

184195



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
IZTACALA



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

" EL PSICOLOGO COMO ENTREVISTADOR EN LA
SELECCION DE PERSONAL "

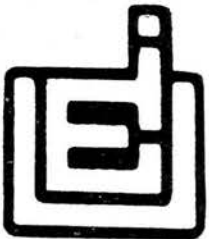
T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

MA. NALLELY JIMENEZ MEDINA



LOS REYES IZTACALA

1992



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Por el conocimiento y apoyo que me brindó en todo momento, ofresco la dedicatoria de este trabajo, con agradecimiento a la:

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

I Z T A C A L A

A mis Padres:

Con profundo agradecimiento por su amor, esfuerzos, sacrificios y apoyo moral que me brindaron en todo momento, para la realización de un anhelo conjunto de poder alcanzar una meta final en la realización de mis estudios profesionales.

A mis Hermanos:

Fernando, Juan y Daniel

A mis Hermanas:

Margarita y Ana María

A mis seres queridos:

Jaime, Jaime (hijo), Pablo, Eduardo y Alberto

Rocío y María Fernanda

Juan Jaime y Paulina

A la memoria de:

Mi abuela Gregoria y mi sobrino

Y a alguien muy especial en mi vida:

*MI ESPOSO, por su amor, comprensión
y apoyo que me brindó para llegar a
la culminación de mis estudios como
profesionista.*

** TE QUIERO **

A mis profesores:

Con profundo agradecimiento
por interesarse en que sus
conocimientos fueran compre-
ndidos y asimilados con fide-
lidad, de manera especial a
los colaboradores de este --
trabajo:

Lic. Patricia Covarrubias P.

Lic. Alberto Albarrán E.

Lic. Marco Vinicio Velasco del V.

A las Lic.: Gabriela Vergara, Irma Robles y
Norma Madrid.

Y a todas mis amigas que compar-
tieron buenos y malos momentos -
en toda nuestra carrera.

I N D I C E

IZT.

Pág.

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
DEFINICION.....	5
FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	7
MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.....	10
PROCESO DE SELECCION.....	12
CAPITULO 2 LA ENTREVISTA	
DEFINICION.....	27
USOS Y UTILIDAD DE LA ENTREVISTA	27
TIPOS DE ENTREVISTA.....	30
FASES DE ENTREVISTA.....	32
LA TECNICA DE ENTREVISTA DENTRO DE LA INDUSTRIA.....	40
AREAS DE APLICACION.....	42
CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.....	46
VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	47
CAPITULO 3 EL PSICOLOGO COMO ENTREVISTADOR EN LA SELECCION DE PERSONAL	
CARACTERISTICAS DE UN EFICIENTE ENTREVISTADOR.....	50
AUTO-CONOCIMIENTO, AUTO-ACEPTACION.....	52
MANUAL DE APOYO.....	57
ERRORES Y ALTERNATIVAS.....	62
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFIA.....	74

INTRODUCCION

En el presente trabajo se describe la estructura y dinámica del Psicólogo como entrevistador en el área de Selección de Personal dentro de una organización en el departamento de Recursos Humanos.

Como se sabe el Departamento de Recursos Humanos está estructurado o conformado por diversos profesionistas tales como:

- * Lic. en Administración
- * Lic. en Pedagogía
- * Lic. en Relaciones Industriales
- * Lic. en Psicología
- * Otros

Los cuales están encargados de seleccionar al personal, que estructura (n) la (s) organizaciones, cada uno de estos profesionistas maneja una área específica de trabajo que se relacione con el área de Recursos Humanos.

Todos estos profesionistas son capaces de realizar cualquier actividad que se relacione con recursos humanos., algunas veces deberán ser asesorados por algún otro profesionista que tenga amplios conocimientos sobre la Conducta Humana como es el Psicólogo Industrial. Este es el encargado de mejorar la capacidad y habilidad del manejo de una organización. Así mismo de él dependerá que las habilidades y aptitudes que tenga el candidato sean las idóneas para tener un buen desempeño laboral, ya que la administración del departamento de recursos humanos es un proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, salud, conocimiento y habilidad de los miembros de la organización en beneficio del propio individuo y la organización.

El psicólogo industrial maneja diversas áreas con respecto a las actividades de trabajo que tiene a su cargo, tales son:

- * Análisis de puesto
- * Reclutamiento y Selección de Personal
- * Capacitación
- * Orientación
- * Entrevistas
- * Otras

" Un psicólogo que se ocupa de la conducta industrial esta muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los Recursos Humanos en la industria.

Esta 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 motivación humana y de los efectos de diferentes incentivos y circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, de la interacción entre las necesidades y objetivos de la organización y de las necesidades de los empleados respecto al desarrollo complejo y actualización de sus personalidades " Dunnet (1979).

La contribución del psicólogo puede orientar a la organiza-
ción a utilizar mejor las prestaciones laborales y permitir que el trabajador realice tareas más adecuadas a sus habilidades.

Por lo anterior el psicólogo utiliza pruebas psicométricas con el objeto de conocer al trabajador en lo que respecta a su inteligencia, habilidades, personalidad (proyectivas), etc. Aparte de las pruebas se somete a entrevistas y a pruebas centradas

específicamente a las tareas que es preciso desarrollar y finalmente en las aptitudes individuales.

El psicólogo industrial no se limita a la selección de personal, sino que ocupa un lugar importante en lo que se refiere al estudio del ambiente de trabajo, con el fin de hacerlo más productivo y más proporcionado a la medida humana.

Expresamente en este trabajo se decidió abordar de manera específica el tema de " El Psicólogo como Entrevistador en la Selección de Personal ", para lo cual fue necesario mencionar el reclutamiento y la selección de personal, la entrevista, etc. como actividad antecedente y consecuente (respectivamente) a la misma; logrando así ampliar el panorama sobre la tarea que se realiza o debe realizarse dentro del Departamento de Recursos Humanos, esperando que el lector dedicado a estas actividades pueda utilizar lo que aquí se presenta, como guía práctica en su desarrollo profesional.

Por lo anterior el objetivo del presente trabajo será demostrar mediante un análisis detallado que la intervención del Psicólogo como entrevistador en la selección de personal, es la más -- idónea al conocimiento de la Conducta Humana que este adquiere -- a través de su formación como profesionista egresado de la E.N.E.P. Iztacala.

Hipótesis si el psicólogo actúa como entrevistador en el área de selección de personal entonces habrá una evaluación y selección más precisa, que nos brinde resultados óptimos.

Dentro del 1er capítulo denominado " Reclutamiento y Selección de Personal " se hace una revisión bibliográfica de diversos autores: J. Grados (1988), A. Galicia (1989), Reyes Ponce (1990), etc.

por tal motivo se tendrán diversas opiniones, definiciones, etc. acerca de este tema, así como se puede observar las actividades que realiza un psicólogo industrial o bien psicólogo interesado dentro del ambiente industrial.

En el 2do. capítulo denominado " La Entrevista ", será desglosado para tener un amplio conocimiento de ésta, definición, usos y utilidad, tipos de entrevista, etc.

Una vez que hayamos conocido lo referente a la entrevista y se tenga comprendido, es posible que podamos adquirir elementos necesarios para la realización de una entrevista que cuente con todos los elementos necesarios y metodológicos como son: objetivos a seguir, planeación, desarrollo, evaluación, etc.

El tema central del presente trabajo se desarrolla dentro del 3er. capítulo el cual se denomina " El Psicólogo como Entrevistador en la Selección de Personal ", donde podremos observar como funge el psicólogo como entrevistador cuales la tarea que debe desempeñar y en que condiciones. Para ello nos apoyaremos en diversos autores como: Henry H. Morgan, J.W. Cogger (1975), J. Grados (1988), A. Galicia (1989), Stanton (1989), etc.

Al finalizar este trabajo daremos las conclusiones a las que llegamos después de la revisión bibliográfica para la realización de éste.

CAPITULO 1

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

DEFINICION

Hawk (1968), define al reclutamiento como el abastecimiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes. Los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupe los puestos requeridos para conducir eficazmente el trabajo de una organización. Años más tarde Grados (1988), define al reclutamiento como una técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Podemos darnos cuenta que aunque han pasado varios años sigue teniendo el mismo objetivo esta técnica. Por lo tanto, cualquier empresa que no quiera retrasarse de la constante dinámica de evolución que se da hoy en día, debe adquirir o hacerse llegar a los mejores elementos humanos posibles, dado que éstos son los responsables directos del buen funcionamiento de la misma, ya que incluso, sin ellos la maquinaria o la propia tecnología no podría funcionar adecuadamente.

Grados (1988), menciona que la reunión de una empresa con los elementos humanos y los materiales necesarios son para poder lograr los objetivos de la misma, dentro del marco de su estructura orgánica. Por tal motivo, a la empresa podemos describirla como una articulación social de los hombres que se reúnen bajo un objetivo común y que requiere de un lugar o domicilio para poder llevarlo a cabo. Así mismo, cuando la empresa ya tiene una estructura establecida y requiere de cubrir una plaza vacante se puede

requerir directamente al departamento de recursos humanos y el psicólogo se encargara de realizar los tramites para poder cubrir la plaza en cuanto antes.

Para ello es necesario realizar un estudio del análisis de puesto para poder cubrir la plaza vacante con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica (según sea el caso).

Existen organizaciones donde hay una constante rotación de personal, principalmente con los obreros, esto se debe a diversas causas ya sea internas o externas a la organización, al psicólogo se le informa de la plaza vacante y que debe ser cubierta lo antes posible, éste debe conocer muy bien la estructura de la organización para así poder pedir los requisitos del personal y cubrir la plaza.

Stanton (1985), señala que cuando la vacante se trata de un profesionalista en la materia, el psicólogo una vez que tiene el análisis de puesto tendrá que recurrir a lugares específicos como: escuelas, bolsa de trabajo, etc., a los cuales se les denomina fuentes de reclutamiento o bien utilizando medios de difusión o comunicación como: radio, televisión, prensa, etc. a los cuales se les denomina medios de reclutamiento.

Existen también las fuentes de abastecimiento que se encuentran dentro de la propia organización y se refieren a las amistades, parientes o familiares del propio personal.

De manera específica Stanton (1985), Grados (1988), nos señalan las fuentes de reclutamiento y los medios de reclutamiento.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

* INTERNAS

* EXTERNAS

*INTERNAS son aquéllas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. por ejemplo: recurrir al sindicato de la empresa.

-Sindicato por el reglamento del contrato colectivo de trabajo, esta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta a este personal.

-Archivo o cartera de personal se integra con la solicitud del candidato que se presentaron en períodos de reclutamiento anterior y que se archivaron sin haber sido utilizadas, por haber sido cubiertas las vacantes en cuestión.

Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y el psicólogo deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.

-Familiares o recomendados se hace uso de esta fuente cuando se boletina la vacante entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite, sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores las desventajas de esta fuente de reclutamiento por las fricciones y conflictos que surgen cuando no es -- aceptado el candidato o bien en el caso de ser aceptado y su fami

liar no cumple con lo acordado y se le tenga que reprender.

***EXTERNAS** son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa como en el caso de las agencias de empleos, medios publicitarios, universidades, bolsa de trabajo, etc.

Existen también instituciones profesionales y educativas en las distintas áreas científicas y tecnológicas y pueden ser: Universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, etc. todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el psicólogo puede saber con detalle dónde se localizan, así como las actividades o carreras profesionales que en ellas se imparten. Dentro de estas instituciones pueden encontrar al personal capacitado en determinadas profesiones o especialidades, que satisfagan las necesidades de la empresa.

Cuando la vacante exige personal con una preparación básica generalmente no se encuentra a la persona con las características de esta, y se llega a contratar a personal con más preparación -- porque existe escasez de trabajo y de candidatos adecuados para el puesto, sin embargo, esto corre el riesgo de que la persona fracase con frecuencia porque tiene más preparación, y se encuentra que con la tarea que realiza no es lo bastante motivadora no es lo mejor para esta persona.

En consecuencia si se quiere contratar personal eficiente y que posea talento, es obvio que se le tendrá que pagar más, esto eleva los costos y provoca mayor inflación al país.

Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado

campo científico, tecnológico o profesional el psicólogo reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de experiencias y actividades que desarrollan sus miembros, algunos ejemplos son:

- * Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas
- * Asociación de Psicólogos Industriales
- * Asociación Nacional de Ingenieros Químicos
- * Colegio de Contadores
- * Otros

-Bolsa de trabajo son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo, y que presentan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. Las empresas también pueden recurrir a este tipo de organizaciones y solicitar candidatos.

-Agencias de colocación estas son gratuitas para el candidato el costo es para la empresa y la tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan.

-La puerta de la calle esto es cuando el candidato se presenta a una empresa sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa, esto es que el candidato acude en forma espontánea. Existen empresas que por sus características e importancia en el medio o ramo fungan como fuentes naturales como las instituciones bancarias, empresas comerciales, empresas transnacionales, etc.

MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élite (lo mejor) profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado.

LOS PRINCIPALES MEDIOS SON:

-Prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal, se utilizan anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente esté trabajando. En el caso de personas que esten buscando trabajo, los anuncios de prensa resultan ser de gran utilidad no solo en donde se radica sino que pueden servir para todo el país. La prensa, además, representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

Los anuncios en la prensa pueden ser abiertos o cerrados esto es:

-Anuncio abierto incluye aspectos generales tales como:

" Con o sin experiencia en el ramo "

-Anuncio cerrado son específicos e inflexibles como:

" Experiencia mínima de seis meses en Administración de Personal "

También existen revistas especializadas cuando se requiere el personal calificado en la profesión.

Es un medio importante y flexible para todo tipo de gente.

-Radio y Televisión el alto costo de este medio no permite que sean usados frecuentemente, por ejemplo: se utiliza la radio cuando se quiere realizar el reclutamiento en provincia se hace uso del servicio de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta.

Los anuncios de televisión tienen un costo elevadísimo dependen horarios, minutos, y canal en el que se transmite la información.

-Grupos de Intercambio los encargados del reclutamiento de personal en diversas empresas, son los que proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto nos da una ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no le son de utilidad a determinada organización, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

-Boletines este medio es utilizado cuando se quiere captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra organización. Se realizan impresos que señalan la vacante, prestaciones, horario, sueldo, etc.

Como hemos podido observar la tarea del reclutamiento es buscar, evaluar, colocar, orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el traba

jo de una organización. Y para ello debe contarse con los medios como son los antes mencionados. Hawk (1968).

PROCESO DE SELECCION

Arias G. (1986), manifiesta que prácticamente, todos los que se interesan en las empresas, en su administración y en su naturaleza, están de acuerdo en que el elemento más importante es el recurso humano y que en realidad suele ser la vida misma de las empresas.

Escoger y aceptar a quienes forman parte de ella reviste una gran significación pues al integrar a una persona, estamos influyendo en los posibles resultados de la organización total. Por lo general, para garantizar un nivel de eficiencia en el trabajo, debe de existir una correcta selección para colocar a la persona en el puesto adecuado y a un costo adecuado, así mismo, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren bien definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que se tienen que --- cumplir con los requisitos mínimos que el puesto exige a la persona que lo ocupe, de tal manera que pueda desempeñar con la mejor eficacia requerida y desarrolle a la vez sus capacidades.

Cuando una persona u organización no tiene un análisis de -- puesto, se dificulta la adecuación del aspirante con su trabajo.

En cambio, cuando se evoca al análisis de puesto la selección del personal es eficiente. Reyes (1981), Arias (1988).

Amaro (1990), manifiesta que ningún aspecto de un sistema de personal es más importante que el proceso de Reclutamiento y Selección de candidatos para ingresar a las empresas y si este no es elaborado sobre criterios científicos que permitan conjugar las

diferencias individuales y los requerimientos de capacidad de los cargos, para así determinar a la persona más conveniente mediante métodos selectivos.

Si no se aplica este tipo de proceso dentro de las empresas sea pública o privada, no podrán obtener recursos humanos calificados.

Cuando existe dentro de una organización un reemplazo y un puesto de nueva creación, se notifican 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 debe estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario y sueldo.

Una vez que el psicólogo recibe esta información elabora el perfil para cubrir el puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa. Así mismo el psicólogo podrá realizar una selección del candidato más apto en base a este y así poder elaborar un método adecuado de evaluación. Esta evaluación consiste básicamente al área intelectual de personalidad y habilidad. Reyes (1981), J. Grados (1988), Arias (1989).

A continuación presentamos un ejemplo de requisición de personal, del departamento de división de relaciones industriales de (X) empresa.

REQUISICION DE PERSONAL

DIVISION DE RELACIONES INDUSTRIALES
 ATENCION DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Fecha: _____

REQUISITOS DEL PUESTO

Nombre del puesto: _____

Descripción: _____

Departamento: _____

Se trata de una vacante:

Permanente () Temporal () _____

Cuanto tiempo

Horario de trabajo: _____ Fecha de contratación: _____

REQUISITOS DEL OCUPANTE

Edad: _____ Sexo _____ Edo. Civil _____

Escolaridad _____

Experiencia de trabajo _____

Otras características _____

Habilidades específicas _____

PUESTO DE NUEVA CREACION

Justifique económicamente la creación de este puesto _____

En vista de que se trata de un puesto de nueva creación, suplica
mos obtener el Vo. Bo. de la Dirección General.

REEMPLAZO

¿ A quién reemplaza ? _____

Puesto _____

Motivo: (Promoción, etc.) _____

Explicar _____

AUTORIZACIONES

Solicitado por _____ Vo. Bo. Jefe inmediato _____

Puesto _____ Puesto _____

Firma _____ Firma _____

Vo.Bo. Dirección General

De manera general algunos autores Grados (1988), Chiavenato (1988), Arias G. (1989), consideran los siguientes pasos importantes para poder seleccionar al candidato adecuado estos son:

*Presolicitud es una forma útil cuando se tiene una gran ---
afluencia de candidatos para un puesto determinado, y así se pue
de apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los
requisitos indispensables para poder cubrir el puesto.

También es de utilidad cuando ya se tiene al candidato y se
siguen recibiendo candidatos para elaborar una buena cartera.

Los datos que contiene la presolicitud son para identificar
al candidato y que cumpla los requisitos mínimos para cubrir el
puesto.

Como ejemplo de lo anterior se observa en la siguiente pági-
na un formato de la presolicitud.

*Solicitud es un cuestionario debidamente estructurado, que -
contiene los datos relevantes del candidato como es:

*Datos personales son aquellos que nos proporcionan conocimien-
tos de aspectos específicos de la persona como: nombre (s), edad,
sexo, edo. civil, dirección, etc.

*Datos escolares preparación del candidato de inicio a fin, -
primaria, secundaria, preparatoria o vocacional, profesional, --
otras y si tiene certificado de cada una de ellas.

*Experiencia laboral del candidato en cuanto a su desarrollo
de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; por cuan
to tiempo, que otras actividades ha tenido, cual fué su último
trabajo, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.

PRESOLICITUD DE EMPLEO

México, D.F. a ___ de ___ de ___

Nombre _____

Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____

Escolaridad máxima _____

Domicilio _____ Teléfono _____

Nacionalidad _____ No.Reg.I.M.S.S. _____ No.Cartilla _____

R.F.C. _____ Lic. de manejo No. _____

Tiene experiencia en (especifique) _____

Horario de trabajo _____ Disp. para viajar _____ SI NO

Tiene familiares trabajando en esta empresa ? NO _____ SI _____

(Indique parentesco, nombre, puesto, depto.) _____

Ha trabajado anteriormente? NO _____ SI _____ Dónde? _____

Qué puesto desempeño? _____ Cuál fue su sueldo mensual? _____

Por qué razones se separó de la empresa? _____

Que actividades desarrolló en su puesto? _____

Cuenta con experiencia en:

Máq. de cont. _____ Máq. calculadora _____ Máq. sumadora _____

Caja reg. _____ Mecanografía _____ Taquígrafía _____ Otros-
especifique _____

Puesto que solicita: _____ Sueldo mensual _____

Por qué medios se entero de nuestra empresa? _____

Firma del Solicitante

* Datos familiares situación del candidato con el núcleo familiar como son: nombre (s) de los padres, edad, ocupación, etc., número de hermanos, actividades y escolaridad, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

*Cuestiones generales que pueden ser de utilidad para la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesarias, etc. por ejemplo: que el candidato redacte una pequeña carta en la cual solicite empleo a dicha compañía.

*Entrevista inicial se explicara de manera breve ya que en el capítulo 2do. sera desglosada para tener un amplio conocimiento de ella, definición, tipos de entrevista, usos, etc.

Este tipo de entrevista tiene la finalidad de corroborar los datos de la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste.

Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

*Evaluación Técnica todo puesto requiere de conocimientos o pautas conductuales para poder ser desempeñado en forma adecuada.

Estos conocimientos se adquieren en algun plantel educativo, institución, empleo, etc., a esto se le denomina experiencia técnica. Los candidatos que salen de tales instituciones no tienen ninguna experiencia sobre la materia, pero si tienen los conocimientos y pueden desempeñar alguna labor.

El psicólogo dentro del proceso de selección evaluara tales conocimientos y despues de la evaluación técnica el mejor preparado tendra la posibilidad de seguir con el proceso de selección.

*Evaluación Psicológica en esta se reúnen datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas se deberá seleccionar como son:

- * Nivel de aplicación
- * Características del perfil
- * Tiempo de aplicación
- * Costo

Los tres niveles más importantes en el proceso de Reclutamiento y Selección son:

- 1) Nivel obrero u operativo
- 2) Nivel medio o mando intermedio
- 3) Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos como:

- 1) Inteligencia (la capacidad intelectual)
- 2) Factor gerencial de inteligencia
- 3) Factor específico de inteligencia como: análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

*Habilidad medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

*Personalidad medición de aspectos como: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

*Esta socioeconómica permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante verificando los datos del candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, o por el personal del área de recursos humanos.

*Entrevista domiciliaria con el candidato esta se hace con el fin de observar en que condiciones habita el candidato por ejemplo: si la casa es propia o rentada, que tipo de construcción, si cuenta con todos los servicios públicos, etc., tipo de mobiliario, en que condiciones, con quien vive, cuantas personas dependen económicamente de él y las condiciones en las que se realiza la entrevista.

*Referencias ocupacionales con el fin de investigar si el candidato realmente trabajo en esa empresa que mencionó y ver si desempeña el puesto anotado y el sueldo señalado, puntualidad, honestidad, responsabilidad, etc.

A continuación se mostrara esquematicamente una solicitud de empleo.

SOLICITUD DE EMPLEO

Llene esta solicitud de puño y letra, anote la información requerida con claridad, recuerde que en la medida que nos proporcione información completa y precisa, estaremos en mejores condiciones de pensar en usted para el puesto que este de acuerdo a sus características.

LUGAR Y FECHA: _____

DATOS PERSONALES

NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE (S) _____

DOMICILIO CALLE _____ NUMERO _____ DEPTO. _____ COLONIA _____ Z.P. _____

ENTRE LAS CALLES DE _____ Y _____ CIUDAD _____ EDO. _____

TELEFONO _____ PROPIO _____ RECADOS CON _____

FECHA DE NACIMIENTO _____ SEXO F () M () PESO _____

ESTATURA _____

LUGAR DE NACIMIENTO POBLACION _____ EDO _____ NACIONALIDAD _____

RELIGION _____

VIVE CON PADRES, PARIENTES, OTROS _____ No. AFILIACION I.M.S.S

CARTILLA _____ REG. FED. CAUS. _____

EDO. CIVIL _____ FECHA DE MATRIMONIO _____ CIVIL _____ RELIGIOSO _____

ESCOLARIDAD

PRIMARIA	FECHAS	NOMBRE DE LA ESCUELA	LUGAR	CERTIFICADO
SECUNDARIA				
COMERCIO				

PREPARATORIA . FECHA NOMBRE DE LA ESCUELA LUGAR CERTIFI
 PROFESIONAL
 OTROS ESTUDIOS

CARRERA DE _____ PASANTE () TITULADO () POSGRADO ()
 ACTUALMENTE ESTUDIA SI () NO () TIPOS DE ESTUDIOS _____
 HORARIO _____

EXPERIENCIA DE TRABAJO

EMPRESA ACTUAL _____ DIRECCION _____ TELEFONO _____
 ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA _____
 NOMBRE DE JEFE INMEDIATO _____ PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____
 FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE SEPARACION _____
 SUELDO INICIAL _____ SUELDO FINAL (COMPENSACIONES) _____
 ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO _____ TIEMPO _____ DEPTO. _____
 PUESTO ANTERIOR _____ TIEMPO _____
 EXPERIENCIA EN SUPERVISION SI () NO () NUMERO DE SUPERVISA
 DOS _____
 CAUSAS DE SEPARACION _____

* DEPENDE DE LA EMPRESA PERO PIDEN REFERENCIAS DE TRES O CUATRO
 EMPRESAS DONDE SE HAYA LABORADO CON ANTERIORIDAD, ESTO SOLO ES
 UN EJEMPLO DE LAS EMPRESAS DONDE SE HAYA O SE ESTE LABORANDO,
 PERO BASICAMENTE ES LA MISMA INFORMACION.

I D I O M A S

INGLES	BIEN	REGULAR	NOCION	INSTITUCION	LUGAR	TIEMPO
FRANCES	"	"	"	"	"	"
OTROS						

HABILIDADES

EXPERIENCIA EN MAQUINAS

SUMADORA O CALCULADORA	SI ()	NO ()
MAQUINA DE ESCRIBIR	SI ()	NO ()
MAQUINA DE CONTABILIDAD	SI ()	NO ()
EQUIPOS ELECTRONICOS	SI ()	NO ()

EXPERIENCIAS EN OPERACIONES

TAQUIGRAFIA	SI ()	NO ()
CAJA	SI ()	NO ()
SERVICIOS BANCARIOS	SI ()	NO ()
OTROS	SI ()	NO ()

DATOS FAMILIARES

EMPIECE CON LOS QUE VIVEN CON USTED, DEJE UN ESPACIO Y SIGA CON LOS QUE NO VIVEN CON USTED.

NOMBRE	EDAD	PARENTESCO	OCUPACION	EMPRESA O INSTITUCION

DATOS SOCIOECONOMICOS

CASA PROPIA SI () NO () VALOR ESTIMADO \$ _____

CASA DE HUSPEDES, RENTA MENSUAL \$ _____
 CASA RENTADA, RENTA MENSUAL \$ _____
 OTROS BIENES RAICES SI () NO ()
 CUALES _____
 TIENE OTROS INGRESOS SI () NO ()
 DE DONDE PROVIENEN _____
 TIENE AUTOMOVIL SI () NO ()
 MARCA MODELO _____
 TIENE CREDITO EN _____
 A CUANTO ASCIENDEN EN TOTAL _____

REFERENCIAS PERSONALES

NOTA: LAS PERSONAS INDICADAS DEBERAN CONOCERLO PERSONALMENTE Y NO ESTAR EMPARENTADAS CON USTED. QUE NO SEAN PATRONES ANTERIORES JEFES INMEDIATOS O EMPLEADOS DE ESTA INSTITUCION, PREFERENTEMENTE ANOTE FUNCIONARIOS DE EMPRESAS.

NOMBRE COMPLETO	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	ANOS DE CONOCERLO

INFORMACION GENERAL

RAZON POR LA CUAL PRESENTA ESTA SOLICITUD _____
 PUESTO SOLICITADO _____
 SUELDO DESEADO _____

QUE OTRO PUESTO LE GUSTARIA DESEMPEÑAR _____

ESTA DISPUESTO A VIAJAR SI () NO ()

ESTA DISPUESTO A RESIDIR FUERA SI () NO ()

LUGAR DE REFERENCIA _____

ALGUN FAMILIAR TRABAJA EN ALGUNA INSTITUCION DEL GRUPO SI ()
NO ()

NOMBRE _____ INSTITUCION _____ PUESTO _____

ESTA O HA ESTADO AFILIADO A ALGUN SINDICATO? SI () NO ()

NOMBRE DEL SINDICATO _____

CARGO DESEMPEÑADO _____ FECHA DE AFILIACION _____

FECHA DE RETIRO _____

PERTENECE ALGUN PARTIDO U ORGANIZACION POLITICA SI () NO ()

SIMPATIZANTE DE CUAL _____

ACCIDENTES O ENFERMEDADES EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS _____

DISPONIBILIDAD PARA INICIAR LABORES A PARTIR DEL _____

FACULTADO EXPRESAMENTE A LA DIRECCION DE PERSONAL DEL GRUPO (X), PARA QUE PUEDA OBTENER CUALQUIER INFORMACION ADICIONAL RELACIONADA CON LOS DATOS CONTENIDOS EN LA PRESENTE SOLICITUD Y REALIZAR LAS INVESTIGACIONES O PROPORCIONAR, TOTAL O PARCIALMENTE DICHA INFORMACION, CUANDO AL EFECTO LO CONSIDERE CONVENIENTE O NECESARIO, EN LA INTELIGENCIA DE QUE SI LA INFORMACION QUE PROPORCIONO RESULTA FALSA, O INEXACTA, SERA MOTIVO SUFICIENTE PARA DAR POR TERMINADO MI CONTRATO, EN CASO DE HABERLO CELEBRADO, NO ASUMIENDO EL GRUPO (X) RESPONSABILIDAD ALGUNA.

FIRMA DEL SOLICITANTE

Hasta aquí se han mencionado los pasos a seguir para el proceso de selección aunque es necesario aclarar que no son todos ya que falta uno de los pasos que consideramos el más importante como es la entrevista, es uno de los pasos más antiguos y populares de todos los medios de selección lo cual nos permite realizar la observación directa hacia el candidato, explorando los factores que pueden ser importantes para el éxito del trabajo.

Dada su importancia, el siguiente capítulo (2) estará dedicado única y exclusivamente a la " ENTREVISTA ".

CAPITULO 2

LA " ENTREVISTA "

DEFINICION

Pérez N. (1979), Grados (1988), A.Galiacia (1989), con sideran que la entrevista es una comunicaci3n, que nos permite intercambiar informaci3n espec3fica con el prop3sito predetermi- nado, se considera como una situaci3n social, dado que implica la reuni3n de dos o m3s personas, las cuales se informan rec3pro- camente y como resultado de su percepci3n, emite una opini3n, juí cio o impresi3n de los participantes, las caracter3sticas de la presencia f3sica de ambas partes, permite llegar a un entendimien- to personal m3s o menos positivo, seg3n las circunstancias y la habilidad o " arte " del entrevistador.

USOS Y UTILIDAD DE LA ENTREVISTA

Se denomina a cada tipo de entrevista, atendiendo a crite- rios conforme a su finalidad como lo mencionan algunos autores: Pérez N. (1979), Benjam3n (1980), Sullivan (1977), Acevedo (1986).

ENTREVISTA DIMENSIONAL

Tiene su origen en los centros de evaluaci3n y es parte del m3todo de evaluaci3n de personal. Su objetivo espec3fico es -- " evaluar las dimensiones que el puesto requiere ", su aplica- ci3n va dirigida a la selecci3n de gerencia, niveles directivos o personal altamente calificado.

ENTREVISTA DE AJUSTE

Este tipo de entrevista consiste en ajustar a empleados a la compañía entre sí y a la organización. Se realiza en dos fases.

- Se pregunta al trabajador, si está a gusto con su trabajo, con su jefe, con sus compañeros, con su sueldo, qué le parece el ambiente de trabajo, etc.

Cuando se tiene la información se dan dos alternativas; una donde el trabajador decida ya no trabajar para la compañía pero proporcione información útil en relación a la empresa. y la segunda sería el " juicio del jefe " quien dará información acerca del desempeño del trabajador, se sabrá ahora cómo se siente la organización con él.

- Cuando el jefe y la organización se ajustan al trabajador o viceversa, no existe mayor problema.

ENTREVISTA DE PROMOCION

Se encarga de verificar si el aspirante cuenta con los requisitos necesarios para confrontarlo con un ascenso, por ejemplo; la experiencia, escolaridad, factores familiares, conciencia de capacidad poseídas, etc.

ENTREVISTA DE ANALISIS DE PUESTO

Se hace tanto con empleados como con supervisores, con la finalidad de obtener información con respecto a las conductas más deseables dentro de un trabajo específico, así como el tipo de personalidad de la que un supervisor requiere para que tenga un trabajo para determinado puesto.

ENTREVISTA DE SALIDA

Tiene por objetivo obtener información acerca del porqué de la renuncia de sus empleados. En esta se precisará que la información obtenida sea sincera y válida, lo que logrará a través del establecimiento de una buena entrevista.

ENTREVISTA DE SELECCION

Consiste en determinar, los aspectos que manifiestan en el comportamiento del candidato y su relación con los requisitos solicitados y así poder obtener una buena información basandonos en los datos de la solicitud.

Esta entrevista tiene diversas finalidades la más importante consiste en establecer una vía de comunicación que permite que corra información en ambas direcciones. Las organizaciones buscan saber si el candidato reúne los requisitos y las características que requieren para así poder cubrir la plaza con la persona idónea, mientras que el candidato, a su vez, busca saber de la compañía sus políticas, sus prácticas, condiciones de trabajo, y los tipos de trabajo disponibles en la organización.

Este tipo de entrevista sirve para profundizar la información relevante para la plaza (en base al análisis de puesto) la cual responde a una urgente necesidad de la empresa, para organizar eficazmente los trabajos de ésta, es indispensable conocer con toda precisión todo el organigrama y saber " lo que cada trabajador realiza " y " las aptitudes que requiere para hacerlo bien ". Reyes Ponce (1990).

Cada entrevista tiene una manera diferente de ser efectuada según la finalidad y el objetivo que esta tenga, por eso existen diversos tipos de entrevista según Blanco C. (1987), Chiavenato (1988), Arias G. (1989), Stanton (1989 #).

TIPOS DE ENTREVISTA

ENTREVISTA DIRIGIDA

El entrevistador selecciona algunos puntos o datos que son de interés y en ellos centra la conversación. Este tipo de entrevista es muy utilizada en encuestas, en investigaciones de mercado y sobre todo en la selección de personal.

ENTREVISTA NO DIRIGIDA

Depende del comportamiento del entrevistador; éste debe presentar rasgos como: escuchar cuidadosamente, no discutir, realizar preguntas breves, no interrumpir. Lo que se pretende es dar al solicitante libertad de expresión y libertad para determinar el curso de la entrevista, esto da oportunidad para que el entrevistado hable sin problemas.

ENTREVISTA PROFUNDA

Este tipo de entrevista esta sujeta a preguntas que cubren diferentes áreas de la vida del solicitante relacionadas con el empleo, educación, relaciones sociales, economía y personalidad, esto permitira que el solicitante diga todo lo que quiera al contestarlas.

ENTREVISTA ESTANDARIZADA

El entrevistador tiene una lista de preguntas que lee a cada uno de los entrevistados y se concreta a anotar las respuestas de sus interlocutores, se dice que existen problemas de confiabilidad ya que se ve reducido por la uniformidad en las respuestas, se dice que presenta limitantes en cuanto a la espontaneidad de esta.

Sin embargo, este tipo de entrevista se ha determinado que ésta produce resultados que van de moderados a altamente válidos.

* ENTREVISTA LIBRE

Consiste en conversar con el entrevistado sin entrar a un tema específico. El entrevistador maneja la situación conforme a sus objetivos que tiene que resolver, esto se va dando sobre la marcha y con gran fluidez, el entrevistador se dedica a escuchar, únicamente le da la pauta para iniciar.

Una limitante que presenta esta entrevista es la falta de confiabilidad, ya que la toma de decisiones está en base al juicio del entrevistador.

ENTREVISTA SEMI-LIBRE

Consiste en tener un plan de desarrollo de la entrevista, dentro de cada punto, existe una libertad de acción en la calidad de las preguntas y con garantía de que el entrevistador en todo momento recupere la línea trazada.

* ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Permite al profesional llegar a una evaluación exacta del perfil general de la conducta del aspirante. El objetivo principal de ésta es determinar si el aspirante en turno requiere de mayor atención o no. Si el entrevistador tiene las habilidades

suficientes, será capaz de identificarlo y no se sentirá obligado a dar una entrevista larga a aquél solicitante que no la requiere.

Por otro lado, Stanton (1989), señala que dentro de esta entrevista existen seis distintas etapas las cuales el entrevistador debe seguir una a una estas son:

- Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la compañía
- Comienzo de la charla
- Obtención de información pertinente a la entrevista
- Provisión al aspirante de información acerca de la compañía y el trabajo
- Respuestas a las preguntas del aspirante
- Conclusiones a la entrevista

Así como se han mencionado los diversos usos y tipos de las entrevistas que pueden ser utilizadas para la selección de personal, los autores antes mencionados nos delimitan las fases o etapas que componen a la entrevista .

FASES EN LAS QUE SE DIVIDE LA ENTREVISTA

- * R A P P O R T
- * C I M A
- * C I E R R E

APERTURA

Es la recepción formal del entrevistador, cuando se forma una primera impresión como resultado del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende muchas veces en el transcurso de la entrevista.

RAPPORT

Significa " concordancia ", " simpatía "; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escuchar y por lo contrario, lo dificultaría, el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

En la entrevista de empleo, el rapport puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique ante las características de la organización, sus prestaciones, horarios, etc.

El propósito de éste es " romper con el hielo ". Frecuentemente este acercamiento no se realiza en el terreno verbal, sino a través de las actitudes; mostrándose cordial y amistoso, en -- virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio sea una barrera, es mejor emplear sillones confortables de una sala.

DESARROLLO

Es la etapa de la entrevista donde se obtiene mayor información precisa de la gran capacidad de percepción del entrevistador para el registro de las conductas y actitudes del aspirante.

Las preguntas que generalmente se utilizan están relacionadas con temas del área general y escolar, por ejemplo: *¿Dónde vive usted?, ¿En dónde ha realizado sus estudios hasta este momento?* que da al aspirante posibilidad de participación.

CIMA

Es la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van explorándose las áreas de manera general. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que del entrevistador. Las preguntas que se realizan en esta son de tipo --abierto como: " *Platíqueme que planes tiene para el futuro* ".

Dentro de esta etapa el clima que debe predominar es el de confianza, espontaneidad y seguridad, establecido ya en las etapas anteriores.

Se llega a la cima una vez que el entrevistador obtuvo datos suficientes para tomar una decisión siendo el momento más adecuado para decir si el candidato cumple con los requisitos necesario.

Esta etapa también sirve para la elaboración de la solicitud ejemplo:

Historia Laboral

Esta es con la finalidad de conocer el progreso del individuo si ha sido lenta o rápida, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia sus jefes, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, como se desenvuelve en el ambiente de trabajo.

Historia Educativa

Se realizan preguntas acerca de su primer trabajo hasta el actual, preguntar acerca de su trayectoria escolar, si ha tenido continuidad en sus estudios o si ha suspendido estos, por que motivo, duraci3n de los mismos, papel que jugo en ese ambiente (lider, aplicado, etc.), la relaci3n que tenia con sus profesores, con sus compa1eros, sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.

Es posible obtener informaci3n sobre su interes por seguir estudiando y ver si existe relaci3n con lo que quiere estudiar con la actividad que realiza, la objetividad en la decisi3n de elegir una carrera y su grado de dependencia en cuanto a la manutenci3n de estos.

Historia Personal

La informaci3n que se obtiene implica indicadores de conceptos que el individuo tiene de s3 mismo, de sus padres, hermanos (as), esposo (a), e hijos, del mundo y de la vida en general; con esto da la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

Tiempo Libre

Las actividades que realiza para poder canalizar sus tensiones y hacer uso de sus responsabilidades personales.

Proyectos .

A Corto, Mediano y Largo Plazo, como pretende proyectar su futuro, cuales son sus inquietudes, proyectos, metas, etc.

Cuando se ha llegado a este punto , se inicia la tercera etapa de la entrevista, que se refiere al cierre, que se menciona a continuación.

CIERRE

Se da una vez que se tenga las preguntas hechas y el resultado de ellas o bien lleno el formulario cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista se anuncia el fin de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga preguntas que estime necesarias y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma. Es importante recalcar que en cualquier caso de bemos hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena y expresarle nuestro agradecimiento por la generosidad que el entrevistado tuvo al concedernos tiempo y atención. Grados (1988), A.Galicia (1989), Baena (1989).

DURACION

No existe un límite de tiempo asociado a las entrevistas, la duración varía dependiendo del tipo de puesto, del número de solicitantes, de la importancia atribuida a la entrevista como técnica de selección y de la personalidad atribuida al entrevistador.

Uno de los primeros estudios realizados por Uhrbroch (1933), descubrió que la duración de la entrevista era aproximadamente de

12 minutos siendo el entrevistador el que más hablará; en otra entrevista el tiempo variaba a: 10 minutos, Daniel y Otis (1950), encontraron que era un error común en muchas entrevistas hacerlas breves y superficiales ya que el resultado no era satisfactorio ya que no se obtenía suficiente información.

Esto no quiere decir que todas y cada una de las entrevistas deban ser largas, algunas requieren más tiempo que otras, dependiendo de factores tales como: edad del aspirante, nivel académico, nivel de trabajo al que aspira, de experiencia, etc.

Treinta minutos es tiempo suficiente para entrevistar a un aspirante a un puesto de obrero a subalterno, mientras una o dos horas para un candidato administrativo. Mayfield (1964), Blum y Naylor (1985), Stanton (1989).

Evaluación Técnica

Los candidatos que recién salen de un centro profesional no tiene ningún tipo de experiencia, aunque tengan conocimientos que les pueden servir para poder desempeñar alguna labor, esto muchas veces les cierra las puertas sin embargo, el psicólogo dentro del proceso de selección puede evaluar tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el mismo diseña.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que solo los mejores preparados tendrán la oportunidad de seguir en el proceso de la selección.

Esta técnica debe realizarse antes de la evaluación psicológica, para que la empresa ahorre tiempo y dinero.

Evaluación Psicológica

Esta es la etapa más importante de la selección, en ella se reúnen los datos de inteligencia, de habilidades, de personalidad del candidato. Grados (1988).

El resultado y conclusiones de la entrevista deben ser redactados inmediatamente al terminar ésta, para no omitir ningún dato considerado de interés. La redacción debe ser clara e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultar.

A continuación se prodrá observar de manera gráfica el manejo de las etapas en la estructura de la entrevista (Fig. I).



U.N.A.M. CAMPUS
TACALA

39.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA IZT.

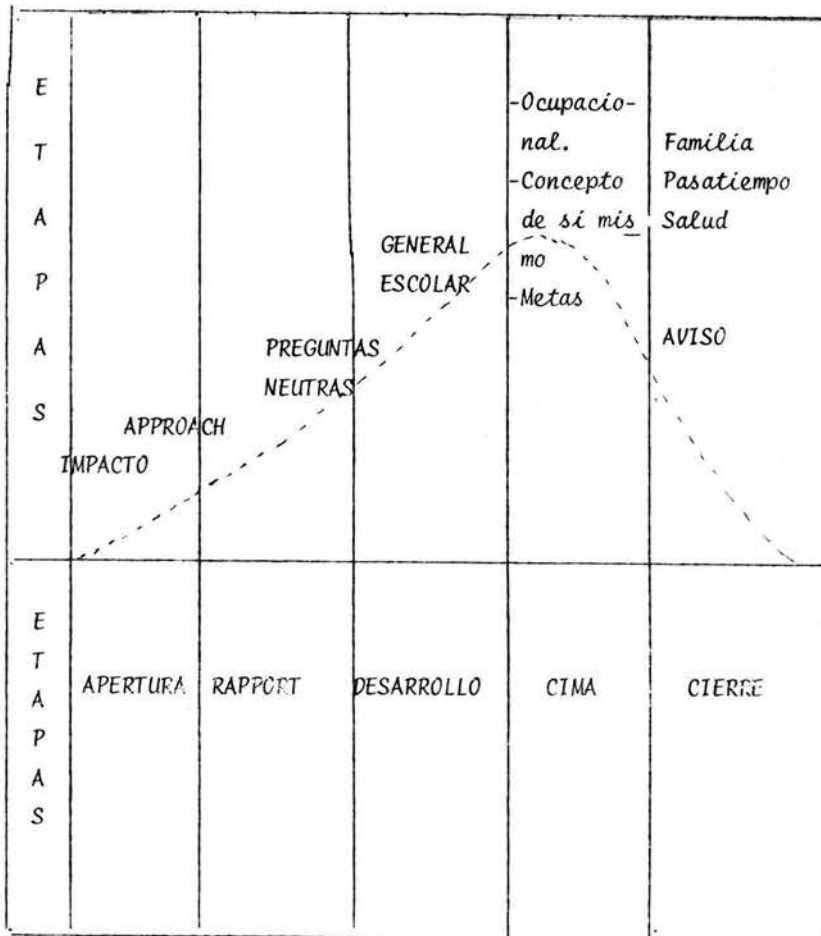


Fig. I. Representación gráfica del manejo de las etapas en la estructuración de la entrevista.

LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA DENTRO DE LA INDUSTRIA

La primera vez que el sector patronal se percató del valor de la entrevista en las relaciones obreropatronales fue durante los años 20's como consecuencia de los estudios llevados a cabo en las fábricas de Western Electric Company en Hawthorne F.J. Roestrliisberg y W.J. Dickson, en Harvard University Press (1939).

Estos estudios se ocuparon primordialmente de las determinantes de la moral y de la productividad. Sin embargo, en sus intentos por descubrir los sentimientos básicos referentes a estos factores; los entrevistadores descubrieron que las preguntas directas destinadas a poner de manifiesto la forma en que sentían los sujetos respecto a los aspectos específicos de las labores que realizaban, como resultado, las respuestas fueron falsas y superficiales no contestaban lo que se les preguntaba, algunas de las personas tendían a hablar de lo que más les interesaba en ese momento.

Los entrevistadores intentaron un experimento radicalmente diferente, estos dirigieron la entrevista y con las respuestas que obtuvieron pudieron percatarse sorprendentemente de la geografía psicológica de la empresa. Descubrieron relaciones de las que jamás se hubiesen percatado aún haciendo preguntas directas.

La experiencia de Hawthorne, la Western Electric instituyó un programa de asesoramiento formal Jeanne L. Wilesky y H. Wilesky (1951), preparo a unos consejeros especialmente escogidos para que aprendiesen el empleo de las entrevistas como:

La entrevista no estructurada debe animar al entrevistado

a que tenga una mayor participación, y se exprese con gran libertad que tome la iniciativa, que señale que área le interesaría más; el entrevistador puede realizar preguntas exploratorias tales como: " Platiqueme sobre su familia ", en contraste con la entrevista dirigida, estructura, directa, (se le -- da cualquier nombre de estos), este tipo de entrevista consiste en: el entrevistador realiza preguntas directas previamente diseñadas, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por lo tanto, las respuestas que se esperan deben ser mas cortas y concretas como " Qué puesto ocupa actualmente ", " Qué estudios tiene ".

Este tipo de entrevistas son las más utilizadas en la primera fase del proceso de selección. Los consejeros o entrevistadores requieren de un adiestramiento y supervisión adecuada y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y las limitaciones en la realización de las mismas. Este entrenamiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propios al entrevistador.

Otras compañías siguieron muy pronto el ejemplo de la Western Electric, una especie de asesoría más avanzada para el personal y los procedimientos para su preparación, y dar mayor impetu al desarrollo de la psicología industrial, esto tuvo mucha popularidad durante la Segunda Guerra Mundial. G. Strauss, Leonard R. Sayles (1969), Siegel L. e Irving (1976).

AREAS DE APLICACION

La entrevista dentro de las organizaciones es mundialmente reconocida. Spriegel y James (1958), ya que es utilizada para cualquier área y a cualquier nivel del organigrama.

Dawis y Newstrom (1987), nos mencionan que la entrevista varía de acuerdo a las necesidades del departamento que existen:

- * Entrevistas de empleo
- * Entrevistas para promover a determinadas personas
- * Entrevista para mandar a cursos de capacitación
- * Otras

Como mencionamos anteriormente que la entrevista es utilizada dentro de todas las organizaciones, sin embargo, hay que hacer hincapié que una de las áreas de mayor aplicación de la entrevista es el área de Recursos Humanos aunque este departamento se divida en:

- * Reclutamiento y Selección
- * Capacitación
- * Evaluación
- * Otras

Ahora bien, por medio de estadísticas pudimos observar que aunque en todas las áreas se realice la entrevista, donde existe un mayor porcentaje es en el área de selección de personal ya

que se requiere de esta técnica para poder realizar una buena -- selección de personal y es de suma importancia los resultados de la entrevista. Jiménez (1976).

PROFESIONISTAS O TRABAJADORES QUE LA UTILIZAN

En la actualidad diversos profesionistas la utilizan tales como:

- * Trabajadores Sociales
- * Lic. en Administración
- * Lic. en Pedagogía
- * Lic. Psicología
- * Otros

Aunque nos atreveríamos a decir que todo tipo de profesionista la utiliza para un fin determinado, en el caso de que no se trate de una selección de personal o de trabajo, para cualquier otro asunto.

En este punto el profesionista que nos interesa es el Psicólogo, dentro de una organización debe reconocer que no esta desempeñando un papel ejecutivo o general, si solamente ocupa un lugar dentro de la compañía, el psicólogo es un consultor y es quien debe facilitar la información a la gerencia para que se to me una decisión.

En otras palabras, los psicólogos pueden proporcionar la información y descripciones de un individuo, la gerencia debe tener un criterio establecido para que pueda decidir si una persona satisface o no el criterio establecido finalmente, la decisión de contratar o promover debe tomarla la gerencia y no el psicólogo.

La tarea del psicólogo suele consistir simplemente en describir las características de una persona, con el fin de que la gerencia tenga una mejor estimación de si podrá o no ajustarse a las necesidades de trabajo. La ventaja de la descripción del psicólogo es que no está emocionalmente involucrado ni tiene prejuicios como a veces sucede con algunos ejecutivos de las compañías.

El psicólogo definitivamente puede proporcionarle a la gerencia información adicional que hará posible desarrollar el potencial del candidato a lo largo de varios años. También, puede proporcionar a los candidatos penetraciones adicionales sobre sí mismo, que a su vez les ayudará a cambiar, crecer y alcanzar su potencial. Blum M., Naylor J. (1976).

Siliceo (1990), menciona a los trabajadores que hacen uso de ésta son supervisores, instructores en sus diferentes enfoques como: profesores, expositores, mediadores, etc., tanto al supervisor como al instructor se les capacita, se realiza un análisis de toda la organización de lo que se quiere saber de ésta, las técnicas que deben utilizar, para la selección de los asistentes.

Para esto es necesario tener cierta información básica sobre los supervisores, instructores, consejeros, etc., y las funciones que realiza cada uno de estos.

Aunque hay que hacer mención que nunca va a compararse la participación de un profesionalista o trabajador (X), en la realización de una entrevista, como la de un verdadero profesionalista como es el psicólogo, ya que por su formación, es capaz de utilizar métodos y técnicas adecuadas para lograr identificar,

explicar y predecir el comportamiento humano, así como determinar el potencial y las capacidades del personal.

CONFIABILIDAD

Se ha hablado mucho de la confiabilidad y de la validez de la entrevista, pero hasta ahora no se ha llegado a un acuerdo general.

Al respecto Pérez N. (1979), Blum y Naylor (1985), señalan que la confiabilidad se refiere a que los resultados que se obtienen deben ser consistentes y no sufrir ninguna variación -- significativa en distinto momento, y que sean replicables y reproducibles en la misma magnitud, por ejemplo:

Cuando un empleado comunica que se retira del empleo, porque el ambiente es muy caluroso, y repite lo mismo en otra entrevista o a otra persona, o bien por otro procedimiento, esto quiere decir que la entrevista es confiable porque los datos obtenidos son sinceros y se pueden replicar.

Wagner (1949), realizó estudios sobre la entrevista de empleo incluso 106 artículos distintos solo en unos cuantos encuentro información cuantitativa sobre el valor de la entrevista de selección. Más tarde Ulrich y Trumbo (1965), actualizaron la investigación y analizaron numerosos estudios que proporcionan datos sobre la confiabilidad. Descubrieron que son pocos los estudios que presentan informes sobre esta, por lo tanto, la confiabilidad sigue siendo una grave fuente de atenuación (esto consiste en no expresar adrede todo lo que se quiere dar a entender), para el coeficiente de validez que pudieran obtenerse.

VALIDEZ

Aunque la entrevista demuestra ser un dispositivo de evaluación muy confiable, existe el problema de la validez.

Se dice que no sería muy conveniente tener entrevistas muy confiables, porque eso haría necesario restringir la reunión de información por parte del entrevistador, limitando de esa manera su validez potencial. Weiss y Davis (1960), afirma que -- " no es posible contar con la validez de la información supuestamente real, obtenida en entrevistas ", refiriéndose a que toda persona ante un extraño, se comporta de la mejor manera tratando de mostrar su mejor imagen.

Meehl (1954), comprobo en un estudio para pilotos, realizado durante la Segunda Guerra Mundial, que la validez de la entrevista suele ser inferior a su confiabilidad; en realidad a la -- fecha las pruebas sobre la confiabilidad y validez de la entrevista de selección indican que no está justificada la confianza depositada en ella, aunque no tenemos los datos exactos de cuales fueron las circunstancias en las que se realizó el estudio.

En algunos estudios realizados por Ulrich y Trumbo (1965), sólo en unos cuantos surge la entrevista como predictor significativo del éxito en el trabajo o en el entrenamiento. Aunque en numerosos casos se ha demostrado que tiene validez moderada, en la mayoría de ellos se añade muy poco a cualquier predicción múltiple, por encima de lo que pudiera obtener con un instrumento de pruebas más estandarizadas.

PérezN. (1979), Blum y Naylor (1985), mencionan, que existe un gran motivo para una investigación definitiva sobre la entrevista.

Creemos que la validez y la confiabilidad sí pueden existir en la entrevista, aunque todo depende de que dicha entrevista tenga un objetivo claramente definido, y que siendo llevada a cabo por un entrevistador con la experiencia suficiente para que los datos obtenidos así como sus juicios formulados, sean objetivos.

Existe dificultad para establecer la validez y la confiabilidad porque depende muchas veces del entrevistado y/o del entrevistador.

VENTAJAS

Morgan, Cogger (1975 -), Baena (1989), mencionan que la ventaja de la entrevista es ser el más antiguo y popular de todos los medios de selección. Permite realizar la observación dírecta del candidato, el comportamiento que este presenta, explorando los factores que puedan ser importantes para el éxito del trabajo además de ser un instrumento determinante e irremplazable, como ocasión de establecer el contacto humano entre el individuo y la empresa.

DESVENTAJAS

Gómez C. (1973), Pérez N. (1979), previenen del mal uso de la técnica o de las fallas en el entrevistador y en el entrevistado, por lo tanto, esto los hace dudar sobre la validez de la entrevista, se dice que son mal llevadas, sin un plan definido, sin un conocimiento teórico de los pasos a seguir, sin un objetivo específico y esas carencias dan como resultado simplemente una plática informal, sin un método y sin un resultado alguno.

Gilmer (1963), Guion (1969), mencionan que la entrevista y sus técnicas están expuestas a notorias fallas y que se mantienen en uso, aún cuando no exista ningún objetivo establecido que nos defina que es lo que desea hacer a donde pretenden llegar con ésta.

Sin embargo así como existen autores que no creen en la entrevista, existen otros que sí y la consideran como una herramienta muy importante en la selección de personal, pues permite obtener información suficiente durante la conversación además de permitir una observación directa de las actitudes tomadas por el entrevistado durante toda la sesión, lo cual aporta más elementos para analizar el perfil del candidato.

Creemos que la entrevista es una herramienta importante en la selección y que no carece ni de confiabilidad ni de validez ya que dentro de un proceso de selección existen otras técnicas en donde si no es suficiente con la entrevista se somete a éstas para que le sirvan de apoyo.

Ahora en el 3er. capítulo profundizaremos en el tema central de este trabajo que es " El Psicólogo como Entrevistador en la Selección de Personal ", mencionaremos las actividades que debe realizar como tal, los pasos a seguir para ser un buen entrevistador y darnos cuenta que éste se considera como uno de los más aptos por su formación como profesionista dentro de la E.N.E.P. Iztacala.

CAPITULO 3

EL PSICOLOGO COMO ENTREVISTADOR EN LA SELECCION DE PERSONAL

En la mayoría de los estudios realizados sobre la técnica de la entrevista, se le da mucha importancia como método a seguir por el profesionalista (Psicólogo), que realiza y le proporciona el nombre de " entrevistador ".

Acevedo Ibañes (1986), quien señala que el entrevistador es el encargado de guiar y encauzar la situación de la entrevista de manera que satisfaga sus metas.

Los conocimientos básicos que necesita éste son dos:

- * El conocimiento de su trabajo y la cultura del mismo
- * La ciencia del comportamiento humano

El entrevistador debe conocer no sólo su trabajo específico, sino también una amplia gama de los otros puestos que existen dentro del organigrama. Así mismo, necesita desarrollar normas de comportamiento por medio de las cuales juzgan a una persona, entender al solicitante como un individuo con una integración única para poder predecir un comportamiento futuro.

Acevedo I. (1986), Blanco C. (1987), Stanton (1989), consideran importantes algunas características para poder ser un

entrevistador eficiente.

CARACTERISTICAS DE UN ENTREVISTADOR EFICIENTE

* *Domínio de las normas y costumbres sociales que se rigen (saber qué es correcto hacer o decir; en cada situación social aumenta su efectividad de relación con otros individuos).*

* *Tener facilidad de palabra debido a que dentro de su trabajo es prioritario.*

* *Requiere de un dominio y un esfuerzo con las personas con una mentalidad analítica (es decir, que expresa las ideas con variedad y con cosas distintas), las unen con palabras y signos distintos. Para dar coherencia a la información recibida durante la entrevista, es necesario tratarla de manera sistemática, en base a la generación y comprobación de hipótesis sobre el candidato en el transcurso de la entrevista y al finalizar la misma.*

* *El entrevistador debe estar alerta a factores muy sutiles, no dejarse llevar por imágenes u opiniones de los candidatos en este caso. Nunca debe juzgar a un individuo por su raza, color o sexo, no forzar una decisión acerca de un candidato precipitadamente.*

* *Un entrevistador eficiente debe estar consciente de las múltiples presiones y demandas que tiene que afrontar, para que así pueda reaccionar sereno y competente.*

* *El entrevistador no sólo debe tener conocimientos y habi-*

lidades apropiadas, ser sensibles a sus necesidades personales y entender la naturaleza del proceso de la entrevista, así mismo, conocer sus propias limitaciones como persona que desempeña un papel importante dentro de una organización.

La entrevista nunca se debe considerar como un sistema rígido y mecánico de formular preguntas para generar respuestas; la entrevista es una técnica donde existe una intercomunicación activa, donde a través de un método específico, salen a relucir -- datos que se persiguen para satisfacer ciertas metas de ambos la dos del entrevistador como del entrevistado.

Por tal motivo el entrevistador debe poseer características tales como:

- * Facilidad de palabra
- * Experiencia
- * Aptitudes
- * Condiciones personales bien calificadas
- * Nivel intelectual
- * Independencia de criterios
- * Sociabilidad
- * Control emotivo
- * Rasgos de personalidad
- * Otras

El psicólogo como profesionalista debe tener una formación que alcanza no sólo a la posesión de las técnicas de entrevista, sino de una manera concreta al conocimiento pleno de las normas y reglamentos que existan en la empresa, con toda minuciosidad para

poder aclarar cualquier pregunta que se le formule en el transcurso de la misma y un estudio del puesto del trabajo que deba ocupar u ocupe el entrevistado para poder establecer las oportunas relaciones entre el entrevistado y su futura o real actividad.

También es necesario que el Psicólogo (entrevistador) se someta a un:

AUTO-CONOCIMIENTO

El entrevistador va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrollando un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él, para que de tal manera pueda seguir algunos pasos como:

- * Darse cuenta del origen y causa de determinado hecho.
- * Recapacitar sobre su reacción ante ese hecho
- * De qué manera va a poder modificar ese hecho y la conducta del mismo

gracias a este auto-análisis, el entrevistador tendrá posibilidad de evitar las proyecciones, esto consiste en poner en otras personas parte de nuestro propio sentimiento o idea, de tal manera que se puede llegar a atribuir a los demás ideas que son parte de nosotros mismos, por ejemplo: durante una entrevista, el entrevistador se siente fatigado y sin ganas de continuar, entonces proyecta su estado de ánimo y suspende la entrevista porque pensará que " el entrevistado se siente fatigado ". La importancia de

conocerse así mismo, es poder determinar en qué momento se perciben las cosas objetivamente (lo real, lo justo), y cuándo nos encontramos frente a una proyección, actuamos como en el ejemplo.

El auto-conocimiento permite tener una idea clara de las -- reacciones que en los propios actos de una persona se pueden reflejar o provocar en los demás., Ésto de alguna manera permite -- mantener alerta al entrevistador y tratar de evitar subjetividades.

AUTO-ACEPTACION

La capacidad de sentir aceptación hacia uno mismo lleva aparejada la capacidad para aceptar a los demás.

Tener la capacidad necesaria para soportar presión y manejar tensiones para el entrevistador y sólo a través de una abierta -- aceptación de los demás y del conocimiento de su propia personalidad, le va a ser posible al entrevistador saber exactamente -- qué es lo que le molesta de la otra persona y en base a este conocimiento, podrá mantenerse ecuaníme frente a este tipo de provocaciones y tensiones.

COMPRESION

El entrevistador tiene que ser comprensivo porque esto le permitirá sentir como propia experiencia, todo aquello que los entrevistadores estén sintiendo en el momento de la entrevista.

Estará sensibilizado ante las distintas características sociales y educacionales de su entrevistado, y así podrá comprender las diversas actitudes, formas de actuar, de hablar, de sentir y

de pensar del sujeto en cuestión.

El entrevistador siempre debe actuar como un confidente y nunca como un juez; la individualidad del sujeto como ser humano no debe ser nunca violada; la falta de comprensión en este aspecto, fomenta el conflicto y la incomunicación.

ESPONTANEIDAD

La capacidad para comportarse con naturalidad, esto facilita la comprensión de los demás.

La espontaneidad del entrevistador brinda al entrevistado un marco de confianza que le permita adquirir seguridad a través de saber cómo esta siendo visualizado.

AUTO-CONFIANZA

Cuando una persona se conoce a sí mismo y ha podido aceptar todas las facetas de personalidad que ha ido descubriendo, una vez que se acepta tal como es, con defectos y virtudes, y ha aprendido a estimarse, le será relativamente fácil tener confianza en sí mismo.

ECUANIMIDAD

Le permite al entrevistador no mostrarse ansioso y evitar bloqueos en el plan que se ha trazado para la entrevista; esta ecuanimidad va a permitir al entrevistador aprender a escuchar.

CAPACIDAD PARA ESCUCHAR

El entrevistador deberá aprender a mantenerse atento a través de una " atención flotante " es decir, tratar de no centrarse en un aspecto específico de la información que está recibiendo.

AUTO-REALIZACION

Implica total aceptación de uno mismo tal cual es; una persona auto-realizada es aquella que, teniendo ya conciencia de sus potenciales y limitaciones, ha podido aceptarlas, confiar en ellas y por último, desarrollarlas en forma óptima. La persona que ha logrado la auto-realización seguramente va a ser una persona satisfecha consigo misma, por lo tanto, con los demás. Estando más satisfecha es posible que actúe de manera más positiva, ya que al lograr sus metas y conocer sus limitantes, el individuo logra tener una conducta más integrada y armónica desde el punto de vista social; esto le permitirá colaborar con los demás, en vez de intervenir negativamente hacia las personas, todo esto permitirá que el proceso de conciencia sea mejor.

FLEXIBILIDAD

Esta habilidad le permite al ser humano la posibilidad de actuar de muy diversas maneras, así como de adaptarse a distintas situaciones sin entrar en conflicto. Ser flexible resulta esencial, sólo así se podrá adaptar a las distintas clases sociales, distintos lenguajes, tipo de vida, de educación, etc.

Dado que no existen dos seres humanos exactamente iguales, la forma de abordar tendrá que ser también diferente en algunos

aspectos.

GENUIDAD

(Legítimo, propio), esta característica permite mostrar tal y como somos los seres humanos, sin necesidad de disfraz.

Si el entrevistador percibe una actitud genuina del entrevistado, todo será más fácil y el entrevistador actuara de la misma manera sin problema alguno.

CAPACIDAD PARA GENERAR EMPATIA

Esto se refiere a la compenetración afectiva e intelectual de dos seres humanos, (entrevistador - entrevistado), a su vez permite imaginarnos y aún más, vivir lo que la otra persona está sintiendo y viviendo en determinado momento; entender que le esta sucediendo y por qué le está sucediendo, entender sus necesidades y la forma en que éste ve el mundo.

La empatía y la comprensión van tomadas de la mano, pero podría especificarse de tal manera que la comprensión se da a nivel intelectual y la empatía a nivel emotivo.

Una vez que el entrevistador (psicólogo) se ha sometido a cada una de éstas y a reflexionado en lo bueno que es para su desarrollo intelectual y laboral puede realizar una entrevista sin problemas y logrando tener al candidato óptimo para cubrir la plaza vacante.

Ahora bien , una vez que se conocen las características, el auto-conocimiento, la ecuanimidad, la flexibilidad, etc., a las que se somete un entrevistador eficiente, también podemos mencionar

nar que algunas veces éste puede llegar a utilizar un manual de apoyo, es necesario aclarar que no siempre se utiliza, ni tampoco todos lo utilizan.

Morgan y Cogger (1975), consideran importante que el entrevistador debe utilizar un manual de apoyo que consista en:

MANUAL DE APOYO

SALUDO (espontáneo)

PLATICA BREVE (Improvisada)

PREGUNTAS DE INICIACION

¿ Cómo es que usted llegó a interesarse en nuestra organización ?

INTRODUCCION

El día de hoy, me gustaría platicar con usted acerca de sus antecedentes y experiencias. Si llegamos a conocer bien lo que usted ha hecho y lo que espera hacer, podremos juzgar si tenemos en nuestra organización oportunidades adecuadas para sus habilidades e intereses. Ciertamente, es ventajoso para usted así -- como para nosotros el conocernos bien recíprocamente antes de tomar una decisión de contratación.

Bueno, me gustaría escuchar acerca de sus trabajos, estudios, intereses, pasatiempos y cualquier otra cosa que usted quiera decirme.

EXPERIENCIA DE TRABAJO

Quizá un buen punto para comenzar. Platiqueme acerca de los trabajos que ha desempeñado, cuáles fueron sus obligaciones y responsabilidades y lo que le gustó y lo que no le gustó acerca de los trabajos. También, me interesa el nivel de sus salarios, cualquier logro en el trabajo y lo que piensa que ha ganado de estos trabajos.

Empecemos con sus primeros trabajos que realizó después de terminar la escuela o durante las vacaciones. ¿Qué recuerda -- acerca de su primer trabajo ?

ESTUDIOS

Me gustaría saber un poco acerca de estos y de los más recientes o de cursos de capacitación, estudios especializados que haya tenido. Me interesarían cosas como: las materias que prefería, actividades extraescolares, cualquier premio o reconocimiento, etc.

PRIMEROS AÑOS (Operativos)

Los primeros años de vida son importantes para modelar nuestras ideas y acciones en los años posteriores. Mucho de lo que somos en el presente puede deberse, en parte, a la influencia de nuestra familia o de nuestros amigos o vecinos o a sucesos que - experimentamos cuando éramos niños. Ahora bien miremos a algunas de las influencias más importantes de los primeros años tales -- como: ¿ De que manera se ganaba la vida su padre ?

¿ Cómo era usted y su madre, en relación a intereses y personalidad ?

¿ Cuántos eran en su familia y cómo fue creado por sus padres ?

¿ Dígame acerca del trabajo de su padre y cómo pudo haber influido en usted ?

CONCEPTOS DE SI MISMO

Esto permite detectar que imagen tiene el entrevistador de sí mismo, se auto-evalúa. De esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos que se registran en la entrevista.

METAS

Esto se cuestiona a tres niveles a corto, mediano y largo - plazo y así percatare el entrevistador de sus proyectos futuros.

FAMILIA

Núcleo de origen, es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. En este punto se investiga al padre, madre y hermanos informándonos de su edad, nivel de educación, ocupación, etc.

En caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar esposa e hijos, edad, ocupación, etc.

ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES

Pasatiempos con la finalidad, de ver cómo utiliza su tiempo libre y si sus actividades son de tipo individual o involucra a un grupo. Esta área nos permite ver tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiemu

pos, así como el grado de coherencia entre éstos y las metas que persigue. Grado's (1988).

RESUMEN DE MERITOS

Una vez que ha terminado la entrevista el encargado de ésta tratará de resumir la conversación. Pensando acerca de lo que hablarón el día de hoy.

¿ Cuáles diría usted que son algunos de sus principales mé
ritos ?

¡ Esta es su oportunidad para presumir un poco !

¿ Cuáles son algunas de las ventajas que harían de ustes un buen prospecto para cualquier patrón ?

RESUMEN DE DIFERENCIAS

Usted me ha presentado algunos méritos reales, pero ahora
¿ Qué tal algunas de sus capacidades o cualidades que son tan fuertes? Todos tenemos algunas limitaciones o defectos que necesitamos reconocer. Probablemente usted con anterioridad pudo haber recibido críticas constructivas de amigos, supervisores, u otras personas que lo conocían bien. Pensando en el futuro

¿ Qué áreas o qué cualidades personales necesita mejorar para que usted sea completamente efectivo en su trabajo o carrera ?

ADVERTENCIA DE TERMINACION

¡ Usted me ha proporcionado una buena revisión de sus antece
dentes y experiencias ! he disfrutado de haber platicado con usted, y le agradezco el que haya compartido esta información conmi
go nos será valiosa para tomar nuestra decisión. Antes de que

terminemos ¿ Qué más le gustaría comentar ? ¿ Qué preguntas le gustaría hacerme acerca del trabajo o de la compañía, o cualquier otra cosa ?.

Como se mencionó con anterioridad este manual no es utilizado por todos los entrevistadores, ya que muchos de ellos por su gran experiencia en la aplicación de entrevistas no necesitan de éste, tienen tanta práctica, habilidad y capacidad para lograr lo que se proponen, a la vez que facilidad de palabra para así poder expresarse de la mejor manera posible y ser entendido por cualquier persona. Con esto es seguro el éxito de la entrevista y por lo tanto el candidato óptimo para ocupar la plaza vacante.

Como puede observarse la evaluación de las habilidades del ser humano es una tarea en extremo difícil, es por eso que la finalidad de que la decisión en la selección de personal se realice con un mínimo de errores o de ser posible sin ellos, en el pasado y aún en el presente se ha tratado de buscar una forma fácil para establecer los comportamientos futuros de las personas.

A continuación se mencionarán algunos de los errores que con mayor frecuencia comete el entrevistador en el transcurso de la entrevista, al mismo tiempo, daremos alternativas para evitar al máximo estos errores o bien que desaparezcan por completo.

Para poder mencionar algunos errores y alternativas fue necesario apoyarnos en diversos autores como: Pérez N. (1979), Acevedo I. (1986), J. Grados (1988), A. Galicia (1989), Stanton (1989).

ERRORES Y ALTERNATIVAS

Errores- los entrevistadores que no cuentan con un entrenamiento o profesión para realizar la entrevista, suelen cometer muchos errores ya que algunas personas creen tener la capacidad y habilidad para poder realizar una entrevista sin tener problema alguno. En algunas empresas existe gente que entrevista sin tener idea de lo que esta realizando, no tiene una capacitación un entrenamiento formal, etc. por lo tanto, no pueden tener una entrevista exitosa, obtienen poca información y sin un orden específico, al finalizar la entrevista se ven obligados a llenar los reportes con información falsa, lo cual no es fidedigna.

Alternativa- el entrevistador debe ser una persona capacitada o bien con una profesión para poder llevar a cabo la tarea de selección de personal y realizar la entrevista con un objetivo preestablecido en donde las preguntas que se realicen nos proporcione la información necesaria y relevante para conocer realmente al sujeto por medio de información verídica y confiable.

Una entrevista es comúnmente más dirigida a determinadas metas que una conversación ordinaria, la entrevista siempre debe tener un proposito y no considerarse una forma de pasar el tiempo o hacer ciertas preguntas por cumplir unicamente con uno de los pasos del procedimiento de la selección.

Este error puede disminuir mediante el uso de una entrevista estandarizada que es aquella que ha sido planada y organizada para obtener una entrevista exitosa.

Errores- variedad en el contenido, en la entrevista de selecc

ción existe poca uniformidad en la información obtenida por los entrevistadores al hablar con varios candidatos para un mismo -- puesto, incluso en aquellos casos en los que existe un solo entrevistador para todos los candidatos, es decir, el error muchas veces existe en el procedimiento, no en el entrevistador.

Alternativa- error que debe evitarse porque el obtener información de manera indiscriminada da la oportunidad de obtener toda la información que se dese, pero tiene la desventaja de que mucha de esta información no es realmente relevante para el cumplimiento del objetivo inicial. Cuando los objetivos de la entrevista están mal definidos y no se emplea ninguna cedula sistemática de preguntas, la confiabilidad de la evaluación es baja.

Se sugiere en este caso hacer un listado con preguntas específicas y dirigidas a obtener solo aquella información que nos permita determinar si el candidato posee las características y capacidades señaladas para cubrir el puesto vacante.

Errores- variedad de preguntas, los entrevistadores tienden a variar considerablemente la forma como formulan las preguntas, la manera de realizarlas, algunas veces confunden al candidato, o bien le preguntan lo mismo de varias maneras.

Alternativa- el entrevistador debe tener una lista preliminar de preguntas, deberá llevar una secuencia lógica (por áreas labores, personales, educativas, tiempo libre, proyectos, etc.) con esto permitira obtener información completa y necesaria, profundizando en aquellos detalles que le parezcan relevantes. Se debe informar al candidato que la información que proporcione es estrictamente confidencial con la finalidad de conocerlo, nunca

para establecer juicios.

Errores- prejuicios y preferencias inconscientes que tiene algunas veces el entrevistador, muchos de estos se dan mucha importancia y dicen que los aspirantes al puesto deben pertenecer a alguna institución particular o bien que sea gente que haya realizado su servicio social en instituciones de renombre, muchas veces cuando se recluta a la gente se piden ciertos requisitos como: que pertenesca a universidades particulares, que dominen el ingles, que tengan conocimientos de computación, etc. y equivocadamente piensan que el realizar estudios en instituciones oficiales no tienen la calidad de las instituciones particulares y por lo tanto, para ellos las personas que realizan estudios en escuelas oficiales no les tiene en alta estima.

Alternativa- para que deje de existir este tipo de prejuicios o preferencias inconscientes debe existir la misma oportunidad de empleo.

Porque muchas veces solo por pertenecer a una institución oficial el rechazo es automático y no se les da la oportunidad.

Es necesario darle la oportunidad a todo tipo de aspirante tanto de escuelas privadas como de oficiales, muchas veces los egresados de escuelas oficiales tienen más capacidad y habilidad para ocupar una vacante y por cuestiones de preferencias no se le da la oportunidad de demostrar que puede y que probablemente destaque mucho más que la persona que estudio en la escuela particular. Consideramos que estos prejuicios y preferencias deben desaparecer por el bien de las organizaciones y por el bien del propio aspirante.

Errores- condiciones pobres de la entrevista cuando esta es apresurada, lo cual permitira que se presente el stres tanto del entrevistado como del entrevistador y los resultados de ésta serán nulos.

Alternativa- cuando la entrevista se realiza apresuradamente se puede dar el caso de que reuna información lo suficientemente sustancial para el puesto, lo cual ocasiona problemas ya que no puede existir suficiente información.

Esto no quiere decir que las entrevista deben ser largas o cortas, simple y sencillamente se debe adecuar la entrevista de acuerdo al puesto solicitado, algunas entrevistas requieren más tiempo que otras, algunas tienen duración de 15 minutos, otras de 30 minutos y otras hasta de 1 hora o hasta más. Estos son tiempo que se requieren para las entrevista que se realizan como ya se menciono con anterioridad es dependiendo del puesto, ya que no se ocupara el mismo tiempo con un obrero que con un ejecutivo, ya que el segundo requiere de una entrevista un poco más extensa por los requisitos que pide la vacante.

Por lo tanto si una entrevista es demasiado apresurada y corta, sólo se tendrá información superficial lo cuál dará problemas para el entrevistador ya que no podrá evaluar los factores críticos como son la actitud, madurez, motivación, etc.

La entrevista no debe ser apresurada aunque se trate de cubrir una plaza de obrero, debe ser llevada a cabo con los elementos necesarios que esta requiere, para así poder tener información valiosa.

Errores- falta de estrategia algunos entrevistadores carecen de Ésta o de un plan de acción particular para seguir durante el curso de la entrevista. Cuando un entrevistador se encuentra sentado frente al aspirante con el escritorio de por medio, sabe que tiene que entablar algo que se asemeje a una conversaci6n. En su confusi6n e incomodidad, es probable que realice la entrevista de manera inadecuada y contraproducente.

Alternativa- el ambiente en el que se debe realizar la entrevista puede condicionarse de tal manera que sea confortable, se ha observado que una actitud informal, relajada, práctica, luminosidad, limpieza, ventilaci6n, etc. facilita la actitud positiva tanto del entrevistador como la del entrevistado; mientras que una actitud formal, tensa, agresiva, no confortable, etc, probablemente este ambiente sea deseable en otro momento o bien en una entrevista que el puesto vacante lo amerite. Sin embargo, es importante precisar que clase de reacci6n desea provocar el entrevisador y cuales son las que realmente esta generando y ver si esto es productivo para lo que Él desea que es básicamente informaci6n del aspirante.

Errores- interpretaci6n incorrecta, las entrevistas con frecuencia fracasan porque la informaci6n obtenida se interpreta incorrectamente, esto puede deberse a que exista una persuaci6n entre el entrevistador y el entrevistado al trabajo y cause que el entrevistador obtenga las conclusiones incorrectas de lo que oye.

Alternativa- el entrevistador debe profundizar, sondear en los antecedentes del aspirante para obtener informaci6n para poder confirmar su evaluaci6n de las capacidades del candidato y

poder dar una conclusión correcta.

Errores- hablar excesivamente, algunas veces el entrevistador (torpe) interrumpe al aspirante con una pregunta o comentario, cortando lo que podría haber sido nueva información pertinente.

Mientras que el aspirante no esté divagando y proporcione material significativo y útil, no hay que interrumpir. Puede relevar alguna faceta importante y pertinente de sus actividades, conducta o sistema de valores.

Alternativa- el entrevistador en este caso debe permitir que el aspirante hable sin interrumpir cuanto éste esté proporcionando información como algunas facetas de su vida, ambiente familiar, estudios, planes, historia laboral, etc. El entrevistador debe participar pero debe ser flexible y no hablar o interrumpir en exceso y dejar que el entrevistado se desplaye todo lo que quiera para así obtener una entrevista exitosa.

Errores- confianza en la intuición (conocimiento claro, recto o inmediato de verdades que penetran en sí mismo sin necesidad de razonamiento), algunos entrevistadores basan sus conclusiones sobre un aspirante en el intuición sin apoyarse en hechos objetivos o evidencias.

Estas conclusiones se racionalizan mediante un argumento de que siempre que el entrevistador deja de seguir su intuición, lo lamenta.

Alternativa- ya que la creencia de que la intuición generalmente es correcta hacia el individuo es totalmente ilógica, pues to que el entrevistador puede bloquearse por excederse en las en

trevistas y creer que por medio de la intuición sus resultados van ha ser favorables resultan ser todo lo contrario.

Solamente por medio de la percepción (que es la sensación interior, impresión hecha en nuestros sentidos por alguna cosa exterior), y un entendimiento completo de lo que un aspirante ha realizado en el pasado da al entrevistador la facultad para predecir con alguna exactitud si el aspirante puede cubrir la vacante.

Errores- importancia exagerada en la impresión inicial, algunos entrevistadores inconscientemente se aferran a su primera impresión del entrevistado. Durante la plática buscan información que apoye y confirme su impresión inicial, y desatienda -- cualquier hecho que contraiga su evaluación prematura.

Alternativa- hay que tener en cuenta que las primeras impresiones deben manejarse muy bien por el entrevistador, ya que los aspirantes normalmente se sienten nerviosos e incómodos durante los primeros minutos de la entrevista, en el transcurso de ésta el nerviosismo, la incomodidad, el tartamudeo, van desapareciendo y esto depende del entrevistador. Muchas veces el entrevistador inconscientemente se aferra a la primera impresión del solicitante, y esto no rdebe suceder y si se da debe desaparecer, ya que esto hace que la entrevista sea subjetiva, para que esto no suceda y exista una entrevista exitosa debe llevarla a cabo un entrevistador como el psicólogo.

Errores- algunas personas cuando se encuentran en el proceso de la entrevista su tensión aumenta ya que el entrevistador recurre a técnicas que desconciertan al candidato, se portan altaneros, groseros, recurren al sarcasmo a tal grado de rebajar

al aspirante y a sus capacidades y logros anteriores.

Alternativa- cuando se presentan factores de tensión dentro de una entrevista, el entrevistador no debe atacar al aspirante, ni humillar (ya que esto demuestra que no tiene respeto ni ética profesional), el hecho de hacerlo no lo llevará al objetivo de ésta, puesto que el entrevistado se podrá tensar, nervioso y estar a la defensiva, etc. lo cual esto no le ayudará nada al entrevistador para tener una entrevista exitosa.

Dentro de las entrevistas como ya hemos dicho debe existir una simpatía, cordialidad con el aspirante para que exista una comunicación adecuada y la entrevista se de sin problema alguno.

A lo largo de este capítulo pudimos observar y analizar las características de un entrevistador eficiente, así como el auto-conocimiento, la auto-aceptación, la comprensión, etc. a las que debe someterse para poder llevar a cabo una buena entrevista.

También pudimos darnos cuenta de que existe un manual de apoyo para aquel entrevistador (psicólogo), que se inicie dentro de esto, así mismo de los errores que deben evitarse a toda costa dentro de la entrevista, probablemente el manual de apoyo sirva a estos profesionistas que se inician en el campo.

Dentro de las características podemos ver que el entrevistador no solamente deberá poseer dominio en los aspectos técnicos sino también a la posesión de ciertas personalidades muy particular de cada profesionista. Por lo tanto, no todas las personas podrán ser buenos entrevistadores por más capacitados que estén.

CONCLUSIONES

Es sabido ya, que el Psicólogo Industrial tiene un amplio campo de acción dentro de las organizaciones, lo cual es una gran responsabilidad ya que es el profesionista idóneo para realizar actividades propias del departamento de Recursos Humanos, indispensable en toda organización, contribuyendo así al desarrollo de la misma sin olvidar la importancia del bienestar del trabajador.

Por lo anterior, el psicólogo industrial puede desarrollarse con eficiencia dentro del área de reclutamiento y selección de personal como de muchos otros más. Por su formación profesional, éste tiene habilidades para conocer y encaminar la conducta humana, ya que puede dirigir con efectividad al reclutamiento, a la selección de personal, capacitación, etc. a través de estrategias que le permitan adecuar actividades, identificar características específicas de la personalidad de los demás, y hasta diseñar métodos especiales para el manejo y productividad de los recursos humanos de una organización.

El psicólogo cumple diferentes funciones en la industria una de estas es la selección de personal, la cual consiste buscar al personal idóneo para ocupar la plaza vacante que se encuentre en ese momento. Se analizara específicamente el instrumento utilizado para tal fin; la entrevista.

La finalidad de ésta en la selección de personal es la obten

ción de información pertinente respecto a las experiencias, habilidades y aptitudes del candidato el cual se clasificará a determinado puesto y poder llevar a cabo una evaluación e interpretación adecuada.

Este proceso de selección de personal representa una gran responsabilidad para quien lo ejerce pues su buena o mala elección repercutirá en el desarrollo de la empresa y en el desarrollo integral del individuo.

Por todo ello, se debe tener siempre presente que el incorporar un nuevo elemento a cualquier organización, es con la finalidad de que éste se desempeñe de manera óptima. Para lograr esto es necesario que realice actividades de su dominio y dentro de un ambiente laboral agradable en donde la satisfacción obtenida sea perceptible incluso, en sus ambientes extralaborales.

El entrevistador para cumplir con eficacia su labor debe ser un profesionalista con una preparación previa en el arte de la aplicación de la entrevista, el cual debe tener conocimientos de los elementos que componen a esta técnica, conocer el área donde deberá aplicarse, poseer características personales que se presuponen como ideales y conocimiento sobre su labor personal.

Además de conocer la integración social de la persona, la individualidad, las características y la personalidad que hacen diferente a una persona de otra, con el fin de que el entrevistador enfrente con eficiencia situaciones de la entrevista que tiene peculiaridades particulares establecidas en las personas entrevistadas.

Ahora bien, el entrevistador determinara que tipo de entrevis

ta se llevará a cabo según, la plaza vacante, como se mencionó con anterioridad existen diversos tipos de entrevista como son: dirigida, profunda, estructurada, libre, etc.

El entrevistador determinara cual es el tipo de entrevista que llevará a cabo según el perfil del puesto.

Algunos autores han criticado a la entrevista con respecto a su validez y confiabilidad, se dice que no debe justificarse ni depositar confianza en ella, ya que ésta muchas veces puede ser subjetiva, esto es, el entrevistador puede emplear juicios de valor en la información. Esto quizás sea la principal motivo de que se critique a la entrevista y que se diga que es subjetiva y que carece de confiabilidad y de validez.

Sin embargo, si el entrevistador realmente es un profesional y cumple con las características de un entrevistador eficiente, nunca se enfrentara a tomar juicio de valor ante la información que rescato en la entrevista.

Aún con todas las críticas, podemos decir que la entrevista es irremplazable, como ocasión de establecer el contacto humano - entre el individuo y la empresa.

Para realizar una entrevista es necesario que se lleve a cabo paso a paso esto es, que se presente el rapport, la cima y el cierre para obtener un buen resultado de esta, también es necesario decir que la entrevista no unicamente se utiliza para un empleo determinado, también se utiliza para promover (al personal) de la empresa , entrevistas para mandar a cursos de capacitación, etc.

La entrevista se considera tema primordial para ser abarcado por el Psicólogo como entrevistador en la selección de personal, que se encargará de guiar y encauzar la situación de ésta de manera que satisfaga sus metas.

Los conocimientos básicos que necesita el psicólogo son -- prácticamente el conocimiento de su trabajo y la cultura del más mo así como la ciencia del comportamiento humano.

No podemos olvidar que aún con todas las ventajas que el -- psicólogo tiene para realizar esta tarea, no está exento de co meter errores insospechados siquiera por él, ante todo, hay que recordar que el estudio de la conducta humana es muy compleja y por ser tan complicada es también en ocasiones impredecible.

No obstante, el psicólogo ha encontrado en el área indus-- trial un campo de acción interesante, al que ha aportado gran-- des beneficios y por lo tanto, ha contribuido en el aumento de la productividad de las organizaciones.

Finalmente puedo concluir que el objetivo de este trabajo (Tesina), está cubierto, pues a lo largo de éste, se ha muestra do un amplio panorama sobre la estructura y dinámica acerca de " El Psicólogo como entrevistador en la Selección de Personal " esperando que lo que aquí se presenta sea suficiente para que el lector interesado en el tema pueda hacer uso de este material o bien para que realice nuevas investigaciones y al mismo tiempo lo perfeccione.

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo Ibañes A.; López M. Florencia A. La entrevista conceptos y modelos. Edit. Limusa, México, 1986.
- Amaro G.R. Administración de personal. Edit. Limusa, México, 1990.
- Arias G. Fernando. Administración de Recursos Humanos . Edit. Trillas, México, 1988.
- Baena Guillermina. Instrumentos de investigación. Editores Mexicanos Unidos, México, 1989.
- Ballesteros P. La Psicología aplicada a la empresa. La empresa y el trabajo selección profesional. Editores CEAC, Barcelona, 1982.
- Bellows R.M. Psicología de personal en la industria y los negocios. Edit. Diana, México, 1975.
- Blanco Cohen C. Como seleccionar nuestro personal . Editores Noriega, Edit. Limusa, México, 1987.
- Blum L.M. Naylor J.L. Psicología Industrial. Edit. Trillas, México, 1976.
- Chiavennato I. Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc-Graw-Hill, México, 1988.

Dunnet M.D. Kinchnr W.K. Psicología Industrial. Edit. Trillas, México, 1972.

Fear A. Richard. La entrevista de evaluación. Edit. Paidós, Buenos Aires, 1979.

Fleshman A. Edwin. Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Edit. Trillas, México, 1979.

Flipo E.B. Principios de Administración de Personal. Edit. McGraw-Hill, México, 1977.

Gilmer B., Haller. Tratado de Psicología Empresarial, Psicología de las Organizaciones. Edit. Martínez Roca.

Ghissell E.B. Psicología Industrial, su aplicación al personal de la empresa. Edit. Trillas, México, 1959.

Grados J. Inducción, Reclutamiento y Selección. Edit. Manual Moderno, México, 1988.

Grados J., Casanova P. Manual de Reclutamiento y Selección de personal. Revisión de tesis de la Facultad de Psicología en la U.N.A.M.

Hawk, H.R. Reclutamiento y Selección de Personal. Edit. Técnica, México, 1968.

Jiménez A. Análisis experimental de la conducta y sus aplicaciones al escenario industrial. Edit. Trillas, México, 1976.

Kephant, Newell. La entrevista y el Examen . Edit. Rialp, S.A. Madrid.

Louis A. Allen. La función directiva como profesión. Ciencias em presariales Edit. Mc-Graw-Hill, México, 1979.

Meneses Morales E. Psicología General . Edit. Porrúa, México, 1972.

Millon L. Blum J.C. Naylor Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales. Edit. Trillas México, 1985.

Morgan H.? Cogger J. El anual del entrevistador. Edit. Manual Moderno, México, 1975.

Muller F.L. Historia de la Psicología . Edit. Fondo de Cultura Económica, México, 1963.

Newstrom Davis. El Comportamiento Humano en el trabajo, comportamiento en las organizaciones . Edit. Mc-Graw-Hill. México, 1987.

Pérez N. Aspectos Técnicos de la entrevista . Tesis de la Facultad de Psicología U.N.A.M., México, 1984.

Pigoret Administración de Personal. Edit. Continental, México, 1966.

Rivera S.R. Estructura y elaboración de puestos para selección de personal. Edit. Limusa, México, 1978.

Sánchez Gúzman. Introducción al estudio de Administración. Edit.

Limusa, México, 1981.

Shackleth. D.R. Davis La Psicología del Trabajo. Edit. Continental, México, 1982.

Siegel L. Psicología Industrial. Edit. Continental, México, 1976.

Siliceo A. Capacitación y desarrollo de personal. Edit. Limusa, México, 1982.

Stanton E.S. Sistema efectivo de solicitud y selección de personal Edit. Limusa, México, 1985.

Shultz D.P. Psicología Industrial Edit. Interamericana, Mc-Graw-Hill, México, 1982.

William B. Wether J. Keith D. Dirección de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc-Graw-Hill, México, 1985.



U.N.A.M. CAMPUS
TÁCALA