiera una determinada dirección, y así provocar respuestas que serán percibidas con la mayor objetividad posible.

La entrevista, al ser una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad la obtención de información en relación a un objetivo, se ubica como una forma estructurada de interacción en donde la conducta del hombre se polariza justamente entre la solidez del intercambio y la dinámica de la reciprocidad; por ello, cuando se da realmente, sus resultados, expresados en un sistemático acopio de datos; nos sirven para tomar ciertas decisiones, como pueden ser: la evaluación, la controlación o el despido de un empleado, o cambiar el equipo de un área de producción, o tomar medidas preventivas para abatir los índices de accidentes, etc., pero si el entrevistador se apega a un procedimiento rígido y mecánico minimiza los resultados de la entrevista; incluso se llega a dar el caso de nulificar toda su validez, puesto que se olvida de solidificar el intercambio negando la dinámica de la reciprocidad.

Dicho lo anterior, se puede mencionar que la entrevista es una función profesional, que puede llegar a ser una obra de arte; más aún, una síntesis creativa de tres artes:

- 1.- El arte de preguntar
- 2.- El arte de escuchar y
- 3.- El arte de observar

1.- PREGUNTAR (21)

(El fin primordial de las preguntas en una entrevista es traducir los objetivos específicos del entrevistador en una comunicación positiva con el entrevistado. Siendo así, se podrán plantear las preguntas siempre y cuando se tengan presentes los objetivos que persigue la entrevista.

Otra función de las preguntas es motivar al entrevistado a comunicarse espontáneamente y a llevarlo a que nos hable de aquella área que nos interesa tocar.

Para una comunicación efectiva se debe usar un lenguaje común. Desde luego que no consiste en que el entrevistador adopte el vocabulario y el nivel de lenguaje del entrevistado. Tampoco es necesario que el entrevistador imite las expresiones y forma típica de hablar del entrevistado. Esto podría resultar una ofensa, seria al entrevistado, ya que no puede dejar de notar la congruencia de ese estilo de lenguaje con la personalidad del entrevistador.

Debemos convencernos de que una comunicación efectiva con el entrevistado no debe hacerse en que el entrevistador sea como él. Se debe basar en el convencimiento del entrevistado de que el entrevistador es una persona capaz de simpatizar con él, capaz de comprenderlo.

Todas las preguntas se deben formular de tal manera, que no den a entender, ni contengan una gúfa lo cual sería la respuesta más apropiada. en el tono de voz y en las palabras que escoge, el entrevistador debe evitar dar al sujeto alguna idea del tipo de respuesta que espera.

La pregunta es tal vez el energético más común y más universal de la actividad reflexiva, y también de la respuesta emocional de los individuos y de los grupos. Preguntar es explorar, inquirir, averiguar, informarse, re-
-tar, cuestionar, confrontar, inquietar, abrir perspecti-
-vas.

La fenomenología de las preguntas es sobremanera rica. Y podríamos enumerar docenas de tipos y variantes.

Para nuestro caso la distinción más importante es entre preguntas cerradas y abiertas.

Las cerradas son aquellas que pueden ser contestadas adecuadamente con pocas palabras y que esperan una res-
-puesta definida. Destacan en esta categoría 4 subtipos:

- a) De identificación.- piden señalar un hecho o un dato más o menos preciso. Son aquellas preguntas en que se busca saber; quién, cuántos, dónde, cuándo o cuáles, ejemplo ¿ En dónde vive usted ?
- b) De selección.- en esta pregunta se le pide al sujeto que elija entre dos o más alternativas que se le pre
-sentan, por ejemplo ¿ Preferiría una plaza en provin-
-cia o en la capital ?
- c) Definitivas.- esta pregunta puede ser contestada satisfactoriamente con un sí o un no, ejemplo ¿ Está -
-empleado actualmente en el gobierno ?
- d) De sugerencia.- sugieren la respuesta, ejemplo: Us-
-ted prefiere trabajar en contabilidad ¿ Verdad ?

Las preguntas abiertas son aquellas que no tienen -- una respuesta bien definida y precisa que se prestan a -- ser respondidas con muchas palabras.

Resultan sumamente eficaces para adquirir informa-
-ción suplementaria pues con ellas se suelen empezar las -
-conversaciones y, además, permiten mantenerla hasta el mo
-mento en que así lo desee el entrevistador, o hasta que -
-éste haya satisfecho sus objetivos.

Podemos distinguir cinco subtipos de preguntas abiertas:

- a) De clarificación.- son éstas las preguntas que se -- usan esencialmente cuando la respuesta le resulta du da al entrevistador.
- b) De prueba.- es ésta una variación del tipo anterior; pero en este caso, el objetivo es ahondar todavía -- más en la respuesta del entrevistado, llegar al fondo de las actitudes y motivaciones que se ocultan de trás de la respuesta.
- c) Sugerentes.- son todas aquellas preguntas que, como su nombre lo indica, sugieren una respuesta, la cual por lo general, es un "sí" o un "no", según el caso. Esto hace que se confundan a veces con preguntas cerradas.
- d) Proyectivas.- como su nombre lo indica, son aquellas preguntas cuyas respuestas siempre llevan implícita la proyección de la íntima forma de pensar o sentir del entrevistado.
- e) Situacionales o hipotéticas.- estas preguntas son de gran utilidad cuando el entrevistador desea colocar al entrevistado en una determinada situación hipotética y ver cómo reacciona desde esa perspectiva, así como cuáles son sus valores y forma de pensar.

Además de las cerradas y abiertas, conviene tener en cuenta estas variantes:

- 1.- Las Exploratorias.- enfrentan al sujeto con realidades que no tiene "en la punta de la lengua", y este modo se le obliga a sondear dentro de sus conocimien tos y de sus vivencias y a clarificar.
- 2.- Las Agresivas.- pueden ser de confrontación; lo en--frentan a sus propias discrepancias o incongruencias.
- 3.- De presión.- una serie apretada de preguntas muy directas puede actuar como bombardeo emocional, que ha

ce entrar en tensión al sujeto.

- 4.- Capciosas.- son redes para hacer decir al sujeto lo que no querría decir y/o para hacerlo caer en contradicción.

En casi todas las entrevistas se emplean preguntas - abiertas y cerradas; sin embargo, el entrevistador tiene que escoger cuidadosamente cuándo, cómo y con quién va a usarlas; ya que el efecto que produzca depende de cada entrevistado, de su personalidad y carácter. Por lo tanto, las preguntas tendrán que ser seleccionadas sin perder de vista al individuo que se está entrevistando.

2.- ESCUCHAR (22)

Hay una máxima que dice: "No estás aprendiendo nada mientras estas hablando ". Diversos estudios han demostrado que el 80% se dedica a la comunicación oral, y más de la mitad de este tiempo lo ocupan en escuchar a otros. Igualmente se ha observado que muchos ejecutivos no saben escuchar, que la mayoría hablan mucho y escuchan poco.

Al escuchar eficientemente ayuda a la persona a obtener información que no lograría conocer a través de otros medios; y sobre todo en su contexto original, con las expresiones emocionales, tono de voz y expresiones faciales con las que se expresa una idea.

Una persona que sabe escuchar ayuda al que habla a - transmitir su mensaje. Es bien sabido que muchos problemas se resuelven si la persona afectada los puede comentar -- con alguien capaz de escuchar. El proceso "echar para -- afuera" lo que le preocupa o interesa a uno, requiere tener una persona a quien comunicarlo, que pueda reflejar - nuestros sentimientos y que nos guíe hacia soluciones propias a través del consejo no dirigido.

Por lo tanto, la efectividad en escuchar de un entre

vistador consiste en la atención prestada a las palabras que se dicen, a la concentración en la conducta del sujeto, en la percepción clara de lo enfocado y en la asimilación y análisis de lo que se ha percibido.

Hay que enfatizar también la importancia que va a tener el interés que tengamos en la persona que nos está hablando y, por supuesto, del grado de empatía.

De ahí que la efectividad de escuchar radica en las habilidades de:

- a) Atención.- es el interés que se ponga al escuchar.
- b) Percepción.- es el análisis de las sensaciones que se han ido adquiriendo en relación con los objetos y condiciones del mundo exterior,
- c) Concentración.- es el eliminar cualquier distracción en la atención para evitar errores en la percepción.
- d) Retención.- Es el poder recordar verazmente la información obtenida para evaluar y resumir lo más real todo lo que se ha percibido.

Así, se puede concluir que tanto la forma de emplear las técnicas de preguntas y de escuchar son útiles métodos en la realización de cualquier entrevista, ya que su empleo es constante para su evaluación y decisión, tal como el de observar también en una de las formas de comunicación no verbal.

3.- OBSERVAR (23)

A lo largo de toda la entrevista, el entrevistado emite mensajes no verbales que acompañan, subrayan, corroboran y tal vez discordan o contradicen sus propios mensajes verbales.

En un arsenal de información preciosa, que no se interrumpe ni un minuto, como se interrumpe en cambio la -

expresión verbal. Si la entrevista dura 40 minutos, 40 minutos dura la cadena de emisiones no verbales a través no de uno, sino de varios canales.

Las dos fuentes más importantes de mensajes no verbales son, por supuesto, el rostro y las manos; sede, ambos de una verdadera elocuencia que sólo espera la intuición del entrevistador, su atención y su agudeza perceptiva.

Dentro de este punto se puede comentar que estos tres factores son determinantes en la eficaz comunicación en la entrevista. Ya que en su realización de una u otra forma intervienen en forma determinante en el desarrollo y en la obtención de objetivos.

Ahora bien, siguiendo nuestro marco de exposición de retomar a la entrevista en su modalidad para la selección de personal, siendo enfocada su importancia y su desarrollo en esta área tan importante en los Recursos Humanos de cualquier empresa, institución u organización, misma que se tratará a continuación.

En el Capítulo III de este trabajo, como una forma integral al mismo.

CAPITULO III

EL USO DE LA ENTREVISTA EN SELECCION DE PERSONAL

A. IMPORTANCIA

Podemos afirmar que un buen programa de selección de personal va a dar a una empresa ventajas palpables: La -- producción aumentará de un modo notable, si la mayoría de empleados y obreros tienen la habilidad y aptitudes necesarias para desempeñar con éxito sus labores.

Además, las ventajas de una selección y colocación -- adecuada son igualmente claras para el solicitante, las -- personas están más satisfechas y contentas si la labor -- que desempeñan se adecua a sus habilidades y potencialida des y, debido a ello, tienen más posibilidades de éxito.

Y como consecuencia de lo anterior la rotación de -- personal disminuirá y con ello el costo y la inversión de la empresa.

La entrevista de selección es aquella en la que se -- busca obtener información suficiente acerca de las aptitu des, conocimientos y personalidad del candidato, con obje to de poder predecir, con cierta certeza, si podrá desem peñar con éxito la tarea para la cual se le selecciona.

Entre la persona que entrevista y la entrevistada -- existe una conversación mutua que va más allá de la pala bra y consiste en ademanes, posturas, gestos y otros me- dios de comunicación, como los ya mencionados en el capítu lo anterior.

Dicho esto se puede, contemplar que el recurso más -- comunmente utilizado para la selección de empleados es la entrevista. Rara vez se contrata a alguien para algo sin antes hacerlo pasar por una entrevista que alguien lleva a cabo. Es necesario decir que la entrevista es también -- el sistema menos estandarizado y menos cuantificado.

La información que se busca, el modo como se obtiene y los fines para los que se utiliza, todas son cosas marcadamente individuales. Y esto presenta problemas ya que la mayoría de las entrevistas para un empleo se llevan a cabo bantante al azar, sin ninguna estructura, y generalmente por entrevistadores sin ningún adiestramiento. (24)

En sí, el papel de la entrevista en el programa de selección, es uno de los métodos más antiguos para obtener datos acerca del solicitante y durante mucho tiempo - fué el único medio de obtenerlas; en muchos casos sigue - siendo el punto clave en el proceso de selección. (25)

Dentro de la función de la entrevista se puede mencionar, que el hombre cuenta con una serie de rasgos y -- aptitudes que interactúan entre sí. Su actuación en el -- trabajo dependerá de su personalidad y de la motivación - que los dirija. Por esto no basta conocer estas aptitudes o rasgos; sino que se deben de integrar en un conjunto total, tanto desde el punto de vista del solicitante como - de las características del puesto que va a desempeñar.

Esta integración de aspectos aislados de información en - un conjunto total es precisamente función de la entrevista. De ahí surge el decir, que lo más conveniente es que dicha entrevista la lleve a cabo un conocedor de dichas - características dentro del comportamiento humano, para no verse desviada la integración total y objetiva de los resultados de la entrevista.

Si se conoce y estructura la entrevista el tiempo -- que se va a dedicar a ella depende de la habilidad del entrevistador y del puesto que se está seleccionando.

Entrevistas bien preparadas, para ciertos casos pueden ser utilizadas como procedimiento único de selección. (26)

24) Howell op.cit.p.236-237

25) Dando, S.A. op.cit. p.p. 41-42

26) Blanco Cohen (1987) p.135

Ya que es fácil imaginar los factores que tratan de valorarse en estas entrevistas: salud, vitalidad, aprendizaje, estudios, experiencia; también la sensación general hacia la que predispone su porte, apariencia, modales. Su forma de expresión oral, su estabilidad y madurez emocional, sociabilidad, grado de interés, motivaciones. Esto independientemente de otros aspectos externos como son su situación familiar y económica, tipo de relaciones, aficiones, etc.

Así se comprende lo importante que es utilizar con acierto las reglas fundamentales que sobre la entrevista se ha dado al tratar el problema general de la información

↓ En términos generales el objetivo de la entrevista es obtener información para emitir juicios, y llegar a una decisión: favorecer o no la contratación de una persona.

⊖ Ahora bien, como ventaja básica de la entrevista planificada citaremos la de que impide las divagaciones y permite obtención de todos los datos que se tratan de conocer.

Su desventaja, más importante proviene de su carácter rígido, que limita la riqueza de información que de otro modo pudiera lograrse.

↓ Así se puede concluir que la importancia de la entrevista es la obtención de información como fuente indispensable para realizar una óptima selección.

B. ELEMENTOS DE LA PREPARACION

Cualquier entrevista debe empezar independientemente del fin que se persiga, antes de recibir a la persona, esto es por su preparación, propósito concreto y un cuidado especial.

La entrevista principal, ha de estar bien planeada para que nos proporcione toda la información necesaria. Sobre todo es importantísimo crear desde el primer momento un ambiente físico y síquico agradable.

Hay varios puntos que deben tenerse preparados antes de comenzar la entrevista. (27)

- 1.- El conocimiento claro y preciso de la descripción de la tarea que ha de realizar el candidato o solicitante, así como sus especificaciones.
- 2.- Conocer los datos generales de la empresa que puedan interesar al candidato.
- 3.- El estudio de todos los datos posibles referentes al candidato que se hayan obtenido por otros métodos: - expediente, cuestionarios de solicitud de empleo, informes y curriculum vitae.
- 4.- La preparación del lugar de la entrevista, para crear un ambiente cómodo y propicio a la confianza; fijar la hora y la fecha, etc.
- 5.- Determinar cuáles van a ser las áreas del comportamiento del sujeto o las informaciones que más nos interesa obtener.
- 6.- El sistema de codificación o los impresos que se vaya a emplear.
- 7.- El estudio del papel que se vaya a representar ante el solicitante.
- 8.- La preparación del propio estado de ánimo. Si el entrevistador no está preparado para realizar la entrevista, ^{es mejor} ~~más vale~~ dejarla para otra ocasión.
- 9.- La cita: ya establecido un horario, ^{es} ~~mucho~~ ^{de} ~~importante~~ ^{de} ~~de nuestro entrevistado, de lo contrario se pierde~~ ^{de} ~~imagen, ya sea como institución o como persona.~~
- 10.- La duración de la entrevista: va de acuerdo con el tipo de ésta, con el entrevistado, con el tema y con la relación que guarden entrevistado y entrevistador.

11.- Las interrupciones: tienen consecuencias negativas; perturban la comunicación, reflejan poco interés y poco respeto de una de las partes y estorban al logro de los objetivos.

En sí, la entrevista es una técnica hábil que se -- puede mejorar y perfeccionar a través de una práctica común. El conocimiento de la teoría básica de la entrevista nos proporciona el patrón con el que podemos examinar críticamente nuestro método presente y decidir la manera en que los podemos mejorar.

Básicamente en la entrevista existe una comunicación entre dos personas. Muchas veces el interés humano desaparece de la entrevista y cuando esto sucede se transforma en algo monótono y mecánica carente de todo valor, una simple rutina de preguntas y contestaciones.

La función de la entrevista es aceptar, sentir, entender, comprender o la persona que estamos entrevistando. Teniendo en cuenta que en este tipo de entrevista de selección el candidato es una persona que no hemos visto nunca, y que está bajo una tensión poco común, se hace necesario establecer un cuidadoso ambiente.

D
neces. Por lo anterior, se puede decir que la preparación de la entrevista es indispensable para el cumplimiento de objetivos ya que el tener una guía cuidadosamente estructurada de acuerdo al puesto y al candidato a entrevistar es de suma utilidad en su realización para evitar el perderse en lo intrascendente, perdiendo de vista su objetivo. Esto es lo que comunmente se ha venido presentando por la falta de tiempo y exceso de trabajo de la persona dedicada a la selección de personal.

C. EL PROCESO DE LA ENTREVISTA

La realización de la entrevista depende en gran medida del tacto del entrevistador para saber escuchar e-

interesarse por el solicitante, la entrevista supone un gran esfuerzo de atención, tanto sobre el entrevistado como sobre el propio entrevistador y la fatiga influye a veces en sus actitudes. Hay que dar señales manifiestas de que se escucha, sin que esto suponga aprobación ni crítica adversa, sino solamente interés por el candidato y deseo de enterarse de cuanto dice. Las interrupciones, comentarios y críticas burlonas sobre lo que el candidato dice, pueden inhibir fácilmente la espontaneidad de éste.

El entrevistador no debe discutir, juzgar, mostrar desinterés ni prisa. Su intervención debe limitarse a las ocasiones en que el sujeto necesita ser estimulado para hablar, continuar con lo que decía o empezar un tema nuevo, para encauzar las disgresiones demasiado largas o para volver a puntos que no se han agotado o que se dejaron de lado. En general esta vendría siendo a grandes rasgos la participación y actitud de la persona que se encuentre en el proceso de la entrevista como entrevistador.

Ahora bien, este proceso de entrevista para su realización debe contener: (28)

- a) Planeación.- Mencionado en el punto de preparación de la entrevista.
- b) Apertura: Primer contacto e impresión, de donde dependerá en gran parte el buen desarrollo de la entrevista. Puede ser una recepción formal y ceremoniosa, o bien un contacto ocasional e informal.
- c) Establecimiento del rapport.- Esta palabra francesa, que depor sí indica cualquier relación, se usa técnicamente para designar un tipo especial de trato psicológico con sentimientos de apertura, confianza, seguridad y bienestar. Es necesario que se dé desde el primer momento una relación amistosa y cordial para que se logre la corriente de comunicación. El inicio

es un saludo amistoso y un interés sincero al escuchar muy receptivamente al entrevistado. Es posible obtener la simpatía iniciando la entrevista con una breve charla sobre cualquier tema que sea conocido y responsa a los intereses del entrevistado.

Esta comunicación que se logra entre el entrevistado y el entrevistador establece el rapport, permitiendo disminuir la ansiedad y crear un clima de confianza.

c.1) La empatía determinará en gran parte el éxito o fracaso de la entrevista. Porque la empatía conlleva -- sensibilidad y exactitud al percibir la realidad social y emocional de la persona, y al compartir sus sentimientos. La empatía es la mejor prueba del respeto que como ser humano merece el interlocutor.

d) Desarrollo.- Durante el desarrollo de la entrevista, la responsabilidad del entrevistador es participar y controlar la situación hacia el logro de los objetivos. Las preguntas deben ser directas pero no amenazantes y deben desencadenar la información más sólida y significativa.

En este punto se recomienda enfatizar en los siguientes temas:

1.- La Historia laboral.- Esta es una de las áreas básicas a explorar dentro de la entrevista de selección. Se puede observar si los trabajos realizados son cada vez de mayor responsabilidad a medida que el sujeto se ha ido desarrollando, progresando y, en consecuencia, percibiendo mayores ingresos. Esto nos indicaría que su línea de progreso ha sido constante y que va mostrando un interés claro por el tipo de trabajo que realiza. Siempre hay que tomar en cuenta cuáles son las exigencias o necesidades para cada puesto.

2.- Historia Educativa.- Es necesario saber los es

tudios que tiene la persona y si van de acuerdo al puesto que solicita.

Una persona que ha asistido a la escuela en forma perseverante, nos indica cierta dirección que ha recibido en su casa.

- 3.- Historia Personal.- Se puede aprender un tipo de trabajo, en el caso de que no se conozca, se puede estudiar, si hacen falta conocimientos; pero lo que no se puede cambiar tan fácilmente son -- los patrones de conducta aprendidos en la infancia y que continuarán repitiéndose en la vida -- adulta, aunque no en forma absoluta.

Pedirle que hable de sí mismo, de su medio familiar, de sus hermanos, de sus padres, de su esposo o esposa, de sus hijos. Todo lo que nos pueda comunicar a este respecto es muy valioso. Esto nos dará un concepto de la percepción que tiene de sí mismo en función de su medio ambiente, y las relaciones interpersonales.

- 4.- Salud.- Es muy importante saber las enfermedades que ha padecido el sujeto, la edad en que las tuvo, el tiempo de duración y qué sintió mientras estuvo enfermo. Las operaciones, qué tipo, a qué edad fueron realizadas y que sentimientos generaron. Accidentes, y que tipo, bajo que circunstancias se realizaron, pedirle que detalle los hechos más importantes durante el accidente y en esta forma podemos saber hacia donde dirige su agresión, si hacia el medio ambiente o hacia sí mismo.

- 5.- Tiempo Libre.- Es muy importante saber que hace el candidato en su tiempo libre ya que teniendo una responsabilidad deben poder disfrutar de sus horas de descanso.

6.- Planes Futuros.- Esto nos dará una idea acerca de la proyección que tiene de su propio futuro - tanto en áreas de trabajo como en áreas familiares y cualquier otra meta que desee lograr. Es muy importante la proyección de su trabajo, su autorrealización y la autodeterminación de sus metas.

Hay que recordar que, aparte de la información que se desea obtener, se está captando y sintiendo su personalidad para poder hacer una evaluación lo más objetiva posible. *Over resonar punto*

- e) Cima.- Este es el momento que ofrece el clima adecuado, tanto en acopio de información como en confianza espontaneidad y seguridad, para aclarar las últimas dudas, vencer las últimas resistencias y disponerse a cerrar.
 - f) El cierre.- Siempre se hace con amabilidad y cortesía, reflejando en unos casos satisfacción y gratitud, y en otros la esperanza de que la entrevista dará buenos resultados para todos. En el caso de que la persona entrevistada no es la indicada, no debemos permitir que se retire con la idea de la derrota.
 - g) Registro e interpretación de la información.- Dependerá de los objetivos de la entrevista y del proceso de la misma. El entrevistador debe saber que perderá terreno si atiende más de la cuenta a sus notas en vez de escuchar con atención. Es preferible que, ya a solas, dedique tiempo a completar y registrar hechos e impresiones.
 - h) Evaluación.- Sólo dando una interpretación objetiva y libre de prejuicios a la información obtenida, se logrará evaluar adecuadamente los resultados de la entrevista.
- En general el proceso de la entrevista será positivo

a través de una selección cuidadosa de los métodos y de la comparación de lo obtenido con los objetivos iniciales.

D. REPORTE DE LA ENTREVISTA

Ahora se tiene una gran cantidad de información valiosa. Si ésta se evalúa adecuadamente, puede ayudar en gran medida al entrevistador a tomar una decisión final objetiva y exacta de selección.

Para llevar a cabo ésta evaluación se puede usar un formato (anexo 4) para hacer el vaciado de información de acuerdo a lo solicitado en la descripción del puesto y con la predicción del entrevistador.

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.

En la evaluación de la entrevista es conveniente tomar en cuenta tres consideraciones importantes por parte del entrevistador para presentar su reporte de la entrevista: (29)

- a) Clasificar exactamente.- El entrevistador debe evaluar al candidato objetivamente y basarse en los hechos, ofreciendo evidencias que justifique sus conclusiones y decisión. El profesional de personal no debe aceptar jamás a un candidato marginal con la esperanza de que con el tiempo y adiestramiento llegue a un nivel satisfactorio de ejecución.
- b) Evitar tanto a las personas subcapacitadas como a las sobre capacitadas.- Igualmente es una práctica inconveniente contratar a una persona sobrecapacitada. Tal individuo puede tomar el puesto como un trabajo temporal mientras busca empleo más conveniente

y más de acuerdo con sus capacidades, y antes de -- que pase mucho tiempo se marchará.

Contratar a personas subcapacitadas o sobrecapacitadas contribuye invariablemente a la rotación continua de personal en una compañía.

- c) No transigir en cuanto a niveles establecidos.- Se aconseja que rechaze al aspirante si existe duda. No hay que correr el riesgo y confiar en que, una vez contratado, va a resultar mejor de lo que se esperaba. Es de suponer que el aspirante quiere el -- trabajo y por lo tanto quiere causar la mejor impresión al presentarse a la entrevista. Si bajo estas circunstancias sigue el entrevistador con graves dudas, contratarlo probablemente sería un grave error)

(Si un entrevistador explica por qué el aspirante -- fué rechazado sería un error estratégico. La frustración al ser rechazado podría expresarse en cólera o conducta agresiva o cuando menos, una disputa, lo que sería tardado y difícil de ganar. Por tanto, nunca se le rechaza al aspirante. En su lugar, se le hace saber que no se le encontró deficiente o incapacitado. Simplemente que otro candidato se aproximó más a las capacidades deseadas.)

Uno de los puntos más sensibles de la entrevista, -- es donde el entrevistador fácilmente puede caer en error se presenta al valorar el material que recoge del entrevistado de una manera objetiva y real.

(La persona que se dedica a entrevistar tiene el deber de considerar sus propias motivaciones, su escala de valores, su ideología, sus puntos débiles, sus prejuicios, para conocerlos y controlarlos y así poder diferenciar sus propias experiencias y sentimientos de los de su entrevistado.) El problema se presenta al separar las experiencias internas del entrevistador de los datos reales que le ofrece el entrevistado)

En los siguientes puntos se ofrecen las características que hay que tomar en cuenta para lograr mayor objetividad en la entrevista: (30)

- 1.- El entrevistador respetará los puntos de vista del entrevistado. Debe adoptar frente a las ideas que exponga al sujeto, tratando de entenderlos y aceptarlos.
- 2.- No importa su ideología, no debe influir en los conceptos del entrevistado.
- 3.- Analizará el material que se le presente, primero desde un punto de vista puramente racional y analítico y segundo enfocándolo hacia el aspecto humano y emocional.
- 4.- Separará los prejuicios establecidos de los datos reales que le dá el entrevistado.
- 5.- Su atención debe estar totalmente enfocada a la situación de entrevista, tratando de no divagarse en otros temas.
- 6.- De conocer a fondo su personalidad para que pueda diferenciar entre sus experiencias y sentimientos y las de su entrevistado.

Así, el uso de la entrevista en el proceso de selección es muy importante por su información que ofrece del candidato y sus resultados. Ahora bien, en el siguiente capítulo se profundiza, el costo, tiempo y utilidad de esta entrevista como una técnica importante en la selección, comparando estos factores en un análisis con otro método, que es la aplicación de tests o pruebas psicológicas.

CAPITULO IV

ELEMENTOS Y CARACTERISTICAS PARA REALIZAR UNA ENTREVISTA EN SELECCION DE PERSONAL

A. PERFIL DEL ENTREVISTADOR

Aunque para el buen éxito de una entrevista, ambos - participantes; entrevistado y entrevistador deben participar activamente cada cual en el aspecto que le corresponde, el entrevistador va a ser el encargado inminente de guiar y encauzar en la dirección y en el momento que más convenga el material que va buscando y obteniendo. Aunque 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 la persona que la realiza; el entrevistador.

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

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

El conocimiento de la ciencia del comportamiento humano será la herramienta principal del entrevistador para poder entender a las personas. Debe ser consciente de las diferencias individuales en talentos y rasgos.

Necesita entender cómo un individuo madura y aprende. Necesita desarrollar normas de comportamiento por medio de las cuales juzgar a una persona. El entrevistador necesita entender al solicitante como un individuo con una integración única para poder predecir un comportamiento futuro.

Un entrevistador psicólogo es, ante todo, alguien --

que realizó estudios de psicología, o por lo menos, que conoce los diferentes aspectos con que pueden presentarse los asuntos cuya investigación se propone, porque comprenderán mejor la significación de las consignas estrictas - que se les den. (31)

El entrevistador es el catalizador que propicia los procesos de toma de conciencia y de expresión. Sus funciones quedan trazadas por la naturaleza de su cometido; - crear en el sujeto interés por expresarse con verdad y -- exactitud; ayudarlo a que tome clara conciencia de la situación; y recabar determinados paquetes de información.

Su arte no consiste tanto en hacer responder cuanto en hacer hablar libremente y, en un segundo momento, en interpretar.

Existen funciones especiales por cumplir en las entrevistas: clarificar, orientar, evaluar, diagnosticar, - motivar, demostrar, decidir, contratar. Se supone en el entrevistador un conocimiento general del campo sobre el que versa la entrevista (contenido), y de la técnica de la entrevista (funcionamiento).

Queda dicho con esto que debe ser un poco o un mucho psicólogo; no en el sentido de la erudición académica, pero sí en el del interés por todo lo humano y en el de una perspicacia intuitiva.

El captar a una persona y a una situación suele ser una tarea compleja que exige una fina capacidad perceptiva y un alto sentido de responsabilidad. Así, se espera del entrevistador cierto grado de madurez; cuanto más maduro sea, tanto mejor será su desempeño. Pudiendo describirlo dentro de un contenido en su personalidad como: directo, cálido, receptivo, aceptante, cordial, sensible, empático, respetuoso, flexible, paciente, auténtico, veraz, cortés (atento), puntual, considerado con el tiempo del entrevistado.

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

- a) Sociales.- Consisten en el dominio de las normas y - costumbres sociales imperantes.
- b) Comunicativas.- Dado que la entrevista es una interacción comunicativa, estas habilidades son iniciales para el entrevistador.
- c) Analíticas e interpretativas.- Para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista es necesaria tratarla de manera sistemática, en base a la generación y comprobación de hipótesis sobre el candidato, tanto durante la entrevista como al finali--zarla.
- d) De toma de decisión.- Al evaluar al entrevistado, el entrevistador debe estar alerta a factores muy sutíles. Cualquier entrevistador puede mejorar su habilidad de tomar decisiones si procura corroborarlas por diferentes medios antes de que lleguen a ser irrevocables.

Un entrevistador eficiente debe estar consciente de las múltiples presiones y demandas que tiene que - - afrontar, para que así pueda reaccionar sereno y eficazmente. A veces se verá presionado a vender el trabajo, más que a evaluar al candidato; o las limita--ciones de tiempo le pueden impedir la información -- adecuada para efectuar su análisis e interpretación.

Son cuatro las características, más importantes, que un entrevistador debe poseer:

- 1.- Auto - conocimiento.- A través del auto conocimiento el entrevistador va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrolla un especial estado de sensibilización que le pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él - y seguir los siguientes pasos:

- a) Darse cuenta de que fué lo que originó un determinado hecho.
- b) Cómo ha reaccionado él ante ese hecho.
- c) En qué forma va éste hecho a modificar o alterar su conducta; esta auto-análisis resulta indispensable en un entrevistador porque le va a permitir:
 - A) No proyectarse.- El mecanismo de la proyección - consiste en colocar en otras personas parte de - nuestros propios sentimientos o ideas de tal manera, que en determinado momento podemos creer - estar viendo o atribuyendo a las demás ideas que han surgido dentro de nosotros mismos.
 - B) El auto conocernos nos va a permitir tener una - imagen más clara de las reacciones que nuestras- - propias reacciones provocan en los demás.
 - C) Tener conocimiento de qué tipo de reacciones des- - piertan en nosotros las distintas clases de gente para mantenernos siempre alertas y tratar de - evitar el no ser objetivos.

2.- Auto - aceptación.- La capacidad de sentir aceptación por uno mismo lleva a captar la capacidad para aceptar a los demás. Para un entrevistador la capacidad de aceptación tanto de sí mismo como de los - demás va a resultar esencial porque le va a permitir:

- a) Tener capacidad para soportar presión y manejar- - tensiones.
- b) Capacidad para tratar a las personas como seres- - humanos y no como objetos que se manipulan como- - una máquina.
- c) La comprensión, cuyo principal objetivo es fomen- - tar la comunicación y facilitarla.
- d) Espontaneidad, el hecho de que uno pueda portar-

se espontáneamente facilita la comprensión de los demás. Esto resulta importante en la entrevista - porque la espontaneidad del entrevistador da al - entrevistado un marco de referencias que le va a permitir cobrar seguridad a través de saber como está siendo visualizado.

3.- Auto - confianza.- Cuando una persona conoce más de sí misma y ha podido aceptar todas esas partes de él que ha ido descubriendo, una vez que se ha aceptado a sí mismo como ser humano y todos sus defectos y ha aprendido a "quererse", le será más fácil llegar a tener confianza en sí mismo. En la labor del entrevistador la confianza en sí mismo resulta básica porque va a permitirle tener una característica muy importante:

a) Ecuanimidad, esto le permite 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.

4.- Auto - realización.- Es sinónimo de crecimiento. El crecimiento no es una cosa que pueda forzarse; solo se puede fomentar o facilitar por medio de un ambiente y unas metas propicias. El hombre más desarrollado puede actuar en forma más sana y esto es importante porque le va a permitir ser:

a) Más flexible, permite la actuación diversa y la adaptación a distintas situaciones sin entrar en conflicto. Solo así podrá adaptarse a las distintas situaciones planteadas para cada caso específico.

b) Genuinidad, esto permite el mostrarse tal cual es en forma natural y no fingida.

c) Empatía, implica comprender e identificarse con el candidato.

Es relativamente fácil darse cuenta si un entrevistador es eficiente o no. Su soltura durante las entrevistas, la abundancia de los informes obtenidos, la verificación que puede efectuarse sobre las soluciones que propone, el hecho de que los sujetos estén satisfechos de las entrevistas que mantuvieron con él y vuelvan a verlo en lo sucesivo, cuando tienen dificultades, etc.; todos esos indicios permiten formular una apreciación más o menos correcta acerca de su eficacia.

Para valorizar el potencial de la entrevista, el entrevistador controlará, hasta donde sea posible, su propia actitud y conducta. Así mismo, tratará de mostrar poca variedad en su persona según el tema que se trate, para observar las diferencias en las respuestas dadas a los mismos. De esta forma atribuirá tales diferencias a variaciones de la personalidad, experiencia, etc., del entrevistado, y no a su propia conducta.

Los aspectos analizados en este punto, aunados a: - la correcta aplicación de un tipo de entrevista, el cuidado de su técnica, la preparación del clima, la vigilancia de los elementos externos, etc., llevarán al entrevistador al éxito rotundo. Las entrevistas efectuadas bajo estas condiciones óptimas alcanzarán las metas propuestas tanto por los individuos como por la organización, siendo fuentes de satisfacción para todos los involucrados.

B. EL USO DE OTROS INSTRUMENTOS

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 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 te

ner que llegar a caer en el inútil y, a veces, hasta doloroso proceso del ensayo y el error.

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

Por fortuna, tanto los métodos como los instrumentos de selección se han ido perfeccionando y así encontramos que a la selección y calificación del trabajador, sólo -- después de ver cómo actuaba en el puesto para el cual se le requería, le siguió la teoría de las aptitudes; de esta manera se fueron elaborando las técnicas necesarias para la elección de los trabajadores en función de las características psicofisiológicas específicas requeridas -- por la tarea. (32)

Los sistemas de la selección de personas progresaron pero siempre con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos, y no es sino, hasta los orígenes de la psicología aplicada, cuando se empiezan a hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres. La psicología aplicada se refiere a todos los procedimientos y métodos utilizados en la aplicación práctica de los resultados y experiencias proporcionados por la psicología.

James Mc.Ken Catlel (1860-1944), psicólogo norteamericano seguidor de la escuela de Wundt, fué uno de los -- primeros en aplicar tests psicológicos, y en 1890 usa por primera vez el término test mental.

Esta evolución traería consigo la necesidad de mencionar a una gran serie de estudiosos de la materia y sus aportaciones a la psicología, pero no siendo objeto de este estudio, es de consideración suficiente la cita señalada.

Tiene pues, la psicología aplicada, una evolución - considerable, y la aportación de grandes filósofos, fisiólogos y psicólogos, dan origen a la psicotécnica, psicotecnia o psicometría.

El término psicotécnica es atribuido a William Stern (1871-1938), quien elaboró diferentes pruebas para la medición de la inteligencia de los individuos, introduciendo la medida de coeficiente intelectual (C.I.).

Es, sin embargo, Hugo Münsterberg (1863-1916), quien la define por primera vez, ya quien se le da el nombre - "Padre de la psicotécnica", pues su contribución a esta rama, de la psicología aplicada, fué la más abundante y de más valor; su definición es la siguiente: psicotécnica es la rama de la psicología aplicada, destinada a obtener resultados prácticos de cuantificaciones en cualquier dominio de la actividad humana.

Los medios selectivos de personas para su empleo -- pueden destacarse en dos grupos fundamentales:

- 1.- Los procedimientos tradicionales y,
- 2.- El procedimiento científico, los primeros no son -- muy apropiados, porque se puede incurrir en una serie de fallas, inapreciables a simple vista, por lo que desde luego el método científico es más adecuado. (33)

- 1.- Los procedimientos tradicionales como las mismas palabras lo dicen, son formas de selección basada en la costumbre, y entre ellos es posible señalar lo siguiente:

- a) Las recomendaciones.-

Puede calificarse este procedimiento por el más -- usual, porque es bien sabido que la recomendación -- trae como consecuencia que se coloque al recomendado en un puesto cualquiera, ya que no se presta --

atención a los conocimientos ni a las aptitudes. Las recomendaciones son producto del compadrazago y de la amistad, y de ahí que esa forma de selección no sea correcta.

b) Las cartas de referencia.-

Este procedimiento es también inadecuado porque en la mayoría de las veces cuando un empleado deja una empresa, por quitárselo de encima se le extiende una carta de recomendación en términos muy favorables; por otro lado, cuando el empleado es bueno y desea separarse, con frecuencia se le extiende una carta en términos concisos, para dificultarle su retiro, con la intención de retenerlo.

c) Las referencias escritas regularmente son tendenciosas en su información, despegándose de la realidad.

d) Las referencias orales.-

Son desde luego mejores que las escritas, porque el desenvolvimiento de la persona que las otorga, está libre de frases estereotipadas, y además, se puede abundar en algunos aspectos los cuales se tenga interés en conocer.

e) Fisonomía.-

En este caso, se opta por hacer la selección de personas por la estatura, los colores de la tez y de cabello, siendo esto obviamente un grave error, porque tales características no significan nada, con relación a la inteligencia, a los conocimientos y a las aptitudes.

f) La impresión personal.-

La simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía, para que la elección sea ineficaz.

g) El curriculum vitae.-

Es positivo hasta que la capacidad del solicitante es verificada. Es más amplio que una solicitud de em

pleo.

h) La entrevista.-

Un procedimiento más evolucionado lo es la entrevista, porque pueden apreciarse muchos rasgos de personalidad, pero desde luego tampoco es confiable este método, por no profundizar en aspectos prácticos.

i) Período de prueba.-

De los procedimientos tradicionales, tal vez sea éste el mejor, porque objetivamente se conoce al postulante durante un término razonable en su ámbito - laboral. Pero en caso de ser negativo se pierde - tiempo y costo para la empresa.

2.- El procedimiento científico:

Consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicotécnicas, a través de las cuales se logra hacer una apreciación del individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes.

El sistema selectivo a que se hace alusión, contiene en parte procedimientos tradicionales pero debidamente depurados y estructurados para su uso.

Siendo motivo de este punto precisamente los exámenes de admisión en comparación con el uso de la entrevista, por el mismo tema del trabajo y el trato presentado hasta el momento.

Como la evolución de la psicotécnica no se desarrolló inicialmente en sitios de habla castellana, es por ello que en países de distinta denominación lingüística es donde se aplica el primer nombre, denominado "test" a las pruebas psicotécnicas.

Tal palabra es de origen inglés, y su significado es prueba.

Atendiendo a su traducción se podrían usar como sinónimos, examen, prueba o reconocimiento.

La finalidad de los exámenes es la de ayudar a distinguir en los hombres sus diferencias, para seleccionar a los mejores en beneficio de la empresa.

Un examen de admisión consiste en una prueba o un conjunto de éstas, cuya finalidad es la de conocer las reacciones mentales, perceptivas, sensoriales o motoras, para mensurar aspectos del individuo a quien se aplican, tales como: la personalidad, la inteligencia, los conocimientos o las aptitudes; con el objeto de decidir la aceptación o el rechazo de su incorporación a un organismo que ha solicitado su ingreso, o al que tenga interés en pertenecer. Tal mensuración es confiable, porque previamente la prueba o pruebas aplicadas fueron suministradas a otros individuos colocados en situación similar, por lo que la calificación obtenida por el examinado, es el resultado de una comparación con una evaluación estadística, que reúne condiciones de objetividad, consistencia, validez, comparabilidad, justa apreciación y confiabilidad.

La mejor definición que se puede dar a una prueba es la de que mide una muestra estándar de la conducta humana. Como tal, debe satisfacer ciertas necesidades básicas.

En primer lugar, la muestra de conducta debe ser suficientemente grande y representativa de la clase de comportamientos que se midan, para poder generalizar y predecir a partir de los resultados de esas pruebas. En segundo lugar, al exigir que la prueba sea estándar, se quiere decir que la serie de preguntas o tareas deben administrarse uniformemente, siempre que se someta a sujetos a una prueba dada. (34)

Los exámenes de admisión son auxiliares en la función de selección de personal, para escoger al elemento humano

más eficiente, para el desarrollo de las actividades de la empresa en el logro de sus objetivos.

Sin embargo deben tenerse en consideración los siguientes puntos: (35)

- 1.- Los exámenes de admisión no deben suponerse como un medio eficaz para resolver todos los males de la selección del personal.
- 2.- Su uso no corrige los resultados de la mala dirección ni los descuidos de la supervisión.
- 3.- No deberán suponerse los resultados de los exámenes como perfectos e infalibles.
- 4.- Su utilización no debe cuantificarse en términos de perfección, sino en los de reducción de deficiencias.
- 5.- No debe criticarse porque hubiese permitido la admisión de uno o dos empleados ineficaces, sino que se le debe juzgar en función de sí selecciona o no, menos empleados incapaces que la técnica que se usaba anteriormente a ésta.

La eficacia de una prueba siempre puede ser discutida, de todos modos, la experiencia ha ido definiendo ciertos factores o conceptos sobre los cuales podemos basar nuestros criterios de elección, de la prueba como tal, y de su eficacia, al ser aplicado a la selección de personas destinadas a trabajar en determinados puestos y profesiones.

Siendo el destino de un examen el de servir como instrumento de medida, debe tener una serie de cualidades, a fin de que su cometido sea satisfactorio, y éstas se analizan a continuación: (36)

- 1.- Graduable.-

Este término significa que su resultado puede ser ex

35) Rivera op.cit. p.25

36) Cohen op.cit. p.89-95; Sup. a Rivera op.cit. p.75-76

presado con cifras.

2.- Estandarizado.-

O sea, que debe haber sido contestado y verificado en un gran número de sujetos.

3.- Válido.-

Es decir, que cuantifica con precisión lo que se de sea medir.

4.- Fiable.-

Significa que puede ser aplicado varias veces y a una misma persona en circunstancias similares, obte niéndose resultados análogos.

5.- Inédito.-

Quiere decir que no sea conocido por el examinado, porque si lo fuera, el examen no tendría validez.

6.- Debe presentar dispersión lo que equivale a mostrar las diferencias individuales, de manera que puedan tipificarse los examinados en grupos, según su cali ficación.

7.- Interesante, debe lograr el atraer la atención del examinado.

8.- Debe excluir el azar, lo que significa que su resul tado satisfaga plenamente la cualidad de validez, y no de una razón casual.

9.- Uniforme, que la interpretación de los resultados sea rígida; o sea, que éstos no puedan ser variados

10.- Objetividad, es decir que los resultados no deban depender de opiniones personales, ni de impresiones subjetivas de las personas que examinan o califican

11.- Constante.-

O sea, que no deberá modificarse ni alterarse sin pre via estandarización.

12.- Rápido.-

Que no se invierta mucho tiempo en su aplicación.

13.- Dificultad creciente.-

Cuando al hacer mensuraciones se deban considerar -

tipo de conducta que se desee medir. Así, en concreto, -- hay pruebas diseñadas para medir la inteligencia, la personalidad, los intereses, la visión, las aptitudes, etc., las motivaciones, las habilidades, donde cada uno de los grupos incluye una conducta bastante específica. (37)

El examen en abstracto es un procedimiento de establecer relaciones entre causas y efectos. En este caso, - el nivel de cualidades de un individuo con relación a las del grupo que se toma de referencia. Las pruebas, por tanto, son un medio de observar a la persona pero no tratando de estudiar las variaciones de conducta. (38)

Cuando se administran pruebas, es aconsejable efectuar una entrevista, verificar la información del esqueleto de solicitud y utilizar las otras diversas técnicas recomendadas por los procedimientos del área de personal. Así, se puede decir, que las pruebas no constituyen una panacea, aún cuando en la industria pueden tener un gran valor, si se emplean correctamente. Sin embargo, todo lo que puede esperarse es un mejoramiento del 10 al 20% en el desempeño del empleo.

La mayoría de los programas de pruebas industriales limitan las funciones que deben medirse a ciertas capacidades específicas, sin tener en cuenta los otros factores de contribución. Además, no puede pretenderse que incluso la habilidad se mide perfectamente. (39)

El empleo de pruebas en el mundo competitivo y con afanes de lucro de la industria moderna, da como resultado ciertos problemas. Es preciso estar siempre consciente de ello y tratar de resolverlos, tales como:

- a) La sobre-promoción.- Es el exagerar su valor en los resultados obtenidos. O bien no conocer su evaluación

37) Blum, op.cit. p. 131

38) Cohen, op.cit. p. 96

39) Blum, op.cit. p. 134



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

.79.

- b) Competencia de los examinadores.- Se debe de contratar una persona que los conozca bien y muestre una ética profesional estable.
- c) Técnicas y pruebas "secretas".- El contratar una persona preparada, que mantenga al margen su habilidad para su interpretación y no así el dejarlo en manos de aprendices.
- d) Utilización de pruebas sin razones amplias.- Esto se da por el solo utilizar las pruebas en forma generalizada o por el simple nombre "atractivo" de la prueba.

Es necesario comprender los antecedentes de las pruebas psicológicas antes de utilizarlas. De lo contrario, no se estará en condiciones de conocer la diferencia entre una prueba psicológica y una simple serie de preguntas. (40)

Como consecuencia de todo lo anterior, podemos formar tres grupos con los errores que se producen en la mayoría de los exámenes psicotécnicos: (41)

- a) Los que originan las condiciones en que se realiza la experimentación o aplicación.
Es necesario atenuar la tensión nervioso a que se encuentran sometidos los aspirantes, mediante el lugar y el material que sea óptimo para su evaluación. Estableciendo desde el principios un rapport afectivo.
- b) Los debidos a las condiciones ecológicas, son relaciones existentes entre los seres y su medio, por el contenido de la prueba y la actuación que se espera del candidato.
- c) Los debidos al carácter del propio individuo y a la modificación de sus actitudes afectivas en el trans-

40) Tiffin, (1981) p.81-87; sup. a Blum, p.138

41) Cohen, op.cit. p. 96-97

curso del examen.- Es el poner en movimiento sus estados afectivos y falsear el resultado al transformar la prueba en una prueba caracterológica.

La psicotécnica es un utilísimo recurso de selección pero la serie de error que se mencionaron indican que -- quienes después de juzgar e interpretar estas pruebas, - además de una indiscutible madurez y objetividad, precisan tener una gran formación y experiencia.

C. COSTOS

La importancia que representa el contar con un departamento de recursos humanos es de mucha trascendencia ya que en el, se maneja el servicio general hacia los empleados. En particular es importante contar con un departamento de selección de personal porque en el va a ser - seleccionado el elemento humano que participará en las - actividades que se realizan en la empresa. Por eso es de suma relevancia para la empresa contar con una estructura bien establecida y con el personal mejor calificado - para realizar las funciones de selección.

El valor de un procedimiento de selección no es solamente cuestión de lo bien que se pueda predecir el éxito. Hay otras tres consideraciones importantes: la cantidad de solicitantes entre los que se tiene que elegir, - cuántos de dichos solicitantes tienen alguna probabili--dad de éxito y el costo que su selección representa. Lo primero se expresa ordinariamente en forma de un índice conocido como rango de selección: el rango entre el número de vacantes, el número de candidatos para esos pue--tos y el costo que implica el cubrir el puesto vacante.

Las otras consideraciones, llamadas con frecuencia el índice de éxito, es la proporción de personas contratadas cuya ejecución excede cierto nivel fijo. Y su cos-

to será el estandar según las normas de utilización de - las empresas. (42)

Desde el punto de vista de la eficacia en la selección, por consiguiente, la utilidad de un procedimiento de selección es una función de su validez predictiva, del rango de selección, el índice de éxito y el costo que es to representa para un puesto determinado. Enfocándonos - en este punto sobre los costos de la selección de personal.

La palabra Costos tiene dos acepciones básicas: pue de significar la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo útil.

La segunda se refiere a lo que se sacrifica o se -- desplaza en lugar de la cosa elegida; en este caso, el - costo de una cosa o servicio equivale a lo que se renuncia o sacrifica con el objeto de realizarlo. (43)

El primer concepto, aún cuando no se aplicó al as-- pecto fábrica, expresa los factores técnicos e intelect-- tuales de la producción o elaboración, y el segundo mani-- fiesta las consecuencias obtenidas por la alternativa -- elegida.

Los costos enseñan a calcular y ayudan a interpre-- tar el costo de producir servicios que se prestan en una empresa. El costo de producción suele ser el punto de -- partida al analizar si determinado servicio produce ga-- nancias o pérdidas.

Los elementos del costo de producción se derivan ge-- neralmente de tres clases de desembolsos enteramente dis-- tintos entre sí y que hay que diferenciar con todo cuida-- do. Se trata de: (44)

42) Howell op.cit. p. 221

43) Del Rfo (1982) p. 1-6

44) Newloue (1953) p. 1-3

- 1.- Materiales directos
- 2.- Mano de obra directa
- 3.- Gastos generales de uso

Los elementos del costo mencionados, en sentido estricto hacia el uso del departamento de selección de personal podría decirse que el material directo sería el material a emplear en el proceso de selección y el gasto - que este implica como el apoyo para efectuar el reclutamiento por medio del periódico, radio, etc., así también en el momento de la selección el uso de test psicológicos la entrevista y los reportes que implica la selección para su aceptación o rechazo de cualquier candidato. Podemos mencionar que cada solicitante tiene un costo para su selección.

En el punto de mano de obra, se dice que es el pago de la persona que realiza el trabajo, en el caso de nuestro interés, es el sueldo del seleccionador.

Y los gastos generales son aquellos materiales que no se pueden cargar directamente a la unidad o proceso, - por ejemplo; la luz, calefacción, depreciación de instalaciones y equipos, etc. No significan una "carga" sobre el producto terminado o contratación de un candidato, en el sentido usual, sino más bien, son una parte del costo que una adición al costo.

Este costo no puede imputarse definitivamente a ninguna unidad o solicitante, de manera que tienen que repartirse entre éstos de acuerdo con el plan que parezca más apropiado y exacto. Esto no pasa de ser una buena estimación.

La organización industrial ordinaria se divide naturalmente en tres amplios departamentos: el de fabricación, el de venta y el de administración. cada uno de estos departamentos o secciones, da origen a costos o gastos peculiares a cada uno, aunque sea difícil distinguir

algunos de los conceptos. Entonces el departamento de selección de personal en su generalidad pertenece a lo administrativo. En el caso del mal enfoque, cálculo o equivocación se vería reflejada en la utilidad del departamento.

La administración es una función separada, coordinada con la fabricación y la venta, cuestión que se da -- por el buen funcionamiento del personal, lo cual es una responsabilidad del departamento de selección, evitando la rotación y por consiguiente el aumento de gastos. Aunque el costo esté determinado por la fabricación y no -- por el funcionamiento del negocio, más sin embargo, este influye directamente.

El uso primordial de cualquier sistema de costos -- en la de servir de ayuda a la adecuada administración -- del negocio, labor que cumple recogiendo los costos por unidad o solicitante contratado o de los servicios prestados.

El problema de contratar a personas no experimentadas, ni la preparación idónea, lo afrontan todas las empresas. Esos empleados requieren de un entrenamiento para llevar a cabo sus funciones. El costo de contratación más el de entrenamiento aumentan por empleado y, en muchos casos pueden ascender aún más. Por lo que es conveniente contratar una persona con experiencia en lo referente, la selección de personal y dentro de su preparación sería con preferencia el contratar a un psicólogo -- ya que en su preparación profesional incluye tanto las -- técnicas de selección, como el estudio real del comportamiento humano dado.

Cuando un empresario espera seguir dentro de un negocio competitivo, será preciso que reduzca esos costos al mínimo. Aunque parezca que al pagar un mejor sueldo -- al seleccionador implica un mayor gasto, pero no hay que perder de vista que a largo plazo un buen seleccionador--

reduce los costos de la rotación de personal y de otra manera, como ya se menciona, su gasto es mayor por el aprendizaje que esto implica y su procedimiento de selección, que sería por ensayo y error. (45)

Las pruebas psicológicas pueden reducir los costos de contratación de personas que tendrán éxito, puesto que su finalidad es medir las aptitudes y predecir el éxito final entre los solicitantes, pero no resulta seguro suponer que las pruebas que mejor predicen la capacidad para recibir entrenamiento, podrán predecir igualmente la eficacia en el trabajo. En sí, los costos deberán estar relacionados con el nivel profesional del psicólogo y con el tiempo dedicado a la realización de los servicios.

Con frecuencia, el aspecto práctico de los costos determina la amplitud del grupo de pruebas. Para los puestos comunes, el costo de las pruebas sería excesivo en el caso de que exigiera un período de más de 20 o 30 minutos. Puesto que no es posible medir en este período todos los aspectos de la habilidad, disminuirá necesariamente la eficacia del conjunto de pruebas. Las pruebas psicológicas son útiles, pero tienen un alcance limitado en sus costos. Se dice esto, no para defender o atacar las pruebas, sino para dar una idea clara y sincera sobre sus posibilidades económicas. La administración de pruebas es conveniente, pero debe tenerse cuidado de su elección cuando se apliquen en la industria sean apropiadas.

Para dar una ejemplificación de lo dicho, con respecto a los costos de las pruebas, a continuación se presentan los más usuales en las empresas y su nivel de costo de cada prueba: (46)

45) Blum op.cit. p. 136

46) Información proporcionada por la editorial, El Manual Moderno, S.A. (1991)

	<u>P R U E B A</u>	<u>C O S T O</u>
1.-	Thurstone (Habilidades)	\$ 85,300.00
2.-	Thurstone (Personalidad)	92,800.00
3.-	Escala Wechsler (Wais)	380,000.00
4.-	D.A.T.	115,000.00
5.-	Geist	188,900.00
6.-	Frases Incompletas	53,300.00
7.-	Cattell	188,000.00
8.-	Gordon	681,800.00
9.-	M.M.P.I.	100,800.00
10.-	Machover	115,000.00
11.-	Luscher de colores	120,000.00
12.-	A.T.P.	305,000.00
13.-	Beta II R.	67,900.00
14.-	Grid	78,000.00

El costo real de la elección de pruebas va dependiendo de la batería a utilizar en la selección de candidatos por la persona encargada de esta función. Por citar un ejemplo a nivel operativo, se menciona lo siguiente:

<u>P R U E B A</u>	<u>C O S T O</u>
Beta II R.	\$ 67,900.00
Thurstone (Habilidades)	85,300.00
Machover	<u>115,000.00</u>
TOTAL COSTO	\$ 268,200.00

A nivel administrativo:

Beta II R.	\$ 67,900.00
Geist	188,900.00
Cattell	188,000.00
Machover	<u>115,000.00</u>
TOTAL COSTO	\$ 559,800.00

Lo anterior implica solo la obtención inicial de la batería, esta inversión por lo general se hace una sola vez. Aunque también es importante considerar en su momento la actualización o cambio de estas de acuerdo a las necesidades que se presentan, retomando las más útiles en el momento y que produzcan los datos deseados de acuerdo a normas y objetivos planteados.

La inversión, aunque en menor escala continua, por la adquisición de nuevas hojas de respuesta, manuales, -- formularios, etc. Esto va dependiendo de la demanda de solicitantes por cada puesto vacante. Siendo difícil, en este sentido obtener el costo unitario, por la variabilidad de solicitudes por puesto vacante y, por lo tanto no se puede precisar la utilización de estas formas por candidato. Ya que se requeriría de una investigación más profunda en empresas, tomando en cuenta su rotación de personal y puestos a cubrir por tiempo determinado, no siendo el caso de esta revisión en el presente trabajo.

Pero si cabría hacer mención que en la inversión -- inicial al adquirir las pruebas, estas pueden ser utilizadas por todos aquellos candidatos que vayan a ser selec--cionados para los diversos puestos, hasta que se proponga un cambio de uso de pruebas. Este uso solo sería en lo referente a manuales y plantillas de calificación particularmente. Ya que en sus hojas de respuesta y formularios, por su uso se pueden adquirir de nuevo o bien recurrir al fotocopiado, aunque esto, por ética profesional y por ser un material de manejo delicado, no es recomendable llevarlo a cabo. Pero en su caso podría alterar la objetividad de los resultados por la poca claridad que se presenta en las copias, tanto en instrucciones como de figuras representativas para su solución. Representando con ello un -- costo mínimo.

Por lo tanto el costo, en términos generales, sería inclinado a dichas formas de respuesta, y como ya se men-

ción es difícil sacar el costo unitario, porque va dependiendo de la demanda de solicitudes, ya que de por sí este aspecto es variable, porque en ocasiones se recluta un gran número de candidatos por puesto y en muchos casos esto se ve limitado, ya que va dependiendo del tipo de empresa, tipo de anuncio, tipo de puesto y requisitos etc., pero si se hace mención que en la selección de personal las formas mencionadas se deben de utilizar para integrar la evaluación de los candidatos, lo que comúnmente se ha venido realizando en el momento del uso de pruebas psicológicas. Y de igual manera el costo se ve complementado en la inversión de tiempo del personal dedicado a su aplicación, evaluación, interpretación de integración para emitir sus resultados. Esto se vería reflejado también en el sueldo al personal dedicado a la selección o por el uso del tiempo utilizado para dicha evaluación. Sueldo que en ocasiones se ve castigado de acuerdo a las políticas tomadas por empresas, en su caso por contratar una persona no especializada para esa función, ya que se considera que una persona óptima su sueldo sería mayor, pero hay que considerar que en esto último existen más garantías de la efectividad de la selección. Lo cual se vería reflejado en las funciones del individuo contratado y por lo tanto en el índice de rotación de personal.

Dentro de la entrevista el costo va implícito en el sueldo de la persona que se dedica a la selección de personal, siempre y cuando conozca su metodología, sea organizado y estructure su entrevista, para no perderse en lo intrascendente y cumpla los objetivos de selección esperados. Solo el costo se puede canalizar por el tiempo dedicado a la entrevista y la comparación de este con las pruebas psicológicas, análisis que se presenta en el siguiente apartado.

D. TIEMPO

En los siglos pasados el tiempo fué casi siempre objeto muy atractivo de estudio. Lo escudriñaron los poetas en sus finas intuiciones, los filósofos en sus especulaciones y los teólogos en sus revelaciones y en sus dogmas y liturgias.

Ahora el hombre común y corriente empieza a ver con el tiempo un artículo de primera necesidad y, por lo mismo, precioso ypreciado.

Se valoriza hoy el tiempo de trabajo y el tiempo de vida. No es sino muy natural que sean los países más notables por su dinamismo, como Japón, E.U.A., Francia y Alemania, los que sobresalen por su interés en estudiar e investigar el tema del tiempo.

Existen instituciones completas dedicadas al manejo del tiempo, como la de Alan Lakein, cuya empresa de asesoría y capacitación ha ganado millones de dólares enseñando a la gente cómo administrar tan valioso recurso.

En Chicago existe un Centro de Investigación del -- Ocio. La Universidad de Florida del Sur, en Tampa, maneja el Institute for Studies of Leisure. En Washington la National Recreation and Park Association Pública, desde -- 1969, el Journal of Leisure Research, en Annecy, Francia -- comenzó en 1956 el Groupe International des Sciences Sociales, convertido más tarde en comité de Recherche de la Cultura.

En Praga ha funcionado desde 1968 el Centre Européen Du Loisir.

En México, que no es ni con mucho un vanguardista -- se ofrece ya la carrera de Administrador del tiempo libre (en la Y.M.C.A. de la ciudad de México).

Se podría resumir la importancia del tiempo en la -- declaración de Ed Carlson, presidente de una de las más --

grandes compañías aéreas del mundo, la United Airlines:- "El tiempo es el elemento más precioso que tengo, aparte de la buena salud y del buen metabolismo". (47)

La mejor definición sigue siendo la antiquísima de Aristóteles: El número, o la medida, del movimiento según antes y después. La palabra movimiento equivalía a cambio. El tiempo es pues, la dimensión del cambio. Si nada cambiara, no habría tiempo.

Toda administración implica la personalidad del administrador, máxime cuando se trata del tiempo, que no es algo externo a la persona.

Por eso es necesario el planear las actividades,-- organizarlas y jerarquizarlas, operarlas a su tiempo y controlar los resultados para lograr los objetivos que se han propuesto pero sin un objetivo no es posible llegar a la administración del tiempo.

De ahí la necesidad que en el proceso de selección de personal sea administrado el tiempo que se va a utilizar en ello para optimizar los resultados que las empresas desean en la selección de personal idóneo de acuerdo a sus necesidades y normas.

En la selección de personal regularmente se utilizan los tests psicológicos y las entrevistas, siendo de interés de este trabajo el realizar un punto comparativo sobre el tiempo que se utiliza en la realización de cada uno de ellos para llegar a contratar a un candidato.

Si se trata de puestos de nivel operativo, una entrevista de selección no debiera durar más de 20 minutos

En otros casos, y por razones de fatiga, tampoco debiera prolongarse más de media hora o tres cuartos de hora. La entrevista deberá cortarse cuando el tema o el-

individuo den señales de agotamiento, pero en caso de necesidad, y si no existe cansancio, no hay nada que se -- oponga a que tengan más duración de la mencionada.

No debe pasar de más de una hora y media. (48)

Un error común en muchas entrevistas es hacerla de--masiado breve y superficial. El resultado, es que no se -- reune una información lo suficientemente sustancial.

Cuando la entrevista se realiza apropiadamente, hay una relación directa entre su extensión y la cantidad de--información útil obtenida.

Esto no quiere decir que todas y cada una de las entrevistas deben ser largas. Algunas requieren más tiempo--que otras, dependiendo de factores tales como edad del aspirante, nivel académico y experiencia pasada, y el nivel de trabajo a que aspira. Comunmente 30 minutos es tiempo--suficiente para entrevistar a un aspirante a un puesto -- operativo, mientras que una hora pueden fácilmente necesi--tarse para evaluar a un candidato administrativo. Sin em--bargo, si la entrevista es demasiado corta, sólo se consi--gue información superficial y el encargado de la selec--ción no puede evaluar factores críticos como actitud, ma--durez y motivación.

Esto implica que la entrevista ~~de~~ prolongarse, -- luego que el especialista de personal se convenza de que--el aspirante no está capacitado. Hay veces en que el en--trevistador, y quizá el aspirante, se dan cuenta de que -- el candidato y el puesto no son compatibles. En estas cir--cunstancias, no tendría sentido continuar la entrevista.-- (49)

No hay límite estándar de tiempo asociado a las en--trevistas con fines de selección. La duración varía, de--

48) Cohen op.cit. p.148

49) Stanton op.cit. p.117

pendiendo del tipo del puesto, del número de solicitantes, de la importancia atribuida a las entrevistas como técnicas de selección y de la personalidad del entrevistador. La experiencia indica que hay muchas entrevistas de empleo dirigidas por "ejecutivos" no entrenados para ello, que están convencidos de que su capacidad para efectuar entrevistas es ejemplar. Lo cual disminuye la objetividad de la entrevista no obteniendo resultados óptimos. Por lo que se recomienda que sea una persona preparada para llevar a cabo una entrevista. (50)

Uhrbroch (1933) descubrió que la duración de las entrevistas era de aproximadamente 12 minutos, siendo el entrevistador el que más hablaba. Daniels y Otis (1950) descubrieron que la duración promedio de las entrevistas era de 10 minutos. El entrevistador hablaba cerca del 57% del tiempo, el solicitante el 30% y el 13% restante se dedicaba al silencio. Esto nos demuestra que la entrevista hecha por una persona preparada y experimentada, va a estructurar la técnica y evitar este tipo de error ya que lo que se pretende es obtener información del candidato y bien dirigida en un buen instrumento en la selección de personal.

Los pocos estudios encontrados en la bibliografía respectiva no permiten que se efectúe una generalización sobre la relación entre la duración de las entrevistas y su valor. En muchas entrevistas, la duración está predefinida por un programa de citas.

A pesar de su intensa utilización en las situaciones de empleo, las entrevistas no han recibido mucha atención en lo que se refiere a su confiabilidad, su validez y como se ven afectados esos atributos por el tipo o la duración de la entrevista propiamente dicha; no obstante, antes de examinar los datos disponibles sobre

esas cuestiones, será útil obtener un cuadro más amplio del papel que desempeña la entrevista como parte del proceso de selección.

Así se puede decir, que la entrevista no tiene un tiempo fijo, va dependiendo de la preparación, experiencia, planeación y carga de trabajo del entrevistador. -- Aunque, según lo mencionado la entrevista debe de durar de 15 minutos a una hora y media para que ésta sea óptima en sus objetivos.

Ahora bien en el caso del tiempo en el uso de los tests psicológicos va dependiendo del puesto y del tipo de prueba que se aplique, ya que en su mayoría todas requieren de un tiempo para su ejecución y tomando en cuenta que no solo se aplica un solo examen, se considera -- que el tiempo en su uso es mayor que el de la entrevista Porque además de su aplicación hay que tomar tiempo en su calificación e interpretación.

A continuación se mencionan los test más empleados en la industria y el tiempo de su aplicación, para formar una idea del total de tiempo en comparación de la entrevista que en lo que se pretende.

P R U E B A	TIEMPO DE APLICACION
1.- Thurstone (Habilidades)	45 minutos a 75 minutos
2.- Thurstone (Personalidad)	20 minutos
3.- Escala de Wechsler Wais	60 minutos
4.- DAT	50 minutos
5.- GEIST	ilimitado (45 minutos- aproximadamente)
6.- Frases incompletas	ilimitado (30 minutos- aproximadamente)
7.- Cattell	120 minutos
8.- Gordon	120 minutos

9.-	M.M.P.I.	ilimitado (90 minutos- aproximadamente)
10.-	Machover	ilimitado (20 minutos- aproximadamente)
11.-	Luscher de colores	ilimitado (15 minutos- aproximados)
12.-	H.T.P.	ilimitado (20 minutos- aproximados)
13.-	Beta II R	15 minutos
14.-	Grid	ilimitado (15 minutos- aproximadamente)

En el caso de las pruebas con tiempo límite se puede ser más previsor en el tiempo utilizado en su ejecución, pero en el caso de los exámenes ilimitados, el tiempo va dependiendo del candidato en su forma de realizarlo. Esto se da más común en las pruebas proyectivas, en su caso las de personalidad. (51)

Como ejemplo se toman 2 baterías, (52) las de posible uso en la selección de personal operativo y en el caso del personal administrativo. Esto con el fin de ser un poco más objetivo en el tiempo a utilizar en la aplicación de pruebas de orden psicológico.

Baterías de pruebas a nivel operativo:

	PARA EVALUAR	PRUEBA	TIEMPO
a)	Inteligencia	Beta II R	15 minutos
b)	Habilidades	Thurstone	45 minutos
c)	Personalidad	Machover	20 minutos
		Colores	15 minutos
Total tiempo de aplicación:			95 minutos (una hora - con 35 minutos)

-
- 51) Información proporcionada por la Editorial El Manual Moderno, S.A. (1991)
- 52) Información tomada de las Empresas:
- La Cantabra, S.A.
 - Artes Gráficas, S.A.
 - Cervecería Modelo, S.A. (1991)

Batería de pruebas a nivel administrativo:

	PARA EVALUAR	PRUEBA	TIEMPO
a)	Inteligencia	Beta II R	15 minutos
b)	Interés y motivaciones	GEIST	45 minutos
c)	Personalidad	Cattell	120 minutos
		Machover	20 minutos
Total tiempo de aplicación:			200 minutos - (tres horas - con 20 minutos)

Los anteriores ejemplos, no se toman en cuenta la evaluación técnica de conocimientos que implica un poco más de tiempo en su aplicación, en el caso de personal administrativo, y la entrevista que en la mayoría de las empresas se realizan aparte de las pruebas para confirmar o ampliar la información.

Estas pruebas se pueden aplicar en grupos de entre 15 a 20 personas, lo que permite contar con un índice de selección más alto por la cantidad de candidatos, ya que en su mayoría la aplicación la programan las empresas en grupo, pero hay que tomar en cuenta que de los candidatos a evaluar su calificación e integración de la batería de pruebas debe ser individual, por más sencilla que ésta sea. Y en el caso de esta integración el seleccionador debe de invertir por lo menos 15 minutos más, para emitir resultados para aceptar o rechazar por completo a un candidato.

En los siguientes cuadros se muestra en forma concentrada y comparativa el tiempo a utilizar en su aplicación de los dos instrumentos de selección mencionados.

Esto es en base a todo lo anterior, en donde se habla de los tiempos de duración tanto de la entrevista, como de los tests psicológicos, retomando los tiempos máximos de duración.

CUADRO No. 1

TIEMPO DE APLICACION TEST PSICOLOGICOS

NIVEL	TEST	REPORTE	TOTAL DE TIEMPO
Operativo	95 min.	15 min.	110 min.
Administrativo	200 min.	15 min.	215 min.

CUADRO No. 2

TIEMPO DE REALIZACION DE LA ENTREVISTA

NIVEL	ENTREVISTA	REPORTE	TOTAL DE TIEMPO
Operativo	20 min.	15 min.	35 min.
Administrativo	90 min.	15 min.	105 min.

En el cuadro número uno se muestran los tiempos a utilizar en la aplicación de pruebas tanto a nivel operativo como administrativo, de acuerdo a los tiempos mencionados en su momento, así como el tiempo en que se realiza la integración de resultados para emitir un juicio de aceptación o rechazo de cualquier solicitante.

Así se observa que para tal efecto en el nivel operativo se tomarían 110 minutos, una hora 50 minutos, y en el caso de personal administrativo 215 minutos, tres horas con 35 minutos.

Lo que significa que la inversión de tiempo para seleccionar con pruebas psicológicas es significativo a las

ocho horas de empleo del seleccionador. Y esto se ve disminuido ya que en el departamento de selección existe el servicio de un asistente quien utiliza el tiempo de aplicación y una secretaria quien hace la integración mecano gráfica o en su caso también la aplicación. Aunque estos existan, el tiempo de selección por medio de pruebas se refleja igual. Esto es sin contemplar el número de candidatos, ya que como se ha mencionado la integración de -- los resultados de las pruebas debe ser individual y en su caso la aplicación puede ser grupal. Y retomando este ejemplo, solo se tomarán en forma individual los 15 minutos de elaboración de la integración de resultados. Esto es si tenemos 6 candidatos el tiempo, por ejemplo, es -- (caso administrativo), tres horas treinta y cinco minutos más una hora y media para la emisión de resultados de los solicitantes.

Sin tomar en cuenta la evaluación técnica ni la entrevista que comunmente se realiza como complemento de las pruebas.

En el cuadro número dos se observa el tiempo de -- realización de la entrevista como técnica en la selección de personal, en el cual se muestra que en el nivel operativo se toman solo 35 minutos para su realización -- y en el caso del personal administrativo a seleccionar -- se lleva a cabo en una hora 45 minutos.

Esto es en el caso de que la entrevista lo lleve a cabo una persona preparada, con experiencia y exista una estructura en forma óptima de acuerdo al puesto a seleccionar, ya que como se mencionó, conteniendo estos elementos, la información obtenida en la entrevista puede -- ser determinante para emitir un juicio de contratación -- del solicitante.

Ahora bien, comparando ambos cuadros se puede mencionar, que con diferencia en seleccionar un puesto operativo en base a pruebas y la entrevista, se observa que

el seleccionar con la sola entrevista el tiempo se reduce 75 minutos, una hora 15 minutos. Y en el nivel administrativo, 50 minutos. Lo cual es significativo en la carga de trabajo por el departamento de selección y/o -- las actividades a realizar de acuerdo a los lineamientos y objetivos de las empresas.

Así se puede concluir que en base a tiempo la entrevista, bien realizada, puede ahorrar tiempos importantes en la selección de personal, reflejado de igual forma en sus costos, tomando como base el pago al seleccionador ya que dentro de las 8 horas pagadas para su trabajo, la selección de más candidatos por medio de la entrevista se verá incrementada.

Así se puede mencionar que todas las empresas manejan sus finanzas a través del tiempo: tiempo de organizar, tiempo de fabricar, tiempo de comprar, tiempo de seleccionar más personal, tiempo de vender, tiempo de entradas y salidas del personal, etc.

Dentro de los obstáculos más comunes en el manejo del tiempo en las actividades de un trabajador están las siguientes:

1.- Las más frecuentes:

- a) Las repeticiones inútiles.
- b) El lenguaje confuso y ambiguo.
- c) El desorden.
- d) La indecisión
- e) La "manía" de pasar mucho tiempo hablando y muy poco pensando.
- f) La "manía" de pasar mucho tiempo realizando cosas sin aclarar intenciones, propósitos y objetivos.
- g) Las costumbres de adoptar rituales que son meros formulismos.
- h) Confundir lo urgente con lo importante.

Con facilidad se cae en la ilusión de que los enemigos del tiempo son externos, pero, la realidad es que muchos de los más temibles se encuentran en nosotros mis mos. (53)

Y para finalizar este punto del tiempo, se hace -- mención de lo que el seleccionador de personal debe de - tratar de evitar para utilizar el tiempo adecuadamente a su propósito. Esto es:

- a) Interrupciones del teléfono.
- b) Interrupciones por visitas inesperadas.
- c) Urgencias (falta de planeación).
- d) Mobiliario incómodo.
- e) Aplazar, dejar cosas para después.
- f) Incapacidad de los subalternos.
- g) Falta de información adecuada.
- h) Exceso de reuniones.
- i) Liderazgo deficiente.
- j) Trámites excesivos (burocracia).
- k) Ruidos y distractores visuales.
- l) Sistemas de comunicación deficientes.

Se puede mencionar en forma de conclusión que el - tiempo en la realización de la entrevista se verá reflejado en los costos que implican el sueldo al seleccionador, ya que siendo una persona adecuada y bien pagada po drá optimizar la selección de personal, reduciendo atrasos innecesarios en el trabajo por cubrir un puesto va-- cante. Tanto los costos de la mala selección como las di ficultades de hacer buenas selecciones están aumentando.

La selección no es un procedimiento escueto de - - aprobar un test o pasar bien una entrevista y quedarse - en el trabajo. Exige análisis laboral, un estudio, prepa

ración y evaluación cuidadosa del trabajo. También requiere valor a la gente que aspira al puesto.

Entrevistas, formas de solicitud, referencias y - - pruebas se emplean mucho para valorar a la gente y para - mejorar la selección y como ya se mencionó, la entrevista bien preparada puede ser de mucha utilidad en este proceso.

En general, la eficacia de cualquier elemento de selección depende de su validez, de la proporción de empleados satisfactorios escogidos sin él y de la proporción de solicitantes que habrá que contratar independientemente - de su éxito probable.

La selección es un área de la Psicología Industrial Aún con el énfasis sobre el problema práctico de conseguir gente que trabaje en la organización con la importancia sobre el problema científico de cómo medir las habilidades, destrezas, personalidad y desempeño de la gente. - (54)

E. UTILIDAD

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 aptitudes, habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un cierto puesto, con objeto de llegar a predecir con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar.

Pero, si el entrevistador se basa a un procedimiento rígido y mecánico (como efectivamente suele suceder) - minimiza los resultados de la entrevista; incluso se llega a dar el caso de nulificar toda su validez, puesto -- que se olvida de solidificar el intercambio negando la - dinámica de la reciprocidad.

Dicho de otra manera, si graficáramos a la entrevista, la podríamos ubicar en base a dos vectores constantes: el horizontal es el que nos conduce a la tarea - (objetivo), y el vertical es el que nos dirige hacia el plano socio-emocional. En la medida en que uno de los -- dos prevalezca sobre el otro, la entrevista pierde su -- eficacia y finalidad. Es pues, la proyección diagonal ascendente la que le proporciona su dimensión más satisfactoria al encuentro, porque el avance en la obtención de la información está determinado por la consolidación de la relación socio-emocional, consolidación que sólo se - alcanza con el establecimiento de un genuino rapport, o sea, la identificación total de ambas personas como individuos pertenecientes y ubicables en un grupo social definible por medio de las señales que constantemente emanan del comportamiento, y del cual no se puede evitar, - dado que no hay persona que viva o actúe en el vacío, ya que todo comportamiento se manifiesta como un cúmulo de emociones, sentimientos y experiencias, todo lo cual puede o no devenir en conocimientos, pero que sin lugar a -

dudas son adquiridos en el seno de una sociedad particular.

El entrevistador debe estar preparado para poder descifrar este manejo de la imagen de identidad por medio de una sólida clasificación frente al patrón de conducta manifiesto ya que, todas las características y -- factores plantean en el entrevistador el problema de la naturaleza objetiva de la percepción, ya que siempre verá a las personas a través de un enfoque muy particular.

De ahí que la tarea del entrevistador sea la de descubrir precisamente, aquellas cualidades que distingan a una persona de otra, obligándose a percibir a -- cualquier entrevistado, no sólo como una combinación de características, sino como una unidad dinámica y funcional. Así pues, esto nos lleva a considerar a la entrevista como experimento controlado, aunque la palabra experimento suela sugerir una realidad fría e impersonal que es en lo que nunca debe caer.

Hacia el fin de la entrevista, el entrevistador -- deberá contar con material suficiente sobre el cual poder basar una teoría. Es decir, una serie de ideas conectadas entre sí, y que se sustenten unas con otras -- respecto al perfil del entrevistado. Partiendo de la -- apreciación teórica, es posible aventurar predicciones, las cuales, necesariamente, se verán corroboradas o no, en la práctica. Esto es uno de los puntos más sensibles de la entrevista, en donde el entrevistador puede caer más fácilmente en error, esto se presenta al valorar, -- de una manera objetiva y real, el material que se recoge en la entrevista. Por ello es importante formular -- previamente un cuidadoso y detallado plan de trabajo.

No obstante, estas posibilidades ciertas de la entrevista, ya se use como medio básico de selección o como complemento de las pruebas psicotécnicas, la entre--

vista tiene limitaciones que se derivan de ser subjetivas las calificaciones, en todos los aspectos señalados por el entrevistador, por ello es importante no encasillar al entrevistado en un número obtenido en su calificación, sino más bien el clasificarlo como un medio de comparación para ser un tanto más objetivo en la decisión de la selección, ya que esta se inclinaría por el más sobresaliente. Así la prueba final de una entrevista y de cualquier técnica de selección, debe ser una evaluación de su confiabilidad y su validez. Como se notará en este punto, existen muy pocas investigaciones al respecto.

Una cosa es preguntarse hasta qué punto se puede predecir el éxito en el trabajo sobre la base de las entrevistas, y otra muy distinta plantear preguntas sobre la exactitud de la información reunida mediante el método de las entrevistas. Se trata de preguntas totalmente independientes, puesto que el requisito primordial para la validez es la consistencia, y no la precisión; es decir, se puede predecir potencialmente a partir de cualquier conjunto de datos que no sean aleatorios, cualquiera que sean sus carencias de imparcialidad.

En 1949 se publicó una revisión completa de la literatura sobre las entrevistas de empleo, que incluyó 106 artículos distintos. Sólo en 25 de ellos se encontró información cuantitativa sobre el valor de las entrevistas en la selección.

De hecho, se encontró un total de sólo 34 coeficientes de confiabilidad para 174 diferentes conjuntos de calificaciones. Esos coeficientes de confiabilidad iban de 0.23 a 0.97 para calificarlos sobre rasgos específicos, y de 0.20 a 0.85 para las calificaciones sobre capacidad general. El único rasgo que dió coeficientes de confiabilidad superiores a 0.40 fué la inteligencia -

(55).

En 1965 se analizaron numerosos estudios que proporcionan datos sobre la confiabilidad, los cuales se observan en el siguiente cuadro, (56).

ESTUDIO	RESULTADOS
Strupp y Williams	Acuerdo "significativo" entre los calificadores en nueve rasgos diferentes.
Sternberg (1950)	Confiabilidades que van de - - 0.15 a 0.71
Bonneau (1957)	Confiabilidad entre calificadores, de aproximadamente 0.80.
Anderson (1954)	Confiabilidad entre calificadores de, aproximadamente 0.80.
Shaw (1952)	Confiabilidades que van de 0.71 a 0.78.
Prien (1962)	Confiabilidades que van de 0.55 a 0.62.
Raines y Rohrer (1955)	Confiabilidad de 0.15.
Play (1961)	13 a 15 confiabilidades significativas a cero.
Zaccaria y colaboradores (1956)	Confiabilidad estimada de 0.72.

55). Wagner citado en Blum.

56). Ulrich y Trumbo citado en Blum.

Así, en el siguiente cuadro se muestra un resumen de datos escogidos de las investigaciones sobre las entrevistas (57).

RASGO O CARACTERISTICA	CONFIABILIDAD	VALIDEZ
1. Capacidad para presentar ideas.	0.42	
2. Vivacidad.	0.36	
3. Antecedentes: familiares y socioeconómicos.		0.20
4. Energía.	0.64	
5. Iniciativa.	0.57	
6. Inteligencia o habilidad mental.	0.96, 0.87, 0.77, 0.62, 0.90	0.58,0.82, 0.45,0.94, 0.51,0.70
7. Personalidad.		0.21
8. Autoconfianza.	0.77	
9. Sociabilidad.	0.87, 0.72	0.37
10. Ajuste social.		0.22
11. Tacto	0.26	
12. Capacidad en general.	0.71, 0.48, 0.24, 0.20, 0.26, 0.43, 0.68, 0.61, 0.85, 0.55	0.27,0.21, 0.16,0.87, 0.23

Al resumir los datos presentados sobre la confiabilidad de las entrevistas, se encontró que:

En primer lugar, resulta evidente que son pocos los estudios que han presentado informes sobre la confiabilidad, y en segundo, que las señaladas, con pocas excepciones, son más bajas que las aceptadas habitualmente para técnicas utilizadas para la predicción individual. Casi no se señalaron coeficientes de confiabilidad de calificaciones de criterios, pero es probable -- que no sobrepasaran a los indicados para las entrevistas. Por consiguiente, la falta de confiabilidad sigue siendo una grave fuente de atenuación para los coeficientes de validez que pudieran obtenerse.

De ahí la importancia que debe tener la preparación de la entrevista dando una importancia notable a los pasos generales del proceso de selección. Que aunque sea una interacción humana deben de estandarizarse como lo es toda técnica. Una dificultad en la evaluación de la validez de las entrevistas tiene relación -- con el criterio utilizado.

Se debe hacer hincapié en que la inconsistencia de criterios entre los estudios presentados puede ser una de las principales razones para la falta de acuerdo ya que se señaló solo 22 coeficientes de validez que -- iban de 0.09 a 0.94 (con una mediana de 0.19). Las vali deces más altas (como sucedió en el caso de la confiabi lidad se encontraron cuando el criterio era una calificación de capacidades generales. Así la validez se observará directamente en el desarrollo del trabajo a desempeñar por el candidato.

(En general, la entrevista de selección se puede -- mejorar depurando la selección de los entrevistadores.

Muchos de ellos tienen cosas malas obvias; muy po ca instrucción, demasiada poca experiencia, muy poca -- comprensión de los tipos de gente que están entrevistan

do y también bastante poca información sobre los puestos que están tratando de cubrir.

(Hay también cosas malas obvias con la forma en que se escoge a los entrevistadores: a un empleado de oficina que promueven; a una persona que demuestra ser muy sociable. Así, el escoger entrevistadores con instrucción, experiencia, conocimientos y motivación más apropiados aumentará la confiabilidad de las entrevistas.)

Y cabría en este punto mencionar la validez de la entrevista en comparación con la validez del entrevistador. Ya que a este corresponde obtener la información, analizarla e interpretarla para ofrecer un juicio sobre los solicitantes entrevistados para su selección. Ya -- que este hecho, por lo común, lo han pasado completamente por alto la mayoría de los individuos que han tratado de evaluar el punto hasta el cual la entrevista puede contribuir a la precisión en la selección.

Con respecto a lo anterior puede ser provechoso explorar algunos de los errores cometidos no sólo por el entrevistador inexperto sino también por el especialista de más experiencia que con frecuencia aborda la situación de manera indiferente y poco sistemática. No es sino hasta que se es capaz de ver los errores propios, cuando se puede desarrollar la destreza necesaria para realizar la entrevista de selección.

Dichos errores son los que se mencionan a continuación, (58).

1. La falta de estrategia.

Algunos entrevistadores no tienen una estrategia o un plan de acción particular para seguir durante el curso de la entrevista. Como carecen de un sistema, lo único que hacen es esperar que suceda lo mejor.

Lo que obtiene es bastante menos que eso. Algunas veces ni siquiera se dan cuenta del tipo de información que necesitan obtener. No saben qué preguntas hacer.

2. Brevedad de la Entrevista.

Un error común en muchas entrevistas es hacerla - demasiado breve y superficial. El resultado es que no - se reúne una información lo suficientemente sustancial.

Cuando la entrevista se realiza apropiadamente, - hay una relación directa entre su extensión y la cantidad de información útil obtenida.

Esto no quiere decir que todas y cada una de las - entrevistas deben ser largas. Algunas requieren más - tiempo que otras, dependiendo de factores tales como -- edad del aspirante, nivel académico, experiencia pasada nivel de trabajo a que aspira y la carga de trabajo del entrevistador.

3. Interpretación incorrecta.

Las entrevistas con frecuencia fracasan porque la información obtenida se interpreta correctamente. Las - razones pueden ser sutiles. En primer lugar, podría haber una brecha entre el entrevistador y el aspirante al trabajo, que cause que el entrevistador obtenga las conclusiones incorrectas de lo que escucha.

4. El dejar de establecer la empatía.

Probablemente uno de los errores más comunes que - acontecen es la incapacidad del entrevistador para esta - blecer la empatía con el candidato. La entrevista nunca se echa a andar. No se llega a iniciar o no llega a haber comunicación sustancial algunas y toda la entrevista avanza con problemas.

5. Prejuicios y preferencias inconscientes.

Al examinar prejuicios o preferencias inconscien-

tes no se habla de los tipos de situaciones de igualdad que tiene toda persona en conseguir un empleo. Más bien se habla de un rechazo fijo, negativo, y virtualmente - automático de algunos factores de los antecedentes o ca racterísticas de un aspirante dado. O por otro lado, -- puede ser una fuerte preferencia por ciertos factores o características personales completamente sin relación - con las especificaciones del trabajo.

6. Hablar excesivamente.

Otra razón de que muchas entrevistas salgan mal - es que el entrevistador ha sido el que más ha hablado - y por consiguiente ha aprendido muy poco acerca del as- pirante.

7. Confianza en la intuición.

Algunos entrevistadores basan sus conclusiones so bre un aspirante en la intuición sin apoyarse en hechos objetivos o evidencia. Estas conclusiones se racionalizaban mediante el argumento de que siempre que el entre vistador deja de seguir su intuición, lo lamenta.

8. Importancia exagerada en la impresión inicial.

Es muy natural que se forme alguna impresión ini- cial cuando se encuentra con un aspirante. Sin embargo, hay que tener presente que las primeras impresiones no- son necesariamente verdaderas indicaciones de una reac- ción típica de la conducta.

9. Factores de tensión.

Algunas personas deliberadamente aumentan la ten- sión en la entrevista. Recurren a técnicas que alteran- o desconciertan al candidato.

Así, en base a lo anterior se puede mencionar que al darle mayor importancia tanto a la entrevista de se- lección como al entrevistador.

Se verá un tanto incrementada la confiabilidad de la realización de la entrevista en dicho proceso, así como tomar y darse cuenta de los errores que se cometen en su realización para lograr una mayor validez, tomando en cuenta los factores característicos tanto de la tarea a efectuar como el sistema socio-emocional de los candidatos. Mismos que deben ir a la par para optimizar la elección y contratación de cualquier aspirante.

A continuación se ofrece como complemento a lo mencionado, la forma en cómo se debe realizar estructurar o planear una entrevista para su realización, estos de acuerdo a la bibliografía revisada, con el interés de mejorar su funcionalidad.

F. COMO LLEVAR LA ENTREVISTA

Dado que la tarea del entrevistador al seleccionar personal es la de emitir un juicio basado en la comparación de las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias reales del puesto a desempeñar, lo más adecuado es formular previamente un cuidadoso y detallado plan de trabajo.

El plan de trabajo de la entrevista consiste, antes que nada, en determinar las áreas de información que se desean explorar; es decir, hacer acopio de todos los datos que permitan delinear las condiciones específicas de la tarea que tendría que efectuar el candidato una vez incorporado a la empresa.

Este es el punto más importante y al que, básicamente se abocará el entrevistador.

Desde luego, lo idóneo sería que el entrevistador conociera a fondo la estructura de la compañía, sus divisiones, sus departamentos y, en general, todas las --

unidades que conforman a la organización. Su conocimiento debería extenderse a la nómina de personal, la estructura del salario, las cualidades y deberes de los puestos las características de los supervisores, las políticas-laborales, las prestaciones, etc.

Para la preparación de la entrevista es necesario que el entrevistador domine lo siguiente:

- a) La descripción del puesto, para conocer las características del puesto, para saber el enfoque a dar en la entrevista.
- b) Revisar la solicitud de empleo, con el fin de conocer la preparación y experiencia del solicitante, -- así como su estructura familiar y personal.
- c) Determinar áreas de indagación, esto es con el fin de profundizar en los aspectos en donde exista duda o se requiera para el puesto.
- d) Proporcionar un ambiente adecuado, esto para que el solicitante se sienta lo más a gusto posible y se -- sienta con la importancia que se merece.
- e) Asignar tiempo suficiente. Esto va desde el respeto de la cita hecha, y fijar un tiempo razonable para -- la realización de la entrevista, independientemente de la carga de trabajo. Ya que si tiene buena organización debe de tomar todo en cuenta para su desarrollo.

Una vez prevista la entrevista se procede a su -- realización, en donde hay que tomar en cuenta las siguientes etapas, (59).

1. Apertura.

Es la recepción formal del entrevistado, cuando -- se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo.

De este primer impacto depende muchas veces el -- transcurso de la entrevista.

2. Rapport.

Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, -- crea un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Se puede iniciar con alguna charla con temas triviales y neutrales a ambas partes.

3. Obtención de información.

En este punto se recomienda iniciar 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. Estos primeros temas a cubrir durante la entrevista son: la historia previa del solicitante o historia personal, su educación, su experiencia laboral y sus calidades personales. Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información.

Areas a tratar en esta parte de la entrevista:

a) Historia laboral.

Esta área es de suma importancia, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuáles sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Algunos de los datos, al igual que en las demás áreas, pueden encontrarse en la solicitud y/o curriculum, y depende de los objetivos que se tengan al indagar más al respecto durante la entrevista.

b) Historia académica.

Permite detectar el potencial de desarrollo del -- entrevistado y si cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo a los requerimientos del puesto. También per

mite determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Por otro lado, al investigar acerca de sus calificaciones se puede observar cuáles son sus niveles de eficiencia y, más importante aún, cuáles son los niveles de exigencia a los que está acostumbrado. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo; para medir su nivel de superación y actualización.

c) Historia familiar.

Se investiga, por un lado, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y la dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, informando su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.

Por otro lado, en el caso de que el entrevistado es casado, se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.

Es muy importante conocer el grado de cohesión o integración de la familia, qué valores son los que predominan y de qué manera son transmitidos éstos a sus miembros, así como el nivel social, cultural y económico de la misma.

d) Factores personales.

En este punto se debe de hacer con una ética profesional firme ya que ésta área implica todo aquello de la emotividad y personalidad en general, hay que tomar en cuenta que los patrones de conducta no cambian de un día para otro.

1. Concepto de sí mismo.

Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el

entrevistado: ¿se autodevalúa?, ¿se sobrevalora?

De esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

2. Metas.

Esta es un área de importancia substancial. Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado. Esto se cuestiona a tres niveles: a corto, mediano y largo plazo.

Asimismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

3. Pasatiempos.

Se investiga este aspecto con la finalidad de ver cómo utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo. Esta área nos permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre éstos y las metas que persigue.

4. Salud.

Se investiga, primeramente, qué enfermedades ha padecido el aspirante y en qué etapa cronológica; si son típicas o son enfermedades que pueden haber dejado alguna secuela.

En segundo lugar, se investiga el estado de salud de la familia. Si hay enfermedades hereditarias, causas de muerte de los familiares, etc.

Las enfermedades vigentes se refieren a aquellas que se tienen en la actualidad y son fácilmente verificables por medio de examen médico.

Este punto es importante tomarlo en cuenta, ya que puede ser un condicionante de ingreso a la empresa.

4. Descripción de la compañía y el puesto.

La compañía debe estar convencida de que el aspirante es verdaderamente capacitado para el puesto disponible, y el aspirante tiene que sentir que la empresa y el puesto satisfacen sus metas y necesidades profesionales.

5. Respuestas a las preguntas del aspirante.

A menudo sobreviene un intercambio de información entre el entrevistador y el candidato y es entonces - - cuando cualquier duda que pudiera tener debe aclararse.

6. Fin de la entrevista.

Se da un anuncio por parte del entrevistador de - que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede - preguntar al candidato si no tiene más que agregar, o - bien si no tiene alguna otra duda que desee aclarar. Se puede decir, por ejemplo: "Ahora que estamos terminando ¿quisiera agregar alguna información?" Es importante recalcar que en cualquier caso se debe hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena. Más no dar - ninguna esperanza de que es el candidato a contratar.

Ayudas adicionales a la entrevista.

En seguida se encuentran sugerencias adicionales - para ayudar a obtener la suficiente información como para tomar una decisión objetiva, (60).

- Mantener control de la entrevista.

El entrevistador debe siempre dirigir la entrevista guiándola en la dirección adecuada sin dominarla autocráticamente. Debe asegurarse de hacer todas las preguntas que le parezcan necesarias. Si el aspirante intenta dar otra dirección a la discusión, el entrevista-

dor debe volver a llevar la dirección discretamente, pero con firmeza hacia su objetivo.

- Registrar la información clave a medida que se vaya proporcionando.

Hay que tomar apuntes, sin exceso, durante la entrevista, preferiblemente en un pliego de papel separado. Confiar en la memoria del entrevistador es una práctica inadecuada; una gran cantidad de información significativa puede perderse en el proceso. Notas apropiadas que puedan ser repasadas en detalle por el entrevistador hacen más aparentes las capacidades del aspirante y permiten una evaluación más exacta de las mismas.

- Personalizar las preguntas probadas.

Personalícense las preguntas probadas cuyas respuestas se ha decidido extraer del candidato mediante un estilo y nivel de lenguaje que sean tanto cómodos y naturales para el entrevistador como apropiados a la situación de la entrevista.

- Obtener siempre fechas fijas de empleo.

Esto con el fin de aclarar cualquier tiempo libre del aspirante.

- Verificar cuidadosamente las inconsistencias.

Si el entrevistador no está satisfecho con la respuesta del aspirante a una pregunta particular, o si desea una aclaración adicional, no debe abandonar el asunto, hasta que se sienta satisfecho.

- Tomar suficiente tiempo para realizar una entrevista completa.

Algunos entrevistadores se sienten bajo presión del tiempo. Atraviesan precipitadamente la entrevista y obtienen sólo una información breve. Por eso es importante su preparación previa a la entrevista.

- Hablar menos, escuchar más.

Esto es para obtener la mayor información del candidato, el entrevistador debe de aprender ser un buen oyente.

- Evitar las preguntas transparentes o dar al entrevistado las respuestas deseadas en la entrevista.

Por eso la importancia de estructurar y realizar preguntas abiertas.

Por último, conviene recalcar el hecho de que llevar a cabo una entrevista de manera eficiente y satisfactoria para ambas partes, entrevistado y entrevistador, es todo un arte. Entrevistar es una técnica útil y valiosa que se puede ir perfeccionando mediante la práctica continua. Además, el conocimiento adecuado de la teoría básica de la entrevista nos proporciona el patrón con el que podemos evaluar críticamente la metodología y conducta actual para, en base a ello, decidir el mejor camino para optimizarlos. Y de una manera u otra la conducta será reflejada en el campo laboral. Por eso es importante que el entrevistador sea una persona preparada, que conozca tanto lo que incluye el realizar una entrevista como el comportamiento integral de los solicitantes, y por ello se menciona en el siguiente capítulo la participación del psicólogo, por su preparación profesional, para la realización óptima de una entrevista en selección de personal.

CAPITULO V

LA IMPORTANCIA DEL PSICOLOGO EN SELECCION DE PERSONAL.

A. PREPARACION PROFESIONAL.

Es intención de este trabajo, aunque somero, es - - analizar el estatus actual que guarda la profesión psicológica en relación a las funciones para las que fué creada, esto es, en cuanto a su capacidad para afectar de manera importante las demandas sociales en los variados aspectos y áreas en que puede intervenir.

El análisis supone un trabajo que debe considerar- como punto de partida, el esfuerzo antecedente que han- realizado muchos psicólogos de todo el país, representan tes de más de treinta universidades tanto oficiales como privadas, así como varias sociedades profesionales, desde hace más de diez años a la fecha.

De esta manera, se incluyen tres partes fundamenta- les en la preparación profesional del psicólogo:

- 1) Una reseña de los estudios, antecedentes,
- 2) Algunas consideraciones prospectivas sobre el que - hacer y deber hacer a futuro, (61)

Antecedentes.

En base a la acción profesional del psicólogo, su - currícula contiene:

1. Que el psicólogo es un profesionista cuyas funcio - nes son:
 - a) Evaluar,
 - b) Planear,
 - c) Intervenir para modificar un problema,

- d) Prevenir, e
 - e) Investigar.
2. Resuelve problemas en las áreas de;
- a) Educación,
 - b) Salud pública,
 - c) Producción y consumo,
 - d) Organización social,
 - e) Ecología y vivienda.
3. Los sectores a los que el psicólogo debe dirigir sus acciones son en orden de prioridad los siguientes;
- a) El sector rural, marginal,
 - b) El sector rural urbano,
 - c) El sector urbano marginado y
 - d) El sector urbano desarrollado.
4. Como beneficiarios de sus servicios, se encuentran en orden de prioridad;
- a) Los macro-grupos institucionales,
 - b) Los micro-grupos institucionales,
 - c) Los macro-grupos no institucionales,
 - d) Los individuos.
5. Las técnicas de diagnóstico utilizadas por el psicólogo son;
- a) Las entrevistas,
 - b) Las pruebas psicométricas,
 - c) Las encuestas,
 - d) Los cuestionarios,
 - e) Las técnicas sociométricas,
 - f) Las pruebas objetivas y proyectivas,
 - g) La observación,
 - h) El registro instrumental, y
 - i) Los análisis formales.
6. Las técnicas de intervención para resolver problemas son;
- a) Las técnicas fonomenológicas,

- b) Las psicodinámicas y conductuales,
- c) La dinámica de grupos,
- d) La sensibilización,
- e) La educación psicomotriz,
- f) La manipulación ambiental,
- g) La retroalimentación,
- h) La publicidad y la propaganda.

7. Las técnicas de prevención son, además de las que utiliza para la intervención, a excepción de la educación psicomotriz, la capacitación a varios niveles.

8. Las técnicas de investigación son las que se utilizan en otras ciencias y pueden encuadrarse en las categorías más generales del registro, análisis cualitativo y cuantitativo de los datos y formulación de modelos.

Situación actual de la carrera.

Pueden considerarse un diagnóstico global de las currícula de psicología en diferentes universidades y - constituye el segundo punto de trabajo. Sintéticamente se puede decir:

- 1. Que una característica general de los planes de estudio es que se elaboraron con un marco teórico convencional, consistente en ofrecer una vasta información al estudiante, sin tener como meta alcanzar objetivos profesionales precisos. En consecuencia, el entrenamiento dado, no se dirigía a proporcionar técnicas que constituyeran una bagaje instrumental suficiente, que permitiera el desarrollo de programas guiados por estrategias de intervención coherentes.
- 2. Que la preparación práctica prevista en los planes de estudio, no concordaba en muchos de los casos, - con lo que al egresar era el ejercicio profesional.
- 3. El servicio social no estaba integrado al conjunto de actividades requeridas para asegurar la prepara-

psicología

ción, y su cumplimiento no implicaba el que se realizara en realidad un trabajo profesional en el cual los -- egresados pusieran en práctica los conocimientos adquiridos para beneficio de la comunidad.

4. Los contenidos de las currícula se caracterizaban en su mayor parte por la primacía del verbalismo, por -- ende, no se especificaban las actividades que deberían -- desarrollar profesores y alumnos, y no se contemplaban -- modalidades distintas a las tradicionales dentro del -- proceso enseñanza-aprendizaje.

5. Los aspectos teóricos del programa eran considera -- dos como fundamentales, y aún cuando había exigencias -- en el cumplimiento de las prácticas, éstas tenían un pa -- pel subordinado.

6. A pesar del papel principal que jugaba la teoría, los planes de estudio carecían de una concepción teóri -- ca y no se concebía a la teoría como la realización de -- una práctica.

7. En muchos planes de estudio no se encontraron se -- cuenciaciones lógicas entre los contenidos, ni una se -- rriación vertical entre las materias que fuera realmente adecuada, ni se descubrieron integraciones horizontales entre las materias que se llevaban de manera simultánea (Taller de San Miguel Regla), (62).

8. Por otra parte, como no existían objetivos profes -- ionales claros, no se contaba dentro de los mismos cur -- rícula con mecanismos para evaluarlos, (63).

Esta falta de criterios de evaluación era mani -- fiesta en la incorporación de las escuelas privadas a -- las universidades oficiales, cuyas oficinas de incorpo -- ración no exigían ciertos aspectos, tales como orienta --

62) Alcaraz (1979) citado en Urbina.

63) Luis Lara Tapia (1989), citado en Urbina.

Metodología

ción de los programas, recursos, etc., obligándolos simplemente a cumplir con disposiciones de la legislación correspondiente.

9. Finalmente, la heterogeneidad de las materias - - ofrecidas en los distintos planes de estudios, exigía - una planta de profesores muy extensa, lo que limitaba - la posibilidad de comunicación entre ellos, y cuya superación académica era difícil de plantear porque implicaba una multiplicación de programas, lo que a fin de - - cuentas propiciaría en mayor medida, el aislamiento.

10. Los aspectos indicados pueden muy bien ser aplicables, tanto a nivel de licenciatura como al de posgrado. Influyen por tanto, en el aspecto profesional y en la - preparación de maestros e investigadores, y afectan también los objetivos y características de la investigación.

PROSPECTIVA.

Indudablemente, a nivel mundial, la profesión psicológica ha ido adquiriendo una relevancia cada vez mayor en el mundo contemporáneo. Existen, entre otras, varias razones válidas para su desarrollo dentro de las -- cuales se destacan:

1. Su potencialidad para intervenir en una gran multiplicidad de problemas, a nivel individual, familiar, - de microgrupos y macrogrupos;
2. Que se trata de una profesión que nació interdisciplinaria y que por lo tanto, tiene capacidades de interactuar con una gran variedad de disciplinas;
3. Que su desarrollo científico, tanto en teoría como en la práctica profesional y la investigación, ha sido impresionante en las últimas décadas, y sus posibilidades de intervención en múltiples problemas es cada -- día más eficiente y objetiva.

No obstante que las que se indican y muchas más,-

parecen ofrecer un panorama bastante optimista respecto al desarrollo y aplicaciones de la moderna profesión -- psicológica.

La psicología mexicana pasó, en solamente diez -- años, de un ámbito filosófico puramente especulativo, -- hasta un adecuado nivel científico. Pero su estabilización se ha visto limitada debido a condiciones de muy -- variada naturaleza, dentro de las cuales se considera-- rán algunas aplicadas, al menos, en México.

Ahora bien, dentro de nuestro punto de interés y -- en base a lo anterior la psicología se define general-- mente como la ciencia de la conducta humana.

Las palabras importantes son ciencia y conducta. -- Puesto que la psicología es una ciencia y puesto que -- trata de la conducta, podemos obtener implicaciones in-- mediatas concernientes a su posición, métodos y conteni-- do. Como ciencia la psicología trata de descubrir o de-- sarrollar conceptos explicativos. La explicación exige-- la identificación, descripción y observación.

La principal contribución que la psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se -- apoyen en la conducta humana, (64).

La psicología no trabaja en el reino de la fanta-- sía acerca de la conducta humana; trabaja con hechos y -- con todos los hechos.

El especialista en factores humanos, al tratar de diseñar, equipo para todos los seres humanos no debe ig-- norar las diferencias entre humanos, que puedan dictar-- modificaciones significativas en el diseño de determina-- do equipo. El psicólogo de las diferencias individuales al tratar de relacionar las capacidades individuales -- con las diferentes formas de conducta industrial, debe-- estar atento, sin embargo, a la importante influencia -

potencial de los factores sociales-interacciones humanas y características del grupo y de la organización sobre la naturaleza y magnitud de la relación que está estudiando.

Se define la industria como el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios.

Instituciones tales como agencias de gobierno, hospitales y clínicas, instituciones educativas, hoteles, -teatros, institutos de investigación, así como también -fábricas, agencias de publicidad, bancos y empresas de -seguros, todas caen dentro de esta definición. Este amplio punto de vista revela el vasto escenario de la conducta humana que es asequible a la observación sistemática y estudio en la industria. La psicología, como una de las principales ciencias que tratan de la conducta -humana, está bien provista para hacer observaciones y -conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en la industria.

Así, la industria proporciona una magnífica oportunidad para estudiar la conducta humana. Hombres y mujeres ventajosamente empleados gastan casi la mitad de sus horas de vigilia en el mundo del trabajo; los desempleados de nuestra sociedad tienen un interés obvio de lo que sucede en la industria. Por tanto, la industria como lugar para estudiar la conducta es atractiva sencillamente porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. Un psicólogo que se -ocupa en la conducta industrial está muy interesado en -crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Está interesado en -- los problemas enormemente complejos de la productividad humana y de la ejecución del trabajo, del aprendizaje -humano y de la adquisición de destrezas, de la motiva--ción humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las ca-

pacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, y de la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto al desarrollo completo y actualización de sus personalidades. Y para este fin es importante resaltar en la formación del psicólogo los aspectos que pueden desarrollarse en la industria, como:

- a) Adiestramiento y desarrollo de personal.
- b) Orientación de personal.
- c) Motivación humana.
- d) Comunicaciones industriales.
- e) Encuestas de investigación.
- f) Selección de personal.

En este último punto es importante resaltar que - dentro de su preparación profesional, en la realización de la selección de personal, el psicólogo debe de resaltar la utilización de la percepción, el manejo de habilidades y aptitudes, intereses y motivaciones, y la personalidad en general. Aspectos que se tratarán en los siguientes puntos.

B. PERCEPCION.

La percepción representa la comprensión de una situación presente sobre la base de experiencias pasadas. En consecuencia, lo que se percibe en un momento dado - depende, no solamente de la naturaleza del estímulo - - existente, sino también de los antecedentes que le afectan como son; las propias experiencias, sentimientos - de momento, prejuicios, deseos, actitudes y fines generales.

Aunque estos distintos elementos están presentes, en un sentido general, en una percepción, uno de ellos - será más influyente que los otros, en lo que afectan --

las reacciones perceptivas ante aspectos específicos del medio ambiente, como puede ser el uso de la entrevista por un seleccionador de personal. Para facilitar el análisis y la comprensión del papel de cada uno de estos -- elementos esenciales en la percepción, se pueden enumerar así;

- a) Naturaleza sensoria del estímulo
- b) Antecedentes o escenario
- c) Previas experiencias sensorias afines.
- d) Sentimientos, actitudes, impulsos y fines personales.

Esto es, la percepción es el proceso consistente -- en crear patrones significativos a partir de la información sensorial (sentidos en bruto (65)).

La percepción es un fenómeno de razonamiento en -- donde existe siempre un sujeto y un objeto. Cuando no -- hay una clara distinción de esta dicotomía, el fenómeno -- se distorsiona, empobreciendo la experiencia y llegando, incluso, a nulificarla. En otras palabras, si la percepción es el ámbito donde se genera el conocimiento humano tenemos que aprender a usarla lo mejor posible, evitando caer en la mezcla indistinta de ambos polos de esta dicotomía, para poder observar a los demás y a todo lo que nos rodea tal y como realmente son y no como queremos y necesitamos que sean, se requiere satisfacer una condición; la de conocernos a nosotros mismos, ya que de otra manera no podemos esperar comprender a los demás y a lo que nos rodea. El entrevistador, en el momento de actuar, tiene que manifestarse, con relación a sí mismo, abstraído, distanciado de todo aquello que pueda significarle -- contaminar el encuentro con apreciaciones proyectivas, y debe mantenerse involucrado en el intercambio para lograr una auténtica reciprocidad y con ello obtener datos

confiables, exentos de especulaciones innecesarias.

El camino para conocerse a sí mismo principia justamente en la tolerancia expresada en la autoaceptación y la autocomprensión, pero esto, por sí solo, no nos -- asegura una comprensión objetiva de los demás. El problema estriba en que nunca se dan las mismas condiciones. En tanto que, si bien es cierto que todos tenemos semejantes necesidades básicas, en ningún hombre se repiten las experiencias de otros, porque éstas actúan en un grupo de características innatas que hacen de cada individuo una unidad única. Tan contundente es esta situación, que le imprime un sello de originalidad e irrepetibilidad a la entrevista.

De ahí que la tarea del entrevistador sea la de -- descubrir, precisamente, aquellas cualidades que distinguen a una persona de otra, obligándose a percibir a -- cualquier entrevistado, no sólo como una combinación -- fortuita de características, sino como una unidad dinámica y funcional.

Hacia el fin de la entrevista, el psicólogo deberá contar con material suficiente sobre el cual poder -- basar una teoría. Es decir, una serie de ideas conectadas entre sí, y que se sustenten unas con otras respecto al perfil del entrevistado. Partiendo de su apreciación teórica, es posible aventurar predicciones.

El problema no consiste en las preguntas que se -- deben hacer. Lo que es mucho más difícil es interpretar correctamente la información que proporciona el que busca trabajo y para ello se menciona a continuación algunas ideas sobre las percepciones psicológicas en la selección de personal, (66).

1. Un claro entendimiento de lo que una persona ha -- hecho es la mejor manera de predecir su conducta futura

Esta explicación de la conducta humana se basa en el hecho de que el patrón de la personalidad básica, las actitudes, motivación y conducta de un individuo, tienden a establecerse en las primeras etapas de la vida con -- frecuencia durante la niñez y la adolescencia, y, por lo general son muy resistentes al cambio. Por consiguiente, la conducta humana tiene una fuerte tendencia a seguir el mismo continuo, más que a cambiar drásticamente de dirección.

2. De igual manera, un aspirante incapacitado revelará generalmente alguna información positiva respecto a sus antecedentes. Se debe estar seguro de evaluar el -- perfil general y total de conducta del aspirante a fin de determinar su reacción de conducta común y típica.

3. Para ser un verdadero especialista profesional de empleo, se debe aprender a conservar una postura objetiva, analítica, y crítica al evaluar a un aspirante y para entrevistar a ese candidato con la cabeza y no con el corazón.

4. Al entrevistar a un candidato a un trabajo, ¿Exactamente qué información se debe buscar? ¿Qué habilidades, destrezas, rasgos y características deben tenerse en cuenta? ¿Qué capacidades son pertinentes al determinar si se le hace o no una oferta concreta de trabajo al solicitante? Probablemente es imposible presentarse con una lista global de las capacidades que cubrirán todos los trabajos concebibles. De hecho, la mayoría de los puestos tienen un conjunto muy definido y propio de especificaciones.

La estrategia se basa en la idea de que lo que el candidato hizo en el pasado es la mejor indicación de lo que hará en el futuro dentro de la organización.

Para mayor facilidad, la lista de capacidades se divide en tres categorías. La comprensión de lo que el-

aspirante ha hecho con relación a estas capacidades ayudará a predecir lo que hará.

Las capacidades, colocadas en sus categorías apropiadas, son:

- a) Habilidades básicas
 - Inteligencia y viveza mental.
 - Conocimiento del trabajo y destrezas.
 - Educación.
 - Experiencia.
 - Destrezas de organización.
 - Destrezas de comunicación.
 - Nivel de energía.

- b) Características personales
 - Destrezas interpersonales.
 - Modos y actitud.
 - Capacidad de imposición.
 - Iniciativa, empuje e ingenio.
 - Madurez.
 - Motivación y ambición.

- c) Rasgos de carácter.
 - Estabilidad.
 - Esfuerzo.
 - Perseverancia.
 - Habilidad para llevarse bien con los demás.
 - Confianza en general y en sí mismo.
 - Don de mando.

De ahí, la importancia de la participación del -- psicólogo en la realización de una entrevista, ya que -- debe tener el conocimiento y comprensión de los principios de la conducta y motivación de la gente en el trabajo. Este conocimiento es en extremo importante si se pretende hacer predicciones exactas acerca de qué aspirantes harán una probable contribución útil a la compañía y cuáles fracasarán.

C. HABILIDADES Y APTITUDES

Las habilidades y aptitudes van desencadenadas por la influencia de la capacidad y desarrollo individual y en particular por la inteligencia del individuo.

La inteligencia es el comportamiento adaptativo dirigido a un fin, parece estar determinada en gran parte por normas culturales y sociales. La conducta adaptativa es una conducta que se enfrenta y satisface con éxito -- los desaffios que encuentra a su paso. Estos desaffios pueden ser internos, planteados por el propio organismo, o bien externos, presentados por el mundo exterior.

La palabra inteligencia se remonta a Aristóteles, -- que distinguió las funciones emocionales y morales, y -- las funciones cognoscitivas (razonamiento) e intelectuales. Cicerón tradujo la última palabra como intelligentia (inter-dentro), leger-reunir, escoger y discriminar) Así Wechsler (1958) definió la inteligencia como "el conjunto o capacidad global del individuo para actuar con -- un fin, pensar de modo racional y enfrentarse con eficacia a su ambiente".

En general, la inteligencia es una capacidad práctica para resolver problemas, una habilidad verbal y una competencia social. La capacidad práctica para resolver problemas incluye usar el razonamiento lógico, relacionar ideas y ver un problema en su totalidad. La capacidad verbal incluye el empleo y comprensión del lenguaje hablado y escrito en formas bien desarrolladas. La competencia social se refiere a interactuar con otros; tener una apertura mental ante varias clases de personas y mostrar interés por diversos temas. Así se pueden considerar tres clases fundamentales de capacidad mental:

- a) Operaciones, el acto de pensar;
- b) Contenidos, términos en que se piensa; y
- c) Productos, ideas que se encuentran para producir una-

idea, (67).

Puede considerarse la inteligencia general como -tendencia a razonar. Los tipos de inteligencia son las-capacidades para abstraer clases distintas de cualida--des; para formar conceptos de partes distintas del me--dio ambiente. Los factores de grupo son maneras habitua--les de pensar simbólicamente o de razonar. Las aptitu--des son capacidad para crear hábitos eficientemente.

Definición interesante de la inteligencia es la -que dió en 1942 George D. Stoddard, comisionado de Edu--cación del Estado de Nueva York en aquella época, en su obra "El significado de la inteligencia".

"La inteligencia es la habilidad para realizar ac--tividades que se caractericen por dificultad, dificul--tad, complejidad, abstracción, economía, adaptabilidad--a una finalidad, valor social y emergencia de origina--les; y el mantenimiento de tales actividades bajo condi--ciones que demandan concentración de energía y resisten--cia a fuerzas emotivas", (68).

Descriptiva más bien que explicatoria, esta defi--nición señala las muchas facetas de la inteligencia, ca--da una de las cuales pueden ser y ha sido destacada por psicólogos particulares, siendo natural que la inteli--gencia se revele en actividades con tantas cualidades -ya que los problemas que el hombre reconoce como solu--bles son numerosos e intrincados.

Sin embargo, como todos los problemas son simila--res y el método de solución de problemas es básicamente cosa establecida, es permisible hablar de inteligencia--general, especialmente teniendo en cuenta que esta habi--lidad es susceptible de soportar medición.

Dicho lo anterior, se puede considerar a la inte-

67) Morris, (1987) p. 279-281

68) Sperling, (1983) p.71

ligencia como la acción de desarrollo de cada individuo tomando en cuenta su desenvolvimiento en su ámbito familiar, social, educación, iniciativa, inquietudes, integración, experiencia y perspectivas de logro en su desarrollo para establecer dentro de su cultura e integración social la adquisición tanto de habilidades y aptitudes para sus actuaciones en general dentro de su desarrollo.

Si se conoce bien la tarea para la que se selecciona el personal, incluso en sus aspectos psicológicos se tendrán valorados los factores de inteligencia, habilidad y aptitud que en la misma intervienen, todo ello, independientemente de la vocación y personalidad que -- puedan tener los candidatos que se van a examinar.

Una aptitud es una determinada disposición natural e innata o adquirida para verificar una operación, llevar a cabo un trabajo, o sentir o reaccionar, en forma determinada, (69).

Se puede decir que una persona tiene aptitud para el salto de altura. Con práctica y entrenamiento, puede desarrollar esta aptitud hasta el límite psicológico, - es decir, hasta el mayor alcance de capacidad con que - ha sido dotado por la naturaleza. Comunmente hablamos - de aptitud matemática, aptitud mecánica, aptitud de vendedor, etc. Las aptitudes no se miden nunca directamente, sino que son deducidas de las medidas de habilidad. Es decir, se mide la habilidad de un hombre y de él se saca un juicio sobre la capacidad y amplitud de su aptitud esencial.

Las aptitudes pueden clasificarse desde varios -- puntos de vista y así se obtiene:

1. Por su carácter cualitativo
 - a) Sensoriales - percepciones.
 - b) Motoras - coordinación.

- c) Intelectuales - aptitud general.
 - d) Afectivas - voluntad.
2. Por su forma.
- a) Elementales - actos normales de la vida.
 - b) Complejas - sentido estético
 - sensibilidad
 - percepción armónica
 - agudeza auditiva
3. Por su intensidad.
- a) Infranormales.
 - b) Normales.
 - c) Superdotados.
4. Por el grado en que participa la iniciativa
- a) Extensas - crear
 - b) Poco extensas - copiar
5. Por su calificación social
- a) Elevadas - interactivas
 - b) Bajas - manuales
6. Profesionalmente.
- a) Positivas - especialidades
 - b) Indiferentes - comunes

La habilidad, es un término que implica el poder de ejecutar como el resultado del desarrollo de una aptitud, es decir, es una aptitud expresada por sí misma en la ejecución. La aptitud es considerada como innata y -- constante, mientras que la habilidad puede ser desarrollada, dependiendo del entrenamiento y experiencia, hasta el máximo permitido por ser aptitud fundamental. En si, la habilidad es la acción idónea del individuo para determinado trabajo, que puede ser diagnosticada mediante una evaluación de aptitudes.

En el trabajo, en la vida práctica se observa en la actuación del individuo y cómo prueba de su habilidad que intervienen simultáneamente dos clases de aptitudes,

la general y específica.

Por ello, todas las medidas individuales podrán dividirse en dos partes independientes.

A una parte se le llama factor general. Se le llama "general" porque aunque varía libremente de unos individuos a otros, permanece inalterable para un mismo individuo con respecto a las demás aptitudes correlacionadas. Esto quiere decir, que cada individuo posee aptitudes y habilidades propias y de acuerdo con su desarrollo al que se incline.

La segunda parte se le ha llamado factor específico. No solo varía de un individuo a otro, sino que también en un mismo sujeto y para distintas aptitudes. Este factor permite el evaluar y clasificar a un individuo más apto que otro.

Dentro de la selección de personal las habilidades y aptitudes se pueden evaluar mediante pruebas psicológicas y entrevistas. En los exámenes mediante pruebas de inteligencia como son el Beta II R, Dominos, Raven, Wais, de destrezas y aptitudes diferenciales y en el caso de la entrevista por medio de una preparación bajo el conocimiento de la tarea que va a desarrollar el candidato y en su caso la aplicación de pruebas técnicas para conocer sus destrezas. Como es el caso de una secretaria, no se puede medir su nivel de mecanografía hasta el momento en que ella toma la máquina de escribir, y lo demuestra.

Con todo lo anterior, se puede mencionar, que la inteligencia, coordina todos los recursos del individuo con las situaciones que en el trabajo se le presentan y los medios externos de que se disponen. Antes ya se mencionó la definición simplista de que es la capacidad de reacción del individuo ante nuevas situaciones.

Dentro de los factores específicos se pueden mencionar:

- a) Inteligencia abstracta, que ofrece la realización de síntesis conceptuales.
- b) Inteligencia numérica, la cual da la oportunidad de un manejo óptimo de las operaciones básicas.
- c) Inteligencia espacial, en la cual se observa la construcción espacial de pertenencia de cualquier objeto, enfocando su utilidad.
- d) Inteligencia dinámica, que es donde se detectan los diversos movimientos.
- e) Inteligencia verbal, la cual ofrece una construcción de la comunicación verbal en base a la cultura.
- f) Inteligencia artística, da el enfoque sobre los aspectos de estética y belleza.
- g) Inteligencia técnico-mecánica, en donde se dan los factores de destrezas en manejos más operativos que intelectuales.

En todos estos factores deben considerarse mezclados componentes de otros, en menor cuantía, o sea que se pueden presentar en un solo individuo dos o más factores de la inteligencia y en su caso también el que uno depende del otro.

En la práctica, cada día los profesiogramas del trabajo administrativo, no sólo exigen más, sino que sobre todo discriminan las exigencias, principalmente en lo que a inteligencia se refiere, lo que puede conseguirse con una acertada selección que destaque sensiblemente las anteriores cualidades. Es justamente por esto que la persona que se dedica a entrevistar tiene el deber de considerar sus propias motivaciones, su escala de valores, su ideología, sus puntos débiles, sus prejuicios, para conocerlos y controlarlos y así poder diferenciar sus propias experiencias y sentimientos de los del entrevistado. Algunas emociones pasajeras pue-

den distorcionar la percepción; por ejemplo, el entrevistador que no se conoce a sí mismo puede estar muy molesto por una discusión que tuvo con su jefe, y durante la entrevista tratará de descargar su enojo contra el entrevistado.

De acuerdo con la reacción del entrevistado clasificará a éste como sumiso o débil, o bien como hostil y agresivo; uno se da cuenta de que él mismo está produciendo el comportamiento observado. La percepción no es una operación mecánica, más bien está afectada en forma continua por experiencias, actitudes, emociones y motivaciones personales.

El buen entrevistador debe escuchar todas las declaraciones que se le hacen con un cierto grado de duda preguntándose si lo que le están diciendo es realmente lo que él ha entendido; este poner en duda lo que el entrevistador ha captado puede llevarlo a formular más preguntas, o a hacer algún comentario que le aclare lo que realmente quiso decir el entrevistado. Claro que esto no quiere decir que deba dudar de todo lo que le dicen; hay que saber seleccionar aquellos datos que son obvios y objetivos de aquellos que pueden tener varias implicaciones. Esto es la habilidad que un entrevistador debe tener en su desarrollo.

Los siguientes puntos reúnen las habilidades principales que hay que poner en práctica para lograr un buen grado de objetividad en la entrevista, (70).

1. El entrevistador respetará los puntos de vista del entrevistado; siempre debe de adoptar una actitud imparcial y abierta frente a las ideas que exponga el otro, tratando de entenderlas y aceptarlas.
2. No impondrá su ideología, influyendo en los conceptos del entrevistado.

3. Analizará el material que se le presente, primero desde un punto de vista puramente racional y analítico-y, segundo, enfocándolo hacia el aspecto humano y emocional.
4. Separará los prejuicios establecidos de los datos reales que le da el entrevistado.
5. Su atención debe estar totalmente enfocada a la situación de la entrevista, tratando de no divagar en otros temas.
6. Debe conocer a fondo su personalidad para que pueda diferenciar entre sus experiencias y sentimientos y los de su entrevistado.

Así, para valorizar el potencial de la entrevista el entrevistador controlará, hasta donde sea posible, su propia actitud y conducta. Así mismo, tratará de mostrar poca variedad en su persona según el tema que se trate, para observar las diferencias en las respuestas dadas a los mismos. De esta forma atribuirá tales diferencias a variaciones de la personalidad, experiencia, etc., del entrevistado, y no a su propia conducta.

Dicho lo anterior se puede decir 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, si no que debe también conocer sus propias limitaciones como una persona que desempeña un papel importante, pero limitado. Teniendo siempre presente que una entrevista nunca consiste en un sistema rígido y mecánico de formular preguntas para generar respuestas, sino, por lo contrario, en una intercomunicación activa, donde, a través de un método específico, se sacan a relucir los datos que se persiguen para satisfacer ciertas metas. En general el entrevistador debe contar con las siguientes habilidades:

Autoconocimiento; autoaceptación; comprensión; espontaneidad; autoconfianza; ecuanimidad; capacidad para escuchar; autorealización; flexibilidad; genuinidad; capacidad para generar empatía y la capacidad general para orientar su pensamiento entre situaciones nuevas.

D. INTERESES Y MOTIVACIONES

Otros de los aspectos que se pueden identificar dentro de la selección de personal son los intereses y motivaciones. Los cuales también se pueden evaluar con pruebas psicológicas y mediante la entrevista bien estructurada bajo un profesional en materia para llevarla a cabo y se pueden detectar esos aspectos. Ya que estas son parte integral del desarrollo de cualquier candidato y por lo tanto pueden ser más sensibles a la observación directa del entrevistador por medio de la entrevista.

El interés es la inclinación por gusto de cualquier actividad, o sea que el interés es cuando le agrada el realizar algo. El interés nace de la experiencia, se adquiere y caso todas las ocupaciones demandan este gusto.

Generalmente el seleccionador de personal debe observar la importancia que tienen el interés del trabajador por la actividad que desarrolla u oficio que desempeña. Al comparar a las distintas personas que ejecutan trabajos semejantes, hay razón para creer que aquellos a quienes no gusta su trabajo no obtienen el mismo rendimiento ni alcanzan la misma perfección en él, así como tampoco permanecen tanto tiempo en el empleo como los que tienen afición a su oficio y trabajan por gusto esto se refleja por una real conformidad del empleado hacia la empresa. Por otra parte, los individuos que están desarrollando un tipo de actividad por la cual sien

ten poco o ningún interés, no tienen oportunidad de llegar al nivel de satisfacción en su trabajo que alcanzan las personas experimentadas y aficionadas a la actividad u oficio que están desarrollando.

Los intereses o aficiones pueden dividirse en cuatro campos generales: ciencia, lenguaje, personas y negocios, siendo posible conseguir una descripción bastante exacta de los intereses de un solicitante o de un empleado, en el curso de una entrevista en la cual se formulan numerosas preguntas sobre temas tan interesantes como las actividades presentes y anteriores del individuo en cuestión, así como sus aficiones, pasatiempos y tipo de vacaciones que más le gustan, (71).

Ahora bien, hay que examinar estos intereses a través de sus elementos representativos:

1. Examen de interés o vocación.
 - a) Tendencias
 - interrogatorio o conversación
 - Observación del individuo
 - b) Aspiraciones
 - Interrogatorio
 - Cuestionarios
 - Análisis de la conducta

Y de igual manera es importante conocer que fue lo que motivó al individuo a seleccionar su actividad.

El ser humano actúa de cierta manera debido a razones que, en ocasiones, conoce, en otras no. Pero, indudablemente, las razones existen.

Debajo de cada acción humana se esconde una compleja serie de motivos. Un motivo es, simplemente, la conexión que existe entre una necesidad sentida y la recompensa recibida en relación a esa necesidad.

Algunas necesidades son innatas en el ser humano, como por ejemplo; la comida, la bebida, el respirar, el

71) Tiffin, op.cit. p.181

dormir, etc. Otras como la necesidad de poder o la ambición de una mejor posición, son resultado del tipo de -- cultura en la que el hombre se desarrolla. Al primer tipo de necesidades se les llama primarias o fisiológicas y psicológicas y a las segundas sociales.

Las necesidades fisiológicas son aquellas que se -- originan en relación a la constitución fisiológica del -- hombre y que producen conductas dirigidas a metas que -- las satisfagan de una manera directa.

Las necesidades psicológicas tienen su origen en -- el deseo personal de conocimiento, experiencia, comprensión, amor, realización, etc.

Las necesidades sociales tienen una serie de necesidades que han sido originadas por su organización cultural, religiosa, política, etc. La manera en que cada -- persona expresa estas necesidades depende de su particular desenvolvimiento a nivel físico, emocional e intelectual.

Estas necesidades se expresan en base a patrones -- sociales: posición económica, grados académicos, promociones, etc., que lo llevan a una mayor aceptación por -- parte de la sociedad.

La falta de cualquier cubrimiento de las necesidades humanas produce una serie de cambios en la actitud -- de la persona que van desde la agresión hasta la conformidad. Lo cual debe de ser detectada por el seleccionador de personal. Y de igual manera del como la gente percibe su trabajo.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en que vive. Estos patrones son las actitudes que afectan -- la manera en que la gente percibe su trabajo y enfrenta su vida; cuatro patrones de motivación especialmente importantes son el logro, la afiliación, la competencia y el poder. Estos patrones reflejan el ambiente cultural --

en el que crecen; su familia, la escuela, la iglesia y los libros.

La motivación de logro es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos que se presentan al tratar de alcanzar sus metas. Un individuo impulsado por el logro desea desarrollarse, crecer y -- avanzar en la escala del éxito. El logro es importante por sí mismo, no por las recompensas que le acompañen, ya que un buen desarrollo ofrece buenas recompensas.

Un número de características definen a los empleados orientados hacia el logro. Generalmente estas personas son trabajadoras cuando tienen la percepción de que serán reconocidas por su esfuerzo, cuando existe solamente un riesgo moderado de fracaso, y cuando son retroalimentadas de manera específica respecto a su desempeño anterior.

La motivación de afiliación es el impulso de relacionarse socialmente con la gente. Estas personas trabajan mejor cuando se les reconoce sus actitudes positivas y su colaboración.

La motivación por la competencia es el impulso de realizar un trabajo de alta calidad. Este tipo de empleados buscan la excelencia en su trabajo, desarrollan habilidades para la solución de los problemas y luchan por ser creativos. Lo más importante es que estas personas se benefician de sus experiencias. También esperan un trabajo de alta calidad de sus asociados y pueden impacientarse si quienes colaboran con ellos no cumplen con estas expectativas.

La motivación por el poder es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. Desean causar impacto en su organización y están dispuestas a correr riesgos para lograrlo.

Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes cuando su impulso está orientado hacia un-

poder institucional y no al poder personal. El primero - es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de toda la organización. En otras palabras - estas personas buscan el poder por medios legítimos, alcanzan posiciones de liderazgo mediante un desempeño exitososo y, por tanto, son aceptadas por los demás. Sin em--bargo, si el impulso que tiene un empleado es hacia el - poder personal, éste suele ser un líder sin éxito.

Tomando en cuenta la motivación del individuo el - seleccionador de personal debe de detectar las necesida--des de éste para poder enmarcar el porqué de su actitud- o búsqueda de empleo. Ya que el "Qué" hace es fácil de - observar pero el "porqué" lo hace es difícil de descu- - brir la verdadera razón de porqué las personas hacen las cosas.

Sin embargo, se debe observar que, como seres huma--nos estamos siempre en posibilidad de explicar el compor--tamiento de otros. Entonces es importante plantear pre--guntas y escuchar y observar para detectar los motivos - que una persona tiene sobre su comportamiento. Siendo - un aspecto de suma trascendencia en la evaluación de la- selección de personal. Por lo tanto, lo fundamental, no- es lo que dice sino cómo se dice, para que el mensaje -- tenga un receptor, sin duda, se debe recibir el mensaje- claramente, tanto en su contenido, como en la forma en - que se expresa o explica.

Y es de igual importancia el hacer mención que es- te tipo de comportamamiento es manejado por el psicólogo, de acuerdo a su preparación profesional dentro del estu- dio de la conducta humana, ya que éste sabe observar su- causa y efecto dentro tanto de sus gustos en actividades como los motivos de la selección de dichas actividades.- Tomando en cuenta sus necesidades fisiológicas o socia--les como de los intereses intelectuales o los factores - afectivos que estructuran la personalidad de los candida

tos. En donde toda situación psicosocial puede ser caracterizada y estudiada desde el punto de vista de las motivaciones que provocan y orientan su desarrollo.

E. PERSONALIDAD

Se emplea el término persona para referirse al individuo del género humano, visto como entidad psicológica.

El hombre, como persona humana, tiene la facultad de sentirse como una unidad independiente del mundo que le rodea, pero capaz de conducirse dentro del mismo de acuerdo con impulsos diversos. Desde que nace, se inicia en el hombre la capacidad de integrar su consciencia en forma distinta a todo lo demás y esto es lo que lo separa del resto de la naturaleza, siendo consciente de un yo que actúa como ser pensante, en función de sí mismo, y cuando llega a conocer su mundo en forma reflexiva se convierte en el árbitro de su destino.

Todos los humanos están integrados en forma análoga respecto a atributos físicos, pero, como persona, cada uno difiere de los demás en la forma en como cada uno llega a constituir su propia consciencia del mundo, de su existencia y de los fines que se pretenden alcanzar.

Como todas las acciones del hombre se derivan de sus necesidades, su campo de actividades será ilimitado y sus posibilidades de satisfacerlas serán tanto más numerosas cuanto mejores sean sus relaciones con los humanos, pues solamente con la ayuda de los demás podrá tener éxito en la búsqueda de los satisfactores, morales y materiales, que le son indispensables para el cumplimiento de sus fines dentro del grupo a que pertenece.

El término personalidad es de uso universal. Constantemente se emplea para explicar la impresión que alguien nos causa o, simplemente, para describirlo.

En la formación de la personalidad concurren factores heredados y adquiridos. Lo heredado se refiere a la estructura orgánica que determinará las posibilidades de actividad mental, y lo adquirido consiste en las experiencias que el individuo acumula en el curso de su vida, la acción de las cuales le permite integrarse en una síntesis que le hará manifestarse como diferente a los demás.

La personalidad se revela por la conducta total de una persona y por las reacciones que produce en los demás, de ahí la importancia que el entrevistador esté bien preparado para la realización de la entrevista y no deje influir su propia personalidad en el desarrollo de la entrevista.

Ya que ambas partes pueden influirse si se pone de manifiesto su personalidad. En el caso del entrevistado es recomendable exaltar su personalidad para ser conocida para dar una pauta para su selección.

Una buena personalidad sólo se logra cuando se tiene la capacidad suficiente para adaptarse con facilidad a todas las situaciones y saber actuar, ante cualquiera de ellas, en forma que satisfaga a uno mismo y a los demás. Todo aquel que ha aprendido a comportarse en forma adecuada ante los principales aspectos de su vida diaria tendrá una personalidad eficiente.

No se debe confundir el éxito en los negocios con algunos aspectos de la personalidad, como suele ocurrir respecto a determinadas personas que son muy capaces para manejar sus negocios aunque socialmente son ineptas. Como su campo de acción queda limitado a una sola actividad, su carencia de aptitudes en el aspecto social los aleja de toda posibilidad de ser consideradas como poseedoras de una personalidad adecuada.

Se puede describir a cualquier persona tomando de ella sus rasgos físicos, su aspecto distintivo y sus --

normas de conducta. Estos elementos quedan comprendidos dentro de los rasgos generales que integran la personalidad y que pueden agruparse en cuatro órdenes bien definidos: físico, emotivo, intelectual y social. Mismos que pueden ser detectados durante la entrevista por medio de la observación y el uso de la preparación o estructura de la entrevista, ya que como interacción se pueden utilizar preguntas para obtener la información deseada en estos aspectos.

En el orden físico, se consideran todos los aspectos externos que caracterizan al individuo y que le proporcionan una cierta apariencia personal.

En el aspecto emotivo, quedan comprendidas todas las reacciones del individuo ante las situaciones que se le presenten y la capacidad que manifieste para resolverlas en forma adecuada.

En el aspecto intelectual, se toma en cuenta el juicio central en torno del cual se aglomeran los procesos afectivos de la persona para llegar a conclusiones razonables.

En el orden social, se consideran las cualidades sociales del individuo y la medida en que observa las reglas establecidas para ser bien aceptado.

Pero estos elementos no serían suficientes para determinar la personalidad si no se tomara en consideración, el sistema de valores correspondiente a cada persona.

El sistema de valores consiste en el conjunto de actitudes que una persona tiene frente a la vida. Incluye los principios morales, las creencias y prácticas en los aspectos religioso, social, político, etc.

Cada individuo tiene su propia forma de practicar sus convicciones y de entender su sistema de valores.

Esto como resultado de las experiencias obtenidas en su contacto con el mundo que le rodea y que han in--

fluido, definitivamente, en su constitución mental afectiva. Sus experiencias son las que dan origen a sus - - creencias y a sus sentimientos y dirigen su comportamiento general, dando a su personalidad una característica única.

Como todo individuo se presenta como unidad única dentro de su personalidad, el entrevistador puede evaluar la información obtenida con respecto a los elementos, físicos, emotivos, intelectuales y sociales de - - cualquier persona entrevistada para su selección dentro de alguna empresa o institución. Pero de igual forma el entrevistador debe considerar sus propias características y función de los rasgos de su personalidad. Mismas que se presentan a continuación tanto para ser evaluadas por el entrevistador como contenido de su propia -- personalidad.

C A R A C T E R I S T I C A

F U N C I O N

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Físicos: constitución física, expresión del rostro, manera de vestir
- Emotivos: forma de reaccionar ante las adversidades, tranquilidad o alteración en el análisis de situaciones, agresividad o docilidad.
- Intelectuales: sentimientos lógicos, ideas externadas y forma de hacerlo, expresiones empleadas en el planteamiento de temas a tratar.
- Sociales: comportamiento con los demás, reglas de etiqueta usos, costumbres y convencio- | <ul style="list-style-type: none">- La constitución física del individuo influye sobre sus normas de conducta
- El control de emociones permite reaccionar en forma adecuada ante, cualquier situación, presentando al individuo con una personalidad equilibrada.
- Muestran la íntima relación entre la emoción y el sentimiento en general. Están formados de los objetos de pensamiento de los procesos interpretativos.
- Como producto de la tradición y de las prácticas so- |
|--|--|

nalismos en el trato diario.

ciales vigentes, --
tienden a ajustarse
a ciertos princi- -
pios de orden moral.

Lo presentado muestra las características de la -- personalidad que pueden ser aisladas y analizadas, como puede hacerse con determinados aspectos de la conducta humana, sin que esto quiera decir que la personalidad -- pueda ser fragmentada en tantas partes cuantas convengan al entrevistador para su estudio, ya que la personalidad resulta del comportamiento total de la persona en todas las manifestaciones de su diario actuar.

Si se trata de las relaciones en el trabajo la personalidad es un factor determinante en el éxito o el fracaso del empleado, razón por la cual, el seleccionar al personal, es necesario preocuparse por conocer del solicitante los rasgos como el aspecto físico, el arreglo -- personal, la expresión verbal, la manera de comportarse, la capacidad de atención, el sentido de la adaptación, - la confianza en sí mismo, la estabilidad emocional y el entusiasmo. Naturalmente que la importancia que se concede a las características personales no excluye la que se refiere a la capacidad y calificación para el empleo al que va a ser destinado, ya que este aspecto es fundamental, pero, cuando se presentan dos solicitantes con la - misma capacidad y preparación para el trabajo, se dará - preferencia al que reúna mejores características personales.

En términos generales, se considera que el éxito - del ser humano, en el desempeño de sus diarias actividades, está en razón directa de sus cualidades personales. Esta circunstancia es muy tomada en cuenta por las empresas al formular los requisitos que deben ser cubiertos - por un solicitante de empleo, requisitos que deben ser - lo suficientemente precisos para hacer una evaluación -- adecuada de la persona sin correr el riesgo de tomar un-

empleado con capacidad aceptable para desempeñar su trabajo, pero sin que tenga las características personales que le permitan conservar el puesto.

A ninguna empresa le interesa emplear gente inestable, pues entorpecen las labores del departamento a donde sean asignados, difundiendo un clima de intranquilidad entre sus compañeros. Toda empresa desea el éxito de su personal en el desempeño de su trabajo, pues sabe que esto no sólo redundará en beneficio de cada uno de los trabajadores sino en beneficio general, lo que, naturalmente, trae como consecuencia la prosperidad de la propia empresa. Por eso es necesario que el entrevistador trate en términos generales conocer el comportamiento integral del candidato y para ello es indispensable que este entrevistador esté capacitado por lo menos en el conocimiento básico tanto de las bases de la conducta humana como de las técnicas de desarrollo de la entrevista. Y sobre todo que el entrevistador cuente con una empatía bien establecida. Este término psicológico significa la capacidad de comprender la personalidad de las personas con las que se trate, sus actitudes, motivos y reacciones. Todo análisis de personalidad debe hacerse por expertos que posean en alto grado esta cualidad, para que su evaluación y estimación tenga una orientación constructiva. Es decir, no es el capricho de conocer, sino el conseguir la información precisa para descubrir lo que impulsa a un individuo a tomar decisiones o tener un determinado comportamiento, según las situaciones en que se encuentra.

F. EL PSICOLOGO Y LA ENTREVISTA

Hasta en las actividades más elementales el hombre tiene que enfrentarse con las cosas, interpretarlas y reaccionar.

Los diferentes modos que tienen los individuos de comportarse en este ciclo justifica el análisis de cómo vemos, como interpretamos y cómo reaccionamos. Esto nos permite mencionar la actitud personal, con tres mundos diferentes: el de cómo son las cosas (el mundo real), el de las cosas tal como las vemos o las sentimos (el mundo sensible) y el mundo conceptual, que es la forma cómo estas mismas cosas las representa nuestro intelecto.

De las tres imágenes, el psicólogo estudia estos-

sentidos, debido a que en la transmisión que del mundo exterior ofrecen los sentidos, cada uno la recibe con -- más o menos detalle y perfección, tiene más facilidad para usar unos y otros sentidos y de reaccionar con mayor o menor precisión con los distintos órganos o miembros que disponemos. El seleccionador, por otra parte, intenta determinar un valor medio y señalar los casos que se apartan exageradamente de ese valor, en sentido favorable o desfavorable. En ella, no se deben buscar matices, sino tendencias bien marcadas. Cuando en el arte alguien dibuja, canta o tiene facilidad de interpretar, se acepta su vocación de artista únicamente cuando su predisposición es excepcional.

Por el contrario, cuando estas cualidades, además de ser desfavorables llegan a entrar en un índice de -- anormalidad, el individuo puede correr peligro de accidente en determinados trabajos y esta decisión ya está en el ámbito de la psicología. Que como una forma de prevención utiliza su preparación profesional en el conocimiento de la conducta para llevar a cabo la selección de personal.

De un modo general se deduce que la psicología -- aplicada a la industria lo que busca es la habilidad de razonar, memoria verbal, juicio y la experiencia que es susceptible de adquirir el candidato en campos específicos del conocimiento.

De esta forma podemos llegar a eliminar los solicitantes que no poseen la aptitud o cualidad que interese. Conseguido esto, también podemos ordenar gradualmente -- (casi cuantitativamente) a los que la posean.

Para este conocimiento del candidato, según nuestro marco de exposición, es importante que el psicólogo como conocedor del comportamiento humano considere una -- preparación y estructura para llevar a cabo la entrevista dentro de la selección de personal. Fácil es imaginar

los factores que tratan de valorarse en estas entrevistas: salud, vitalidad, aprendizaje, estudios, experiencia. También la sensación general hacia la que predispone su parte, apariencia, modales. Su forma de expresión oral, su estabilidad y madurez emocional, sociabilidad, grado de interés, motivaciones. Esto independientemente de otros aspectos externos como son su situación familiar y económica, tipo de relaciones, aficiones, etc. Mismos puntos que se pueden tratar en una entrevista -- con el conocimiento previo de la tarea a realizar y a los individuos en sus diversos matices en su comportamiento.

El comportamiento de los seres humanos está determinado, no sólo por sus emociones actuales, su experiencia pasada o su entrenamiento, sino que también es afectado de manera relevante por los estímulos del momento. Todo ser humano emite estímulos y a la vez responde a estímulos producidos por otros, a esto se le llama interacción.

El patrón de interacción que permite que dos personas modifiquen su mundo perceptual, influyéndose mutuamente, es lo que distingue a la entrevista.

El entrevistador debe estar consciente de que sus actitudes tienen un efecto definitivo en el comportamiento del entrevistado y de que éste, a su vez, también va a afectar el comportamiento del entrevistador.

Si el entrevistador está capacitado para controlar esta interacción, podrá dirigirla para obtener información.

Para llevar a buen fin una entrevista, no sólo es necesario estimular y responder a las conductas manifestadas por el entrevistado, sino que, además, es preciso observar, describir, evaluar y reportar todo lo que tiene lugar durante el encuentro. Un requerimiento sumamente importante para que esta tarea se lleve a cabo exito

samente es que el entrevistador domine, además de las técnicas de la entrevista, una serie de conocimientos sobre las complejidades de la conducta humana, como es el caso del psicólogo. Ya que un entrevistador psicólogo es, ante todo, alguien que realizó estudios de psicología o, al menos que conoce los aspectos con que pueden presentarse los asuntos de la investigación que se propone.

Hasta para los entrevistadores operadores será -- útil esta enseñanza previa, ya que esto es importante para su mejor comprensión sobre la significación de las consignas estrictas que se les den. Esta enseñanza previa tiene como objetivo el brindar al entrevistador los medios para apreciar en qué medida el interesado es capaz de satisfacer los requerimientos previos. Sin embargo, es importante que, en este caso de entrevistadores no psicólogos las entrevistas sean estandarizadas y limitadas al máximo en las apreciaciones psicológicas; -- puesto que, si se aconseja juzgar a los entrevistados -- según ciertos conceptos psicológicos (inestabilidad, madurez afectiva, capacidad de mando, sociabilidad, etc.) que les son presentados como punto de referencia esenciales, dichos entrevistadores -- carentes de una formación psicológica adecuada -- se ven obligados a tratar -- de reconocerlos por características que, finalmente, de vienen en estereotipos.

El uso correcto de conceptos psicológicos para interpretar la vida de un sujeto es tarea delicada que requiere experiencia. Lo que se le pide al entrevistador que atienda la contratación de personal es que, en el transcurso de una entrevista, ponga en claro las aptitudes y móviles del entrevistado.

Los conocimientos sobre las complejidades de la conducta humana que debe poseer el entrevistador le darán una gran ventaja, siempre y cuando esté consciente-

de sus propias necesidades, motivos, actitudes y limitaciones, sin este autoconocimiento, el entrevistador nunca podrá estar seguro de cuánto de su propia personalidad está siendo sacada a la superficie, inconsciente, - en el transcurso de la entrevista.

La interacción entre entrevistado y entrevistador es una relación esencialmente humana, lo que exige que el entrevistador se auto-conozca.

Dado que la otra parte: el entrevistador, en cada caso es diferente, la persona que dirige la entrevista debe tener, al menos, una idea general sobre qué es lo que mueve al ser humano hacia una u otra conducta.

Ahora bien, es importante que el entrevistador -- sea un psicólogo ya que se ha definido como el estudio del comportamiento humano observando y manejando la causa efecto de dicha conducta. Y que además debe de -- contener las siguientes características:

En primera instancia el conocer y manejar cada requisición para su mejor uso y de igual forma el manejar los requisitos, normas, costumbres y funciones que existen dentro de la empresa en la cual va a seleccionar.

En segundo término debe estar consciente de las - diferencias individuales en talentos y rasgos. Necesita entender cómo un individuo madura y aprende. Necesita - desarrollar normas de comportamiento por medio de las - cuales juzgar a una persona.

En tercer término, cómo psicólogo, su percepción debe estar guiada por su experiencia y preparación profesional, mostrando un grado de confianza y entendimiento en su intuición objetiva acerca del candidato para - su clasificación y selección.

En cuarto lugar, el conocer las necesidades de -- los candidatos y los motivos en general que provocan -- una serie de conductas de acuerdo a sus intereses y motivaciones. Mismo que es estudiado por los psicólogos -

y sus diversas teorías dentro de la motivación del ser humano.

El quinto sitio, es importante mencionar, que el psicólogo como tal debe conocer su conducta en el desarrollo de su personalidad y por ello no debe de dejar de pretender su personalidad en la entrevista y de igual manera al conocer los rasgos generales de la personalidad él debe saber como persuadir al candidato a que ponga de manifiesto su personalidad. Esto con la previa -- preparación de la entrevista y capacidad para improvisar en el desarrollo de la entrevista de acuerdo al conocimiento del tipo de candidato, que nunca será semejante y mucho menos igual, por lo que el psicólogo entrevistador debe adaptar la entrevista en todo caso para obtener la información deseada.

Y por último, en sexto punto, se hace mención que de acuerdo a la preparación del psicólogo, él debe de conocer la integración de cada sujeto a cualquier ámbito, ya sea familiar, social, escolar y laboral.

Ya que en su manejo del conocimiento de estímulos motivos, respuestas y consecuencias, él debe de considerar tanto la conducta actual, sus motivos y su posible modificación, así es que, como ya se hizo mención, en toda empresa o institución el psicólogo debe tener cavidad ya que en todas ellos existe comportamiento ya que en estas está latente la participación de personas y -- por lo tanto hay conducta humana. Misma que se debe contemplar en la realización de la entrevista hecha por el psicólogo.

Ya que en la entrevista debe el psicólogo, con su conocimiento de las técnicas de la entrevista y preparación profesional, hacer una calificación con la enorme complejidad de medir y evaluar la conducta humana, y de estimar las cualidades personales de los individuos.

A N E X O S

ANEXO I: REQUISICION DE PERSONAL

RAZON SOCIAL
RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

REQUISICION DE PERSONAL

FOLIO: _____

FECHA: _____

DEPARTAMENTO: _____ DIVISION: _____

TITULO DEL PUESTO: _____

DESCRIPCION GENERICA: _____

CONFIANZA ()	SINDICALIZADO ()
PUESTO: REEMPLAZO ()	NUEVA CREACION ()
	TEMPORAL ()

SUSTITUYE A: _____

HORARIO DE TRABAJO: _____

SUELDO \$ _____

EDAD: _____ SEXO: _____ ESTADO CIVIL: _____

ESCOLARIDAD REQUERIDA: _____

EXPERIENCIA: _____

CARACTERISTICAS PERSONALES: _____

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

SOLICITA	APRUEBA	AUTORIZA
JEFE DE DEPARTAMENTO	GERENTE DE DIVISION	DIRECCION GENERAL

A N E X O 2

ANUNCIOS QUE SE UTILIZAN PARA RECLUTAR AL PERSONAL



ARGONNE
NATIONAL
LABORATORY

un patrón de igual oportunidad de empleo.

S O L I C I T A

Científicos e Ingenieros.

Requisitos:

- a) Doctorado o equivalente.
- b) Experiencia en la construcción de reactores de fusión.
- c) Iniciativa para llevar investigaciones en las ciencias-físicas.
- d) Sexo indistinto.
- e) Manejo del idioma Inglés 100%
- f) No dependen de un horario específico.

S E O F R E C E

- a) Buen ambiente de trabajo.
- b) Estudios de superación permanente.
- c) Sueldo abierto
- d) Prestaciones superiores
- e) Automóvil del año.

Interesados presentarse o enviar detalles de sus antecedentes educacionales y de su experiencia profesional a Ron Johns, -- Depto. 915, Argonne National Laboratory 9700 South Cass Avenue, Illinois 60439.

DIBUJANTES
DISEÑADORES
INGENIEROS

Descubran cómo pueden animar su carrera en:

CONSOLIDATED ENGINEERING

Enero 29

9:00 A.M. a 5:00 P.M.

Diseñadores y Dibujantes

- . Mecánico
 - Diseño y distribución de tubería.
 - Conocimiento de los códigos ASME.
- . Eléctrico
 - Distribución física y -- alambrado.
- . Estructural
 - Proyectos de concreto re forzado.

Ingenieros

Experiencia en plantas de -- energía, supervisión.

- . Electricistas . Mecánicos
- . Civiles nucleares
- . Control de calidad.

Visitenos o envíe su curriculum de antemano a:

M. Duane
Consolidated Engineering
Route 4, Linden, N.J.
07669

(un patrón de igual oportunidad de empleo).

SECRETARIAS

Entren al emocionante - mundo de personal
Salario \$ 180 - \$ 225

Tenemos 2 puestos disponibles que representan gran desafío - Uno de - Directora de Relaciones entre empleados, el otro de Administradora de empleos. Son una oportunidad para entrar al campo de la Administración general de personal y reclutamiento.

Deben poseer buena mecanografía y taquigraffia con alguna experiencia en negocios.

Tener buena presentación ser sociables, gustar -- de trabajar y tratar -- con personas en nuestra conveniente ubicación en el centro de la ciudad.

O f r e c e m o s :

- . Potencial de progreso
- . Vacaciones este mismo año
- . Beneficios liberales
- . Cafetería económica

(Para obtener una cita conveniente llamar - - 624.76.00 Ext. 118
Allied Metals Corp.
245 Park Avenue (46 ST)
New York city.

INGENIERO DE VENTAS

Un manufacturero dinámico, agresivo y próspero de Leaf Springs busca un Ingeniero de Ventas experto para el territorio del Medio Oeste. Para operar y vivir en el área de Detroit. Es deseable el conocimiento de las aplicaciones de resortes y suspensiones. Debe conocer a Detroit y a los mercados conexos. Se requiere experiencia mínima de 5 años de ventas de ingeniería. Se prefiere un título de Ingeniero Mecánico. Se requiere que el 50% del tiempo se emplee viajando.

Excepcionales beneficios. Asignación plenamente -- adecuada para coche. Salario abierto. Para obtener una entrevista personal y confidencial, llamar hoy domingo, 19 de julio o lunes 20 de julio; de 9 a.m. a 5 p.m. Martín Hegart y WO - 1 - 8033

Estos anuncios de reclutamiento de personal fueron tomados del libro de Stanton, Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. Editorial Limusa, 1989, p. 60-65

A N E X O 3

F O R M A D E

S O L I C I T U D

D E

E M P L E O

NOMBRE: _____
APELLIDO PATERNO MATERNO NOMBRE (S)

PUESTO SOLICITADO: _____

SUELDO PRETENDIDO: _____ FECHA: _____

I.- DATOS PERSONALES						
Edad _____		Lugar de nacimiento _____		Fecha _____		
Sexo M F		Estatura _____		Peso _____ Estado Civil _____		
Domicilio Actual						
CALLE		No.	Z.P.	COLONIA	CIUDAD	TELS.
Vive con _____		No.de personas que dependen de usted _____				
Vive usted en casa: Propia		Rentada ¿Cuánto paga al mes? _____		No paga renta _____		
¿Maneja automóvil? SI NO		¿Tiene automóvil? SI NO		Marca _____ Modelo _____		
Clubes o deportivos a los que pertenece _____						
II.- DATOS FAMILIARES						
Nombre del Padre _____		Domicilio _____		Ocup. _____		
Nombre de la Madre _____		Domicilio _____		Ocup. _____		
Nombre del Cónyuge _____		Domicilio _____		Ocup. _____		
Hijos, edades _____						
III.- DOCUMENTACION LABORAL						
Reg.Fed.de Contribuyentes _____		Reg. IMSS _____		No.Cartilla _____		
No. Pasaporte _____		Ced.Prof. _____		No.Lic. _____		
IV.- HISTORIA ACADEMICA						
	Nombre de la Escuela	Años Cursados	Titulo o Certif.			
Primaria	_____	_____	_____			
Secundaria	_____	_____	_____			
Preparatoria o Voc.	_____	_____	_____			
Profesional	_____	_____	_____			
Comercio u Otras	_____	_____	_____			
Cursos Especiales (duración) _____						
Idiomas que domina:		Nociones	Satisfactorio	Fluido		
Estudios que realiza actualmente _____		¿Qué año cursa? _____				
Nombre de la Escuela _____		Horario _____				
V.- CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA						
Indique en qué áreas tiene conocimiento y tiempo de experiencia.						
AREA		TIEMPO EXPERIENCIA				
_____		_____				
_____		_____				
¿Percibe usted otros ingresos? _____ ¿Por qué concepto? _____						

VI.- EXPERIENCIA LABORAL

Trabajo anteriores (Comience por el último o el actual)

NOMBRE DE LA COMPAÑIA	DE	A	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL		SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DIRECCION	POBLACION		CAUSA DE LA SEPARACION	
NOMBRE DE LA COMPAÑIA	DE	A	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL		SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DIRECCION	POBLACION		CAUSA DE LA SEPARACION	
NOMBRE DE LA COMPAÑIA	DE	A	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL		SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DIRECCION	POBLACION		CAUSA DE LA SEPARACION	
NOMBRE DE LA COMPAÑIA	DE	A	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO	
PUESTO INICIAL	PUESTO FINAL		SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL
DIRECCION	POBLACION		CAUSA DE LA SEPARACION	

VII.- REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO	TIEMPO CONOCERLO

VIII.- DATOS GENERALES

¿Por qué medio supo de este empleo? _____

¿Tiene usted familiares en el Grupo? _____

¿Está dispuesto a trabajar en cualquier turno? _____

¿Tiene disponibilidad para viajar? _____

¿A qué Sindicatos u Organizaciones ha pertenecido y que puesto ha ocupado? _____

¿Ha demandado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje? _____

¿Ha sido usted afianzado? _____ ¿En qué Cía? _____

¿Tiene usted Seguro de Vida? _____ Suma asegurada _____

¿Tiene usted cuenta de ahorros? _____ ¿A cuanto asciende? _____

¿Tiene usted deudas? _____ ¿A cuanto asciende? _____

Anote los datos que usted cree que nos interesen y los cuales no se cubrieron en esta solicitud. _____

DECLARACION Y FIRMA

- 1.- El hecho de llenar esta solicitud no significa que se acepte como empleado, debe considerarse como aspirante en concurso con otros solicitantes.
- 2.- Autorizo, para verificar los datos que contiene esta solicitud y para obtener la información adicional que estime conveniente.
- 3.- Los datos anotados en esta solicitud son exactos, de no ser así, por comprobarse alguna falsedad, no se celebrará o en su defecto cancelará cualquier contrato de trabajo sin ninguna responsabilidad.

FIRMA DEL SOLICITANTE

Comentarios: _____

Rechazado _____ Por _____

Aceptado _____ A partir de _____ Categoría _____

FIRMAS DE ACEPTACION:

SUPERVISION O JEFE

GTE. DE REC. HUM.

GERENTE DE AREA

JEFE DE INTEGRACION
Y CAPACITACION

A N E X O 4

FORMATO REPORTE DE LA ENTREVISTA

NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____ FECHA: _____

PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____

C A P A C I D A D E S

HABILIDADES BASICAS

	SOBRE- SALIENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	COMENTARIOS
Inteligencia						
Conocimiento del trabajo						
Destrezas						
Educación						
Experiencia						
Organización						
Comunicación						
Nivel de energía						

CARACTERISTICAS PERSONALES

Destrezas interpersonales						
Actitudes						
Capacidad de imponerse						
Iniciativa						
Empuje e ingenio						
Madurez						
Motivación y ambición						

RASGOS DE CARACTER

Estabilidad						
Esfuerzo						
Perseverancia						
Habilidad de relacionarse						
Confianza						
Autosuficiencia						
Liderazgo						

DESARROLLO DEL CANDIDATO
AL PUESTO:

DEBILIDADES Y LIMITACIONES
DEL CANDIDATO AL PUESTO:

PARA EL PUESTO:

SOBRESALIENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
---------------	-----------	-------	---------	------------

POTENCIAL PARA
EL PROGRESO:

SOBRESALIENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
---------------	-----------	-------	---------	------------

RECOMENDADO PARA EL EMPLEO

SI NO

CLASIFICADO POR: _____

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

El proceso de selección de personal se inicia - - cuando se presenta una vacante. De ahí surge el empleo - de técnicas que dan apoyo a dicha selección. La requisición; el reclutamiento; la solicitud de empleo; la preselección y; la selección de personal, en donde se realiza una evaluación más profunda.

La entrevista, como tal, debe de tener un objetivo para que no pierda su esencia de interrelación humana. - Siendo el instrumento más positivo en la obtención de información.

Es necesario que el entrevistador conozca tanto -- las técnicas como los elementos para la realización de - una entrevista, siendo capaz de adecuarla a cada candidato no en forma mecanizada sino totalmente abierta. Tomando dicho conocimiento solo como una base para la realización de entrevistas. Ya que cada individuo es único en - sus rasgos y personalidad.

En general es importante tener en consideración -- que la entrevista es un medio de comunicación, por lo -- tanto nos ofrece una interrelación verbal y no verbal. - Esto es tomando en cuenta que el entrevistador debe saber preguntar, escuchar y observar al entrevistado.

La entrevista es el sistema menos estandarizado y cuantificado, en la selección de personal.

La entrevista es una técnica buena que puede mejorarse y perfeccionarse a través de una práctica contínua

Generalmente en las empresas se pierde el objetivo de la labor tan importante que es la del seleccionador, - debido a que este debe desarrollar más actividades que - estan fuera de esta función, lo que comunmente se ha venido dando por la reducción de sueldos a otras personas. Y porlo tanto el seleccionador se ve presionado por tiem

po, perdiendo él también los objetivos.

El entrevistador no debe mostrar la evaluación del candidato por medio de una calificación por un número, sino más bien por una clasificación, ya que se esta refiriendo a seres humanos.

El problema primordial en el uso de la entrevista consiste en la preparación del seleccionador y en la emisión de resultados, ya que el entrevistador debe de respetar la información dada por el aspirante y ser imparcial en sus juicios.

En la actualidad se le da más importancia a la entrevista como método, técnica, receta a seguir, que a la persona que la realiza: el entrevistador. Ya que tomando como base esos métodos y la preparación del entrevistador la entrevista es muy útil en la selección de personal.

Los conocimientos que necesita un entrevistador -- son: la del conocimiento de su trabajo; las normas y políticas de la empresa; la cultura del mismo; y la ciencia del comportamiento humano. Suponiendo en el entrevistador un conocimiento general del campo sobre el que versa la entrevista (contenido), y la técnica de la entrevista (funcionalidad).

Los test psicológicos son buenos en su utilización para seleccionar al personal, aunque estos solo podrían ser utilizados como un complemento de la entrevista a la que se refiere a Habilidades y Destrezas.

Por lo que no se pueden generalizar a todos los aspirantes, por ser tan variante la gama de su comportamiento. Las pruebas, por tanto, son un medio de medir a la persona, pero no tratan de estudiar las variaciones de conducta. Y generalmente después de la aplicación de las pruebas se hace una entrevista para corroborar la información obtenida. Por lo tanto la entrevista bien encauzada podría evitar la aplicación de estos exámenes.

El aplicar test psicológicos resulta de un costo más elevado por los cuadernillos y hojas de respuesta - para cada solicitante y en su caso el actualizar la - - prueba de acuerdo a lo nuevo que se proponga para la selección de personal y en comparación con la entrevista, el costo va implícito en el pago del seleccionador. Así mismo este costo se ve incrementado, en las pruebas, -- por su tiempo de aplicación e interpretación, ya que es ta debe ser individual. Y en el tiempo de la entrevista en abierto, aunque se puede tomar desde 15 minutos a -- una hora y media. Viéndose afectado el costo, por el -- otorgamiento de la función de seleccionar a una persona no apta para llevarla a cabo.

Es importante que al seleccionador, por ser una - persona especializada, se le otorgue un sueldo mayor, - el cual a largo plazo retribuirá más a la empresa por - la reducción de rotación de personal y por la contratación de personal más apto dentro de las necesidades de la empresa.

Es de suma importancia que el entrevistador realice un plan de trabajo o estructure la entrevista antes de su realización. Esto va de acuerdo con el perfil del puesto vacante y las normas y políticas de la empresa.

De igual forma es importante en tomar en cuenta - que la rotación constante de entrevistadores o encargados de la selección de personal perjudica a la empresa - en sus costos, tiempo y utilidad.

El psicólogo dentro de su preparación profesional cuenta con las bases del conocimiento del comportamiento humano, enfocando la causa-efecto de la conducta. Lo que es de suma utilidad en la selección de personal, -- que como ya se mencionó es inherente a los seres humanos.

En general se concluye que el proceso de selec- -

ción es función dirigida a seres humanos en la clasificación de su comportamiento en forma integral, por lo que el psicólogo es la persona indicada para llevar a cabo dicha función, esto es por su preparación profesional.

La entrevista al ser empleada comunmente, hasta la fecha, por la mayoría de las empresas, es importante -- que las organizaciones o compañías le den mayor importancia en su utilización para mejorar la selección y -- por lo tanto su administración se verá mejorada.

De igual forma mostrar mayor interés en la entrevista de selección ya que en base a su costo, tiempo y utilidad puede ser proyectada como un instrumento básico en la selección de personal. Esto es dando un mayor énfasis al perfil del encargado de esta función.

Así se concluye que la entrevista llevada a cabo -- por un psicólogo podría ser muy útil en el departamento de selección de personal en las diversas empresas.

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

- 1.* Acevedo Ibañez, Alejandro y Alba Florencia, A. López M.
El proceso de la entrevista, conceptos y modelos
Noriega Editores, Ed. Limusa, 4a. ed. 1988, México-
200 p.
- 2.* Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos
1a. ed, 16a. reimp., Edit. Trillas, 1986, México, D.
F., 534 p.
3. Arnulf Rüssel
Psicología del trabajo
Trad. Dr. Alfonso Alvarez U., Ed. Morata, S.A.; 1a.
ed., 2a. reimp., 1976 España
4. Arthur Diane
Selección efectiva de personal, reclutamiento, en--
trevista, contratación y orientación de nuevos em--
pleados.
Trad. Jorge Cárdenas, Edit. Norma, Barcelona, 1987,
p. 238
5. Butcher, Harold J.
La Inteligencia Humana, su naturaleza y evaluación
2a. ed., Edit. Marova, 1979, Madrid.
- 6.* Blanco Cohen
Cómo seleccionar nuestro personal
Noriega Editores, Ed. Limusa, 1a. ed., 4a. reimp.,-
1987, México, 205 p.
- 7.* Blum, Milton y Naylor
Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y -
sociales.
2a. ed., México, D.F., Ed. Trillas, 1990, 180 p.
8. Beltrán Herrera Ofelia
La Formación Profesional del psicólogo en la ENEP--
Iztacala
Tesis, 1988
- 9.* Charles G. Morris
Introducción a la psicología
Trad. Rosa Ma. Sánchez, Edit. Prentice - Hall, His-
panoamericana, S.A., 5a. ed., México, 1990; 436 p.

- 10.* Charles Nahoom
La Entrevista psicológica
Edit. Kapeluz, 1a.ed., 2a. reimp., 1990, México, --
169 p.
- 11.* Dando, S.A.
Cómo realizar una entrevista, un método de selección
y evaluación.
1986, 82 p.
- 12.* Dunnette, Marvin D. y Kirchner Wayne K.
Psicología Industrial
Trad. Javier Aguilar Villalobos, 1a. ed., 9a. reimp.,
México, D.F., Edit. Trillas, 1982, 279 p.
- 13.* Triffin Joseph y Ernest J. Mc. Cormick
Sicología Industrial
Ed. Diana, México, trad. Andrés Ma. Mateo, 1a. ed.,
13a. reimp., 1981, 593 p.
- 14.* Fleishman, Edwin A. y Bass Alan R.
Estudios de Psicología Industrial y del personal
Trad. Agustín Contín, 1a. e., 1a. reimp., México,-
D.F., Edit. Trillas, 1979, 717 p.
15. Forns, María, Carlos Ma. Buirra y José M. Domenech
Psicodiagnóstico y Estadística
Ed. CEAC, Barcelona España, 1980, 1a.ed., 200 p.
16. Gilmer B. Von Haller
Psicología Industrial
Ed. Martínez Roca, Barcelona España, Trad. Dr. José
Toro Trallero, 2a. ed., 1971
- 17.* Grados, Espinosa Jaime A.
Inducción, Reclutamiento y Selección
1a. ed., 1a. reimp., México, D.F., Edit. El Manual-
Moderno, S.A., de C.V., 1990, 263 p.
- 18.* Howell, William C.
Psicología Industrial y Organizacional, sus elemen-
tos esenciales.
Trad. Pedro Rivera Ramírez, 1a. ed., México D.F., -
Edit. El Manual Moderno, S.A. de C.V., 1979, 398 p.
19. Instituto Hermes, A.C.
La Motivación en la Empresa, 1989.
Curso de capacitación 1210 p.

20. Heith Davis, Ph.D. y John W. Newstrom
El comportamiento humano en el trabajo: comporta--
miento organizacional.
7a. ed., trad. Alicia Escamilla A., Ed. Mc.Graw- -
Hill/ Interamericana de México, 1990.
21. Martínez Muñiz Sergio
El papel del psicólogo en la Industria. Psicología
Industrial versus Psicología del trabajo. Un análi-
sis teórico.
1988, Tesina, Iztacala Psicología
- 22.* Pérez Chico Joaquín
Elementos de Investigació Bibliográfica
UNAM - ENEP Iztacala, 1a. ed. 1988, 42 p.
- 23.* Rivera Soler Ricardo Antonio
Estructura y elaboración de pruebas para selección
de personal
Noriega editores, Edit. Limusa, 1a. ed., 8a. reimp.
1990, México, D.F., 150 p.
- 24.* Rodríguez Estrada Mauro
Administración del tiempo, serie: capacitación inte-
gral.
Ed. El Manual Moderno, S.A. de C.V., México, D.F., -
2a. ed., 2a. reimp., 1990, 79 p.
25. Rodríguez Estrada Mauro
Psicología de la organización
Edit. Trillas, México, 1978, 1a. ed.
- 26.* Rodríguez Estrada, Mauro y L. del Campo y otros
La Entrevista productiva y creativa
México, D.F., Edit. Mc.Graw-Hill, Interamericana, -
1990, 77 p.
27. Sherwood , Hugh
La Entrevista (periodismo)
Trad. Alfonso Espinet, Edit. Ate, Barcelona España,
1976, 141 p.
- 28.* Sistemas Bancos de Comercio
Entrevistas de Ingreso
México, 1986, 16 p.
- 29.* Smith, Henry C.; Wakeley, Suhn
Psicología de la Conducta Industrial
Trad. Agustín Bárcena, 3a. ed., México, D.F., Edit.
Mc.Graw-Hill, 1983, 407 p.

30. Schultz, D.P.
Psicología Industrial
3a. ed., Edit. Interamericana, Trad. José C. Pecina
Hernández, 457 p.
31. Siegel L.
Psicología Industrial
Edit. Continental, México, D.F., 1975
- 32.* Stanton, Erwin S.
Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal
Trad. Fernando García Ferrer, 1a. reimp., México, D.
F., Edit. Limusa, 1989, 199 p.
- 33.* Urbina Soria Javier (compilador)
El psicólogo, formación, ejercicio profesional, pros-
pectiva.
UNAM, México, 1989, 860 p
34. Vels Augusto
La Selección de personal. Psicología del problema -
humano en las empresas.
Ed. Herder, Barcelona España, 1982, 640 p.
35. Vargas Cancino Hilda C.
Un análisis comparativo del uso y utilidad de prue-
bas estandarizadas, entrevista y observación conduc-
tual en la selección de policías investigadores.
Reporte profesional, 1986, ENEP- Iztacala.
36. Valdez Ramos, Jesús; Jesús López et al.
Seminario sobre la Entrevista psicológica.
México, D.F., Escuela de Psicología, Universidad --
Autónoma de Coahuila, 1976, 29 p.

NOTA: Las referencias señaladas con un asterisco son las -
que se citan en el trabajo, las demás fueron consul-
tadas, también, para la elaboración del mismo.



ESQUELA NACIO.
PROFESIONA

V.E.P.I. U.N.A.M.

"D.C./PROCESOS TECNICOS

PAPELETA DE DEVOLUCION

ESQUELA NACIO.
PROFESIONA



EL LECTOR SE OBLIGA A DEVOLVER ESTE
LIBRO COMO LIBRO EN LA FECHA INDICADA
CADA FIN DE SEMANA.

1994

1994

1994
1994

1994



IMPRESA "CASTILLO"



Lezarán del Toro Núm. 25 - 5
México, D. F. 06010
entre Allende y Rep. de Chile
Tel. 526-58-17