

98  
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

TALLER:  
TECNICAS DE ENTREVISTA EN  
SELECCION DE PERSONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N  
VIRGINIA RENDON JIMENEZ  
ANGELICA ZUÑIGA AZUA

ASESOR DE TESIS:  
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



MEXICO, D. F.

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**A mis padres, que gracias al apoyo comprensión y cariño que me brindaron en todo momento, logro una meta más en mi vida tanto profesional como personal, lo que me llena de orgullo y satisfacción.**

**A mi asesor José Esteban Vaquero Cazares que gracias a su valiosa amistad, conocimientos, apoyo y colaboración permitió la realización de éste trabajo.**

**A Manuel quien en todo momento ha estado conmigo mostrandome su amor y dedicación, me permitió lograr éste objetivo**

**VICKY**

**Gracias a tú apoyo, dedicación y esfuerzo he podido alcanzar una meta más en mi carrera profesional y gracias por tu motivación y comprensión logro una meta más como ser humano, pero ante todo quiero agradecerte que en los momentos más difíciles de mi vida has permanecido a mi lado como un gran ejemplo.**

**Gracias Mamá.**

**Muchas personas pueden enseñar, instruir, y educar, pero pocas son aquellas personas que realmente saben ser maestro, instructor o educador, pero todavía son menos aquellas personas que además de enseñar, instruir y educar saben ser amigos.**

**Gracias profesor: José Esteban Vaquero Cazares por la realización de ésta tesis.**

**ANGY.**

# INDICE.

1

I. Introducción.....	7
Capítulo 1. Las Organizaciones.....	13
1.1. Importancia de las Organizaciones.....	16
1.2. Estructura de las Organizaciones.....	17
1.2.1. Administración de Recursos Humanos.....	20
1.2.2. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.....	22
1.3. El papel del Psicólogo en Selección de Personal...	24
1.3.1. Areas de Aplicación.....	25
1.3.2. Roles y Funciones del Psicólogo.....	27

<b>Capítulo 2. Reclutamiento y Selección de Personal.....</b>	<b>29</b>
2.1. Requisición de Personal.....	33
2.2. Análisis y descripción del Puesto.....	33
2.3. Reclutamiento.....	36
2.4. Recepción de Solicitudes.....	39
2.5. Solicitud de Empleo.....	40
2.6. Entrevista Preeliminar.....	41
2.7. Entrevista Profunda.....	42
2.8. Exámenes Psicológicos.....	42
2.9. Entrevista con el jefe inmediato.....	44
2.10. Encuesta Socioeconómica.....	44
2.11. Examen Médico.....	45
2.12. Contratación.....	46
2.13. Inducción.....	47
<b>Capítulo 3. Entrevista en Selección de Personal.....</b>	<b>49</b>
3.1. Areas de la Entrevista.....	52
3.2. Clasificación de los Tipos de Entrevista.....	54

3.3.	Planeación de la Entrevista.....	3 58
3.4.	Proceso de la Entrevista.....	60
3.5.	Validez y Confiabilidad de la Entrevista.....	66
3.6.	Características del Entrevistador.....	70
<b>Capítulo 4.</b>	<b>Técnicas de Entrevista.....</b>	<b>75</b>
4.1.	Técnica de la Observación.....	75
4.2.	Técnica del Eco.....	76
4.3.	Técnica del Silencio.....	77
4.4.	Técnica del Juego de Roles.....	78
4.5.	Técnica de Confrontación .....	79
4.6.	Técnica Dejar que el entrevistador establezca el Rapport.....	80
4.7.	Técnica del Uso del Agrado.....	80
4.8.	Técnica del Uso del Desagrado.....	81
4.9.	Técnica de la Presión Emocional.....	82
4.10.	Técnica de Presión del Tiempo.....	83
4.11.	Técnica Preguntas de Autoevaluación.....	84
4.12.	Técnica del Enfoque Generalizado.....	85
4.13.	Técnica Reflexiva.....	86

<b>Capítulo 5. Taller de Técnicas de Entrevista.....</b>	<b>4</b> <b>89</b>
5.1. Objetivo. ....	89
5.2. Metodología. ....	89
5.3. Resultados.....	97
5.4. Conclusiones Generales.....	106
5.5. Manual del Participante.....	112
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>156</b>

**RESUMEN.**

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

Desde el momento en que las organizaciones se crean, se mantienen, se consolidan, suelen requerir una selección cada vez más minuciosa de sus recursos humanos. La entrevista de selección es una herramienta particularmente eficaz para darle un adecuado tratamiento a ese acercamiento del individuo con la empresa. En ella se presentan las primeras impresiones tanto de uno como del solicitante como de la organización.

La presente tesis corresponde al área de Recursos Humanos, enfocada a la Selección de personal, aplicando las técnicas de entrevista como instrumentos de dicha función.

El propósito fundamental de la tesis es realizar un taller y un manual sobre el uso de las técnicas de entrevista en la Selección de Personal y enmarcar su utilidad en dicha función, tomando en cuenta su tiempo y costos de aplicación, evaluación e

integración. Dando importancia a las técnicas de entrevista como medio para agilizar el proceso de entrevista en selección de personal y contratar al personal idóneo para cubrir la vacante. Para que pueda llevarse a cabo la aplicación de las técnicas de entrevista, es necesario que se cuente con el profesional que conozca esta área. El Psicólogo Organizacional es uno de los profesionales que puede encargarse de dicha tarea, como principal estudioso de la conducta humana.

## 1. Introducción.

En los últimos años se han generado en el campo empresarial infinidad de cambios de grandes proporciones. Actualmente el desarrollo industrial, económico social de un país depende, principalmente, de sus altos niveles de productividad como consecuencia en la búsqueda de calidad, en la forma de administrar los recursos económicos y humanos. Una de las estrategias de productividad, es el Círculo de Calidad, que es un grupo de aproximadamente 10 empleados de un sólo departamento de la compañía que se entrena para resolver problemas relacionados con la productividad, calidad, costos y actitud en forma cordial, dinámica y creativa, y usan parte de su tiempo (cerca de una hora entre semana) estudiando y resolviendo problemas relacionados con su trabajo, el mayor atractivo potencial de los Círculos de Calidad, es el mejoramiento de las relaciones humanas entre los trabajadores y los administradores, para darle el lugar que merece el trabajador, respetarlo y hacer de su trabajo una proyección de su hogar, lo que posibilita la conjunción de esfuerzos para trabajar constructivamente en equipo.

En este campo empresarial existen profesionales especializados en el área de los Recursos Humanos, encargados de diseñar y proponer estrategias motivacionales para que el trabajador se

sienta satisfecho en su área de trabajo, uno de esos profesionales es, el Psicólogo, como principal estudioso de la conducta humana.

La Psicología es una ciencia cuyo objeto de estudio es, la conducta humana, constituyéndose, como un campo de investigación científica que está encaminada a la recopilación de datos para desarrollar conceptos explicativos de la conducta, basados en conclusiones netamente científicas (Blum y Naylor, 1977).

La Psicología es un campo de investigación científica, una de sus ramas más jóvenes de aplicación es la Psicología Industrial o Psicología Organizacional.

El principal propósito del Psicólogo Organizacional es lograr resultados óptimos mediante el aprovechamiento eficaz de los recursos humanos. El primer paso encaminado hacia el aprovechamiento de los Recursos Humanos de una Organización estriba en contratar a la gente idónea, ya que la calidad del personal de una compañía es con frecuencia el factor determinante para que la Organización sea próspera, en beneficio del propio individuo y la organización, y de esta forma alcanzar sus objetivos.

La Psicología Organizacional busca comprender a la gente en el contexto de la organización industrial, con la intención de lograr algún tipo de mejora; el trabajo del psicólogo en las áreas de la Psicología, se basa en el trato de la gente y su comportamiento, pero de manera específica de su dedicación al estudio del comportamiento de la gente que integra las organizaciones, las cuales son reclutadas y seleccionadas por el departamento de personal que generalmente es ocupado por psicólogos.

En el Proceso de Selección de Personal existen diferentes modelos; cada uno de ellos se esquematizan y se presentan como una alternativa a seguir dentro de la Organización.

Se inicia la Selección de Personal en el momento en que se tienen a los candidatos probables para ocupar la vacante y éstos son evaluados en forma secuencial, es decir, desde la requisición, que es donde se enmarcan las características del puesto vacante. El reclutamiento que es el proceso mediante el cual se consiguen candidatos, ya sea, por recomendaciones, cartera de clientes, bolsa de trabajo, anuncios en periódicos, revistas, radio, escuelas, promoción y boletines, etcétera. La solicitud de empleo, documento en el cual queda asentada la información biográfica del candidato. La preselección de los candidatos es por medio de una

entrevista inicial, en donde sólo se parafrasean los datos de la solicitud, y se toman en cuenta los posibles candidatos que puedan cubrir alguna de las vacantes presentadas por la compañía realizando una entrevista más profunda.

La entrevista de selección es aquella que busca obtener información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de poder predecir con certeza, el desempeño de la tarea para la cual se seleccionará.

Es conveniente que el entrevistador cuente con instrumentos básicos para realizar su labor y por ende una preparación profesional que le permita conocer el comportamiento humano en su integridad, para que las empresas se vean favorecidas en el cumplimiento de sus objetivos, de lo contrario una selección inadecuada de personal podrá tener como consecuencia, pérdidas de tiempo y dinero, además rotación de personal constante lo cual es perjudicial para cualquier Organización.

En este trabajo, se analiza la importancia de la entrevista como un medio de selección de personal, que tiene como objetivo principal identificar, explicar y predecir el comportamiento humano, así como la implementación de un taller y un manual de técnicas de entrevista para aglizar el proceso de la misma,

11  
resaltando la importancia de éstas para tener una buena comunicación con el entrevistado, dando resultados óptimos en la realización de la entrevista.

El personal de toda Institución o Empresa es el el elemento valioso y el recurso principal que permite, además de contar con la infraestructura adecuada, proporcionar los serviciosde calidad que llevan a esta organizaciones a ser líderes en su campo. En este sentido, es importante elegir y contratar personal calificado y competente.

Actualmente el progreso de Selección se realiza a través de diferentes procedimientos, siendo uno de ellos la entrevista, en la cual se contempla los elementos necesarios, en cantidad y calidad, que permitan al entrevistador dictaminar sobre la viabilidad de la posible contratación.

Dada la importancia que reviste la entrevista en el proceso de Selección de personal para cualquier organización, se requiere contar con profesionales habilitados en su correcta conducción.

Por estos motivos y con el interés de lograr una correcta Selección de Personal se realizó un taller y se elaboro un manual

con el objetivo de proporcionar información necesaria para que, el entrevistador determine si el candidato reúne las aptitudes necesarias para cubrir la vacante con apoyo de las técnicas de entrevista, las cuales permitirán agilizar el proceso de la misma.

## CAPITULO. 1. LAS ORGANIZACIONES.

Al estudiar al ser humano no nos remitimos a un individuo en aislado, por el contrario, el hombre es un ser eminentemente social y como tal se desarrolla dentro de diversas organizaciones. Pero, ¿por qué iniciar refiriendonos a las organizaciones?. Porque las Organizaciones son agrupaciones ordenadas sistemáticamente para el logro de un fin común, y constituyen el medio que permite al hombre desarrollarse e interactuar con sus semejantes con el fin de satisfacer sus necesidades (Haller, 1976).

Cuando varias personas coordinan sus esfuerzos, pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas, se está en ese momento refiriendo a las organizaciones (Granados, 1981). Se define la organización considerando los siguientes aspectos:

1. En una organización debe existir una coordinación de esfuerzos cuyo objetivo es, la ayuda mutua.
2. Se deben alcanzar algunos objetivos o finalidades comunes a través de la coordinación de actividades.

3. Al efectuar esta coordinación se requiere una distribución equitativa de las mismas, en función de la especialidad de cada persona. Siendo ésta la denominada división del trabajo.

4. Además sin una jerarquización de la autoridad que controle, dirija o límite las actividades diversas no es posible la coordinación de varios individuos o diversas organizaciones.

5. La organización se refiere a "estructurar" siendo la típica mecánica administrativa.

6. Las ideas a estructurarse van a futuro, inmediato o distante.

7. Cuando la organización está terminada, sólo resta "actuar" integrando, dirigiendo y controlando.

Stanton (1985) señala que la mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se pueden satisfacer sus necesidades individuales. La idea básica del concepto de organización es la del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

Daft y Steer (1992) definen una organización como:

1) Una entidad social cuyo componente fundamental es el ser humano, la cooperación y compromiso que permite realizar las funciones esenciales de la organización; 2) que esté orientada al logro de metas de acuerdo a los objetivos establecidos por la

organización y sus miembros; 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado, en donde las labores organizacionales están divididas en departamentos y actividades independientes con el fin de lograr

gran eficiencia en el proceso de trabajo, donde la organización utiliza conocimientos, tecnología, personas y máquinas para transformar insumos en resultados que son los productos de la organización, además los individuos realizan actividades para satisfacer y alcanzar la meta general de la organización; y 4) un límite o frontera identificable, en donde la organización debe ser capaz de distinguir cuáles de los empleados y elementos de la organización, se ubican dentro y cuáles fuera de ella, y le permita ser identificable como una entidad específica y con una frontera bien definida.

Estos cuatro elementos permiten definir una organización ya que se diferencia de otras entidades en cada una de las etapas.

En resumen, de cada definición de los autores podemos señalar que la organización es la coordinación y/o cooperación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de los objetivos mediante la división del trabajo y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad, así como sus límites y fronteras definidas.

### 1.1. PROCESO ADMINISTRATIVO DE LAS ORGANIZACIONES.

Es preciso mencionar el proceso administrativo de las Organizaciones, el cual está formado por seis etapas (Granados, 1988):

1. Previsión: en donde se plantea la pregunta qué puede hacerse?. Aquí se realiza el establecimiento de objetivos, la investigación de cursos alternativos de acción.
2. Planeación: Qué se va a hacer?, se refiere a la selección de objetivos y políticas. Además de la definición de procedimientos y programas.
3. Organización: Aquí, se da la determinación de actividades, autoridad, responsabilidad, jerarquías, funciones y obligaciones.
4. Integración: con la pregunta: Con qué se va a hacer?, con qué recursos humanos, económicos, materiales y técnicos contamos.

5. Dirección: el ver que se haga, comprender la supervisión, mando, autoridad y dirección; sin dejar de lado la importancia de la comunicación de la empresa.

6. Control: el determinar cómo se ha realizado. Mide la ejecución, corrige desviaciones, establece normas de operación y control.

## 1.2. ESTRUCTURA Y FINALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Dos características esenciales de las organizaciones son una "estructura" y una "finalidad". Las organizaciones pueden clasificarse de la siguiente forma (Granados, 1988):

### 1. Iniciativa Privada.

a) Empresas de producción.

b) Empresas de servicio.

c) Empresas comerciales.

### 2. Sector Público.

a) Sector Central (Secretarías de Estado, Departamento del Distrito Federal y Procuraduría General de la República etcétera).

### 3. Sector Para estatal.

Descentralizadas, Desconcentradas, Instituciones de Crédito y Seguros, Empresas de participación Estatal y Fideicomisos Estatales.

Cada organización o, empresa presenta objetivos, según el tipo de institución de que se trate.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas. Los cuales muestran, los diferentes niveles jerárquicos y las diversas áreas funcionales de las que se deriva una división del trabajo, es una representación del modo en que la organización está verdaderamente organizada.

Por lo general casi todas las organizaciones tienen una estructura que, cuando se traza gráficamente, se parece a una pirámide, como se observa en la figura 1 (Blum y Naylor, 1976). Cada una de las casillas del organigrama representa una unidad o posición en la organización. Estas unidades están ligadas por medio de enlaces de organización. El esquema de enlaces entre la unidades, es lo que proporciona la estructura de todo el sistema de la organización, estos enlaces entre las posiciones representan las relaciones que existen entre las unidades.

Si no se muestran enlaces directos entre unidades, no existiría ninguna relación directa entre ellas. Así, el enlace de tipo piramidal asume los siguientes tipos de relaciones entre unidades (Sayles y Strauss 1970 en Blum y Naylor, 1976):

1. Casi todos los contactos toman la forma de ordenes que descienden informes de resultados que ascienden por la pirámide.
2. Cada subordinado recibe instrucciones y ordenes de un sólo superior.
3. Las decisiones importantes se toman solamente en la parte más alta de la pirámide.
4. Cada superior tiene solamente un tramo de control limitado; es decir, sólo supervisa a un número limitado de individuos.
5. Un individuo en cualquier nivel sólo tiene contacto con el jefe situado por encima de él y con sus subordinados.

Esta es una figura que demuestra en donde se aplican los contactos significativos o enlaces entre superiores y subordinados dentro de una organización.

Como se puede ver las organizaciones constituyen el marco en el cual se abren múltiples posibilidades de interacción y estudio del ser humano, lo que constituye el trabajo de la Psicología.

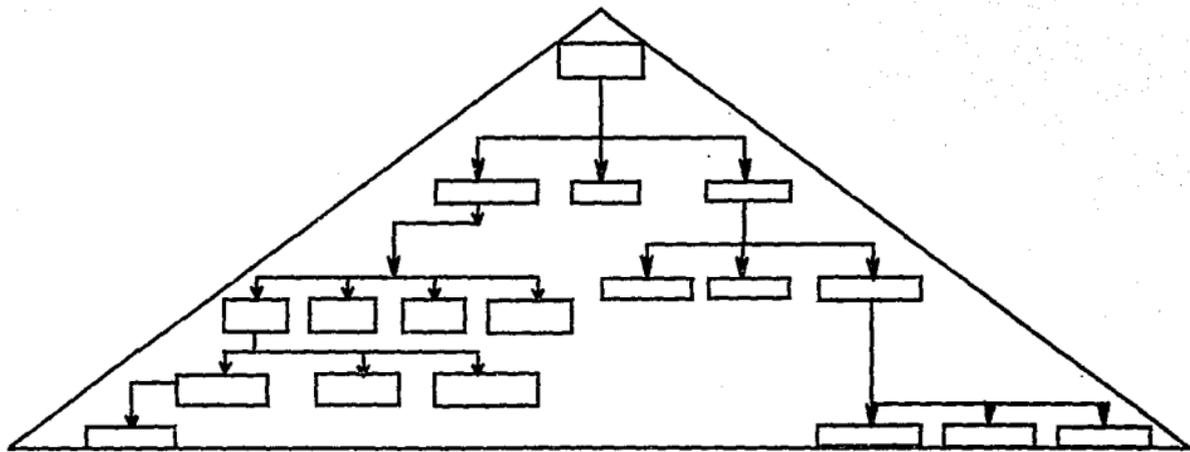


FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LAS ORGANIZACIONES

### 1.2.1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

La Administración de Recursos Humanos representa un aspecto fundamental de toda Organización puesto que es la estructura que se encarga de proporcionar y distribuir el personal con que se cuenta, además de que permite la implantación de métodos y técnicas para alcanzar los objetivos establecidos por la misma.

A partir de importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial, sobre la evolución de la maquinaria, la vinculación de la energía humana con las máquinas y el establecimiento consecuente de fábricas en las que se empleaba a gran cantidad de personas (Ríos y Paniagua, 1990).

Al surgir las Organizaciones de trabajo institucionalizadas y con ellas la necesidad de saber cómo funcionan, qué aspectos intervienen para su mantenimiento y cómo deben administrarse. Al responder a estas necesidades se inician los primeros trabajos sobre tiempos y movimientos, y se pretende aplicar el método científico al trabajo de los obreros, teniendo como principal finalidad aumentar la productividad.

Para Arias (1983), la administración de recursos humanos es un proceso que consiste en determinar los requerimientos de personal y los medios para satisfacerlos, todo esto con el fin de llevar a cabo planes integrales de una empresa. Las actividades de

la administración de recursos humanos son importantes a nivel individual, organizacional y nacional para aprovechar al máximo los recursos humanos.

Chiavenato (1988) considera que la administración de recursos humanos contempla la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas que permitan promover el desempeño eficiente del personal y que al mismo tiempo facilite las personas que colaboran en la organización logren sus objetivos particulares. En ambas definiciones lo que resalta, es que la Administración de Recursos Humanos pretende finalmente lograr armonía e integración entre el individuo y la organización.

En general el objetivo principal de la Administración de Recursos Humanos es desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente; empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

Para que pueda cumplirse dicho objetivo, se requiere de gente adecuada que posea los conocimientos y habilidades necesarios y que se encuentre en el puesto adecuado y en el momento adecuado (Terry y Franklin, 1990).

Posteriormente revisaremos la amplitud del campo en que está ubicada la administración de recursos humanos, ésta se divide en

varios subsistemas que son interdependientes aunque cada uno se encarga de actividades específicas (Sikula y Mckena, 1989):

### 1.2.2 SIBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.

Los subsistemas de la administración de recursos humanos se dividen en: capacitación del empleado, desarrollo administrativo, negociaciones colectivas de relaciones laborales, presentaciones y compensaciones y reclutamiento y selección, los cuales se detallaran a continuación.

#### CAPACITACION DEL EMPLEADO.

Los programas especiales de capacitación del empleado, son el resultado de esfuerzos de planeación de recursos humanos. Este proceso se puede describir como un reentrenamiento en vez de entrenamiento, puesto que se van a enseñar nuevas habilidades y capacidades al trabajador en áreas se las requirieran en el futuro.

#### DESARROLLO ADMINISTRATIVO.

Cuando la capacitación del empleado se da a nivel de supervisión o administrativo de una Organización se le suele conocer como desarrollo administrativo o gerencial. Todos estos esfuerzos están diseñados para acrecentar la habilidad administrativa de los gerentes, con el fin de prepararlos mejor para el futuro, donde ocuparán puestos de liderazgo más exigentes.

**NEGOCIACIONES COLECTIVAS DE RELACIONES LABORALES.**

Las estrategias y tácticas de negociaciones de contratos pueden ser parte del proceso de administración de recursos humanos, ya sea que los empleados cambien de un trabajo sindicalizado a un puesto no sindicalizado, o visceversa, las actividades de la administración de recursos humanos deberían concentrarse en las relaciones futuras entre la gerencia y los trabajadores.

**PRESTACIONES Y COMPENSACIONES.**

Otros programas de acción de los recursos humanos requieren de prestaciones especiales para el empleado y compensaciones para el trabajador.

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION.**

Los programas especiales de Reclutamiento y Selección suelen ser el resultado final de actividades de auditoría y pronóstico de recursos humanos. El objetivo de estos esfuerzos es contratar a los tipos de empleados cuyas habilidades tendran la mayor demanda y la menor oferta en el futuro.

Aunque los programas de acción de recursos humanos puede ocurrir en otras áreas de personal, los cinco tipos de subsistemas de actividades de acción que se acaban de mencionar son las más comunes.

El proceso de reclutamiento y Selección de Personal, se revisará detalladamente en capítulos posteriores, específicamente la entrevista y sus diversas técnicas, ya que es el instrumento primordial en la selección y contratación del personal.

Por consiguiente revisaremos la importancia del papel del Psicólogo en Selección de Personal y su contribución dentro de este subsistema.

### 1.3. EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA SELECCION DE PERSONAL.

El psicólogo egresado de la E.N.E.P. Iztacala, adquiere habilidades verbales complejas y destrezas necesarias que le permiten diseñar y plantear alternativas de solución a los problemas que en su práctica profesional se presentan.

Ribes, Fernández, Rueda, y López (1980) señalan que en general los objetivos de la actividad profesional del psicólogo son:

a) La rehabilitación, b) el desarrollo, c) la detección, d) la investigación, y e) la planeación y prevención.

Cuyos sectores de trabajo son:

a) Salud pública, b) producción y consumo, c) instrucción, y d) ecología y vivienda.

Los destinatarios de sus servicios son practicamente todas las clases sociales y a lo largo de todas las edades su método de trabajo consiste en los siguientes pasos:

1. análisis del problema 2. especificación de metas 3. diseño de intervención 4. implementación 5. evaluación (retroalimentación) corrección 7. reporte de trabajo. Su capacidad de trabajo es institucional a nivel de un sólo individuo, un microgrupo y un macrogrupo.

Es, así como el psicólogo egresado de Iztacala interviene en varios campos, abriendo nuevas posibilidades de desarrollo y estudio; siendo que la importancia de la Psicología en las organizaciones es cada día mayor, ya que se ha concedido mayor atención al factor humano y la importancia que tienen para su éxito. Además el campo de la psicología organozacional, ha ampliado las aplicaciones potenciales de esta ciencia a una variedad mayor a problemas humanos en la industria (Mitolo y Ruiz, 1988).

### 1.3.1 AREAS DE APLICACION.

Las aplicaciones potenciales de la psicología organizacional, se refieren primordialmente a dos campos: uno trata de los aspectos funcionales del personal entre los cuales

está el reclutamiento y selección, administración de sueldos, prestaciones y servicios, capacitación y desarrollo. En el otro se estudia la adaptación en el trabajo a las capacidades y limitaciones de los seres humanos donde se establecen métodos para consignar las características y el comportamiento del personal de forma que permita detectar y evaluar las variaciones que se presentan respecto a estándares ya fijados (Hurtado, 1992).

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

Los recursos humanos constituyen uno de los factores más importantes de la empresa, ya que representan al elemento transformador y de cambio. El estudio de las necesidades e intereses del hombre, así como en la satisfacción en su ambiente de trabajo, integran el objetivo principal de una organización. Aquí es donde la psicología organizacional responde a las necesidades de una empresa, colaborando entre otros campos, con el de selección de personal.

Hoy en día encontramos que 85% de los psicólogos laboran en el área de la psicología organizacional; resaltando un alto porcentaje que se dedica a reclutamiento y selección de personal; y el resto se distribuye en clínica y educativa (Granados 1982).

Rosique (1983) y Castellano y Jiménez (1985) confirman estos hallazgos, señalando que la mayor experiencia del psicólogo organizacional se localiza en la selección y capacitación de personal (Granados, 1988).

### 1.3.2 ROLES Y FUNCIONES DEL PSICOLOGO.

El psicólogo organizacional posee las herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos, el análisis del ambiente laboral, la investigación, planificación y dirección de las empresas (Cuevas, 1992).

El psicólogo organizacional define las características de los organismos y sistemas de trabajo para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la institución.

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

Al psicólogo organizacional se le han asignado diversos roles y funciones. Dentro de la teoría clásica de la organización, es el de un técnico especialista en recursos humanos que es capaz

de reclutarlos y seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Peniche, 1989 en Cuevas, 1992).

La función del psicólogo en la selección de personal consiste en apreciar la adecuación de los aspirantes a los puestos disponibles, por ello, formular diagnósticos y pronósticos de actitud; todos los informes que reuna, las impresiones que obtenga, son sólo medios para llegar a una decisión, favorecer la contratación de tal sujeto de ahí que sólo pueda abordar justificadamente los temas relacionados con un finalidad: grado de instrucción, actividades profesionales anteriores etcétera (Peniche, 1989 en Cuevas, 1992).

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

Asimismo, el psicólogo debe implementar programas de administración de recursos humanos y selección de personal que coadyuven al bienestar del trabajador, y con ello mejorar el ambiente laboral e incrementar por lo tanto la productividad, eficiencia y la satisfacción tanto de la organización como del trabajador.

## CAPITULO 2. PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.

La selección significa escoger la persona adecuada al puesto a cubrir dentro de la organización, esto comprende:

- Reunir datos acerca de la persona y del puesto.
- Juzgar la aptitudes de las personas por la forma en que cumplen sus deberes y obligaciones.

La selección de personal es un proceso para realizar una correcta y adecuada selección, es indispensable que ésta sea el resultado de llevar a efecto una serie de pasos, ordenados cronológicamente y que sólo a fin de ellos, podemos tener en nuestro poder los actos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto (Orozco, 1980).

Proceso de selección de personal hecha por Orozco (1980).

- Requisición de personal.
- Análisis y descripción del puesto.
- Reclutamiento.
- Recepción de solicitudes.
- Solicitud de empleo.
- Entrevista preliminar.
- Entrevista profunda.
- Exámenes psicológicos.

- Entrevista con el jefe inmediato.
- Encuesta socioeconómica.
- Examen médico.
- Contratación.
- Inducción.

Existen otros autores que también se han dedicado al estudio del proceso de selección de personal como Howell (1979); quien aborda la selección de personal en base a ejercicios realistas de individuos y de grupos, entrevistas, pruebas de inteligencia y conocimientos generales; considera que con los pasos anteriores se puede obtener la información pertinente del candidato para ubicarlo en un puesto específico. Arias (1981) indica que el proceso se inicia cuando se presenta una vacante la cual es notificada a través de una requisición, recibida, ésta se recurrirá al análisis y valuación de puestos. y los siguientes pasos son: inventario de recursos humanos, fuentes de reclutamiento, solicitud de empleo, entrevista inicial o preliminar, entrevista de selección, informe de la entrevista, pruebas psicológicas, pruebas de trabajo, examen médico de admisión, estudio socioeconómico, decisión final y por último la inducción; para determinar los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permite allegarse a los candidatos idóneos, evaluando las potencialidades

y habilidades de los candidatos. Por su parte Schultz (1982) menciona que el proceso de selección adecuado consta de seis etapas para decidir si se hace o no una oferta de empleo: (a) entrevista preliminar, (b) formulario de solicitud, (c) test de empleo, (d) entrevista final, (e) referencias, (f) examen médico. Con el fin de conocer las satisfacciones que los individuos desean en su trabajo y las cualidades que la empresa busca en ellos. Chiavenato (1988) menciona que las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para desempeñarla: de ahí que parte del siguiente proceso de selección: (a) selección inicial, (b) solicitud de empleo, (c) entrevista inicial, (d) aplicación de los tests, (e) entrevista final, (f) selección final por el departamento solicitante, (g) referencias, (h) examen médico, (i) admisión. Werfher (1988) señala que el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales. La información que brinda el análisis de puestos que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto.

De los autores se observan similitudes en algunos pasos del proceso de selección, como son: la entrevista inicial, las pruebas psicológicas, la solicitud de empleo, examen médico, entrevista final y admisión, y teniendo como objetivo todos ellos el reclutar

y seleccionar al personal idóneo para cubrir una vacante dentro de la organización.

Para detallar y concentrar dicho proceso, se ha decidido retomar el proceso de selección realizada por Orozco (1980), ya que describe completa y detalladamente cada uno de los pasos desde que surge una vacante hasta la inducción del puesto, además de que nos permite detectar los potenciales humanos y la capacidad del candidato para el trabajo.

El proceso se describe de la siguiente manera:

## 2.1 REQUISICION DE PERSONAL

Es en su esencia el análisis y descripción del puesto, donde se señala la fecha en que deberá estar cubierta la vacante, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo, etcétera. Así como las características que deberá tener el candidato, tales como escolaridad, conocimientos, experiencia, aptitudes, cualidades, etcétera.

## 2.2 ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO.

La descripción y análisis de puestos es la plataforma que sirve de base para las actividades en la administración de personal. Es base fundamental en la selección de personal, porque el jefe de personal se basa en el análisis de puestos para conseguir y seleccionar al trabajador que más adecuadamente pueda cubrir la vacante; es básica la orientación que el empleado debe recibir al ser contratado, porque ahí se especifican las características del puesto, y por lo tanto le hará saber qué se espera de él y cuáles son los límites de su trabajo. También sirve

para efectos de promoción o cambios interdepartamentales del personal (Reyes, 1992).

Su finalidad es describir las características del puesto y del candidato en términos específicos, y la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre el equipo o instrumentos que se utilizan en las operaciones, aspectos especiales del puesto como los peligros; comprende también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros aspectos. Si se desea establecer un buen programa de adiestramiento para determinado puesto, habrá que conocer su naturaleza, la gerencia no puede iniciar el adiestramiento de uno de sus miembros si antes no averigua las tareas, etapas y pasos que los constituye. El análisis de puesto sirve para diseñar un puesto a fin de que pueda realizarse mejor (Schultz, 1982).

Se cuenta con varias técnicas para efectuar el análisis de puestos. Una de las técnicas más utilizadas es, la entrevista exhaustiva relacionada directamente con el trabajo. La técnica se basa en entrevistas directas de individuos, grupos de trabajadores o el empleo de cuestionarios.

La entrevista ofrece muchas ventajas; en primer lugar, los que realizan el trabajo conocen siempre mejor los detalles del mismo. La interacción directa entre éstos y el analista de puestos permite conocer lo que éste trata de conocer.

Otro método de análisis de puestos es la observación directa del empleado en su trabajo. A veces basta verlo ejecutar la tarea, pero otras veces se aplican métodos más refinados como las películas. La investigación psicológica ha probado que el sujeto actúa de manera diferente al saberse observado, por lo cual es preciso que el analista no interfiera o interfiera lo menos posible.

Otro método de análisis consiste en hacer que los empleados lleven un diario de actividades sistemáticas y que anoten en él todo lo que realizan en determinado periodo. Si esta tarea la efectúa con cuidado, proporcionará detalles, que de otra manera no se habrían observado o descubierto.

Otro método lo constituyen los incidentes clínicos, se registran las conductas (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio. Cualquiera que sea la técnica con que se realice el análisis, los hechos ofrecen en forma concisa y fácil de entender. La información recabada del análisis y especificación del puesto permite hacer el análisis y especificación del candidato.

El análisis de puesto siempre ha sido parte importante del proceso de selección, pero en la actualidad lo es más aún por las leyes concernientes a la igualdad de oportunidad de empleo (Schultz, 1982).

### 2.3 RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento ha sido definido de diversas maneras como se presenta a continuación:

Es el procedimiento mediante el cual se busca, se elige y se obtiene al candidato de un total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Orozco, 1980).

Es el proceso de encontrar y de atraer a los solicitantes adecuados para los empleos. El proceso se inicia cuando se busca nuevos candidatos y concluye cuando se presentan sus solicitudes. El resultado es un conjunto de buscadores de empleos dentro de los que se escoge a los nuevos miembros de personal (Werfher, 1982)

Amaro (1981) reconoce el reclutamiento como un proceso de promoción, que persigue la finalidad de atraer candidatos idóneos a la empresa. Es un despliegue publicitario en busca del empleado más capacitado.

Arias (1981) señala que el reclutamiento se refiere a escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

El objetivo principal del reclutamiento de acuerdo a las definiciones es, localizar las fuentes y captar en forma oportuna, el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos.

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

Granados (1988) recopila los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos y los divide en :

- Fuentes de reclutamiento.- Existen dos principales fuentes, las internas y las externas.

- Fuentes Internas.- Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan al candidato para cubrir el puesto, entre las más importantes destacan:

- Sindicatos.

- Archivo o cartera de personal, se integra con la solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores.

- Familiares y recomendados.
- Promoción o transferencia interna de personal, esto sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objeto de determinar la existencia de un candidato viable para ser promovido.
- Intercambio con otras empresas.

Fuentes Externas.- Son aquellas fuentes que proporcionan a los candidatos y que son totalmente ajenas a la empresa, entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Profesionales y educativas, éstas pueden ser escuelas, universidades, escuelas comerciales, etcétera, son fuente de personal especializado.
- Asociaciones profesionales, cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, donde le proporcionen información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- Bolsa de trabajo, son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo.
- Agencias de colocación.

- Cuando el candidato acude a la empresa en forma espontánea, atraído muchas veces por el prestigio de la empresa.

- Medios de reclutamiento. Son aquellos medios mediante los cuales el psicólogo da a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad porque su potencialidad de difusión es amplio.

- Anuncios ( en periódicos y revistas).
- Boletines, se realizan impresos en los cuales se señalan las vacantes.
- Colocando anuncios en la entrada de la empresa.
- Conferencias sobre la empresa.

#### 2.4. RECEPCION DE SOLICITUDES.

El lugar donde son recibidos los candidatos, el aspecto general de la empresa, la forma y trato con que son recibidos los candidatos, juega un papel importante, y en ocasiones definitivo, en los futuros empleados.

En este primer paso del proceso, es posible, mediante una capacitación adecuada de la persona o personas que recibirán a los solicitantes, por ejemplo, hacer anotaciones discretas de

comportamiento y actitud que los aspirantes adoptan en la antesala.

## 2.5. SOLICITUD DE EMPLEO.

La forma impresa de solicitud de empleo, es el primer documento formal que se tiene del solicitante, es un instrumento administrativo que consiste en registrar información fundamental en forma agrupada y manuscrita (Villa, 1980).

La solicitud de empleo generalmente es el primer contacto entre la empresa y el solicitante. Así, la información obtenida en estas formas, como los detalles biográficos, entretenimientos, etcétera, desde hace tiempo es motivo de investigación ( Daves y Shakleton, 1982). La cual tiene dos propósitos:

- a) Como inventario biográfico del solicitante.
- b) Como guía al entrevistador para orientar sus preguntas o puntos de interés.

En general, todas las formas de solicitud tratan de obtener información básica suficiente sobre los siguientes aspectos:

- a) Datos personales (algunos agregan datos físicos).
- b) Datos familiares.
- c) Estudios realizados.
- d) Educación o capacitación complementaria.

- e) Idiomas.
- f) Conocimientos de máquinas y herramientas.
- g) Conocimientos de oficina.
- h) Trabajos anteriores (algunos agregan sueldo inicial y final).
- i) Asociaciones o clubes a que pertenece.
- j) Pasatiempos.
- k) Referencias personales y laborales.
- l) Firma del solicitante.

El curriculum vitae, es otra forma de solicitar empleo, es un resumen escrito a máquina del historial del candidato, utilizado por lo general por las personas que aspiran a puestos de niveles superiores (ejecutivos).

## 2.6. ENTREVISTA PRELIMINAR.

La entrevista preliminar es de carácter superficial, sin embargo, es el primer filtro al que es sometido el candidato (Orozco, 1980). Esta evaluación inicial del candidato es un instrumento poco confiable de selección, pues proporciona una impresión general del individuo, Sirve para decidir si reúne las condiciones y cualidades que justifican un examen más detenido (Schultz, 1982).

## 2.7. ENTREVISTA FORMAL O PROFUNDA.

La entrevista formal requiere de más tiempo para conocer profundamente a la persona, así como los aspectos de su personalidad sobre:

- Familia.
- Trabajos anteriores.
- Carácter.
- Motivaciones y actitudes.
- Intereses.
- Cultura.

A partir de la información abundante que se recopila, se preparan preguntas muy sutiles destinadas a una entrevista exhaustiva. Interrogan al candidato varios miembros de la empresa, con objeto de obtener diversas impresiones y compararlas.

## 2.8. EXAMENES PSICOLOGICOS.

En esta etapa de exámenes psicológicos en el proceso de selección, se hace una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro

desarrollo. Estas herramientas han contribuido en la selección de personal. Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quien las utiliza, etcétera (Arias, 1981).

La finalidad de aplicar pruebas psicológicas es la de ayudar a identificar las características que más se adecuen a las solicitadas en la requisición de personal, con el objeto de decidir la aceptación o rechazo del individuo a la organización que ha solicitado su ingreso (Rivera, 1990).

Las pruebas psicológicas tratan de evaluar la capacidad humana señalando la idoneidad de una persona para desempeñar una función determinada y su posible conducta futura.

Un programa de Selección fundamentado en pruebas psicológicas debe estar dirigido a obtener al candidato más eficiente y a predecir su posible crecimiento y desarrollo (Amaro, 1981).

El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar una evaluación objetiva de diversas clases de características psicológicas, tales como personalidad, inteligencia, aptitud, conocimiento y habilidad entre otros (Siegel, 1981).

Flippo ( 1984) menciona que las pruebas psicológicas son instrumentos concebidos para medir ciertos factores psicológicos tales como: habilidad para razonar, capacidad de aprender,

temperamentos, aptitudes, coeficiente intelectual, personalidad e inteligencia; también se incluyen por lo general pruebas concebidas para medir habilidades psicomotoras, tales como destreza manual o coordinación visual-manual.

## 2.9. ENTREVISTA CON EL JEFE INMEDIATO.

Generalmente en la mayoría de las empresas modernas es el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo este el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para basar su decisión. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, con frecuencia puede responder con mayor precisión a ciertas preguntas (Werfher, 1988).

## 2.10. ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA.

El objetivo de la encuesta socioeconómica es, comprobar y conocer la verdad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los

proporcionados por referencias y trabajos anteriores (Orozco, 1980).

Arias (1981) indica que la investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, que nos permita conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.

- Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo, en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

- Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

## 2.11. EXAMEN MEDICO.

Como siguiente paso del proceso selectivo, se requiere llenar un requisito legal, que dispone que todo trabajador sea examinado físicamente, enviándose una copia del resultado a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, sirve para obtener

datos sumamente valiosos en lo que se refiere a los individuos de una buena salud, buenas aptitudes, defectos orgánicos o funcionales de la persona a quien se sujeta a examen (Howell, 1979).

Schultz (1988) menciona que es recomendable que sea practicado por un médico con conocimientos de medicina industrial, pues tendrá una visión más amplia del examen, al enfocarlo directamente a los requisitos y necesidades que sobre la salud y estado físico del candidato requieren determinado puesto.

## 2.12. CONTRATACION.

El objetivo de la Contratación es, formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa (Orozco, 1980).

En la ley laboral aparece la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe, entendiéndose por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

### 2.13. INDUCCION.

La inducción a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital del mismo, y de la administración de recursos humanos, ya que es tarea de gran trascendencia la adecuada integración de los nuevos elementos en cualquier organización (Orozco,1980).

Los objetivos de un programa de inducción son:

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y los beneficios de la empresa.
- Crear un actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación de personal.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está bien informado, constantemente estará formulando preguntas a compañeros que lo rodean.

Es importante que dichos objetivos le queden claros al trabajador y no generen problemas posteriores.

### CAPITULO 3. LA ENTREVISTA EN SELECCION DE PERSONAL

Uno de los pasos básicos dentro del proceso de selección es, la entrevista, la cual permite dar cuenta si el aspirante posee las características propias correspondientes al puesto (Mc. Morry, 1981).

En su forma más elemental, la entrevista no es más que una conversación entre ambas partes, encaminada a establecer un mutuo conocimiento y a intercambiar informaciones útiles para llegar a la decisión final.

La entrevista ocupa un lugar prominente, en el ámbito del proceso de selección: conserva un valor insustituible en el cuadro del proceso de selección, en cuanto permite un contacto humano, inmediato y personal entre candidato y empresa. Es el único acto, que posibilita la apreciación de factores exquisitamente unidos a las relaciones interhumanas y su manifestación en determinada forma.

Si se producen errores y distorsiones en las entrevistas, son imputables en parte a la naturaleza del instrumento, y en mucha mayor proporción al hecho de que la entrevista es descuidada como tal con mucha frecuencia, a causa de su aparente simplicidad, por las mismas direcciones de personal.

Por ello es importante implementar técnicas de entrevista en la selección adecuadas para elevar la productividad, eficiencia y la satisfacción de la empresa y del trabajador de acuerdo a las necesidades de ambos.

Las técnicas de entrevista deberían de constituir un método válido para escoger a la persona idónea para una tarea específica.

Los métodos de selección se han ido perfeccionando, elaborando técnicas necesarias para la elección de los trabajadores, en función de las características psicofisiológicas específicas requeridas por la tarea (Blanco, 1978). Sin embargo, como lo indica Acevedo (1988), se siguen aplicando métodos basados en la costumbre que, si bien no son malos, no cumplen su verdadera función, son soluciones relativamente fáciles, y rápidas que adolecen de muchos defectos al recabar la información; por ejemplo: referencias personales y/o laborales, intuición del entrevistador, exámenes de selección, factor escolaridad, etcétera.

Por lo que consideramos importante que la entrevista en selección debe ser considerada como un medio de interacción humana a través del cual se busca obtener información valiosa y suficiente acerca de las actitudes, habilidades, conocimientos y personalidad del candidato a un puesto, con el objeto de llegar a predecir con mayor certeza, si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le intenta seleccionar.

Van Holm, (1991) y Casey, (1991) han realizado estudios en Estados Unidos sobre la entrevista de selección, ya que es el método más usual para seleccionar a los candidatos idóneos para cubrir una vacante.

Consideran que la entrevista debe estar constituida: por la fase de orientación que permite explicar en qué consiste el trabajo y de revisar la experiencia laboral del candidato; la fase de presentación experimental da al candidato la oportunidad de hablar sobre su posición; la fase de venta de organización, la cual se basa en el nivel de interés del trabajo, seguridad y socialización del candidato; en el criterio que los entrevistadores deben utilizar para los candidatos y en la observación que éstos deben dar a las habilidades, aptitudes y motivaciones de los candidatos.

Las prácticas de los reportes han demostrado que las formas más comunes de entrevista son: entrevista estructurada, entrevista libre y la entrevista conductual, esta última se refiere en entrevistar a los candidatos en un tiempo corto de acuerdo a una lista de preguntas que permiten decidir sobre una amplia evaluación individual del candidato. La cual consiste en escuchar lo que el candidato realmente trata de decirnos, hacer las mismas preguntas a cada candidato, hacer preguntas que requieran una respuesta narrativa. La entrevista conductual es usada para obtener detallados factores acerca de cómo aplicar y dirigir acertadamente un suceso real. Las preguntas serán designadas para

probar particularmente el pasado de la conducta del candidato en situaciones seleccionadas para sus eventos relacionados en el trabajo.

### 3.1. AREAS DE LA ENTREVISTA.

Durante la realización de la entrevista y a través de ella se exploran las áreas de manera general y sirven para la elaboración de la solicitud.

Area General. La finalidad de investigar esta área es la de confirmar los datos anotados en la solicitud o en los que existe contradicción (Granados, 1981).

Historia Laboral:

Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad (jefes), sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce, en resumen, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo (Arias, 1981).

Historia Educativa.

Explorando del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que

jugó en este ambiente (líder, aplicado, peleonero, etcétera); relaciones con la autoridad (profesores); relación entre sus calificaciones, su potencial, y su necesidad de reconocimiento. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas que ha venido desempeñando, la objetividad en la decisión para elegir carrera, y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios (Arias, 1981).

#### Historia Personal.

La exploración de esta área en una entrevista de selección de personal ha sido objeto de críticas severas por considerarse que la información respectiva corresponde a la vida del solicitante y que la organización no tiene derecho a investigarla, sin embargo, no es éticamente reprobable.

La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; nos va a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Ejemplos: el hijo de padres autócratas, puede generar este tipo de autoridad; ser el primogénito, el segundo hijo, el más joven o el hijo único, puede establecer una actitud de liderato, de sentirse marginado, de ser cooperativo, de preferir trabajar aislado etcétera.

En esta área se explora también de manera verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones

quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia donde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo). Por ejemplo, una persona que informa no haber sufrido accidentes (fracturas, caídas, etcétera) probablemente será más tranquila y reposada, mejor que una que dice haber sufrido una fractura de la nariz jugando fut-bol americano.

Tiempo Libre.

Se busca información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.

Proyectos a corto y largo plazo.

Basicamente se conoce cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de efectividad que tiene en la evaluación de sus metas con relación a sus recursos (Arias, 1981).

### 3.2. CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE ENTREVISTA.

Según la oportunidad y finalidad a que se destina la entrevista se clasifica en:

Admisión: Cuyo objetivo es formar juicio del sujeto para el cargo que deba cubrir, distinguiéndose la "entrevista previa" o ligera y rápida para que en primera clasificación (cuando son muchos los candidatos), se pueda hacer un resumen de los mismos, y la "amplia" en la que se profundiza en cada uno de ellos los aspectos que constiuyen el verdadero objeto de la entrevista.

Promoción: Tiene por finalidad el determinar, como complemento al concepto que por calificación y por su historial se tiene del sujeto, los intereses particulares que pueden moverle a ocupar una nueva y mejor situación.

Consejo: Tiene su oportunidad en múltiples incidencias de la vida laboral y a fin de aclarar estas situaciones, así como de sondear o revalorizar embarazosas posiciones, que de no ser neutralizadas quedarían latentes y con posibles repercusiones en el equilibrio del grupo.

Salida: Se realiza cuando se puede actuar sobre un empleado cuya marcha obedece a propia voluntad y se tenga la seguridad de que esta determinación lo hace por conveniencia propia y sin recelos con respecto a la Dirección, siendo momento oportuno para obtener informaciones valiosas sobre problemas internos que de no hacer esta entrevista, posiblemente nunca conoceríamos.

Según el grado de rigidez en su desarrollo la entrevista de selección puede clasificarse en :

Planificada: En la que previamente se han trazado con todo detalle las preguntas y enfoques de las cuestiones que se quieren explorar en forma fija y determinada. Si bien puede parecer que esto es una ventaja es cuanto a que el entrevistador no pierda el control de la sesión y siempre en cada momento está dominando la situación, en cambio resulta muy rígida y de tipo perjudicial, por lo que resulta molesta e incomoda para el entrevistado. Sólo en casos muy particulares debe ser empleada tales como, investigación de causas y responsabilidades de accidentes, o de orden similar en faltas e incidentes en el trabajo.

Semi-libre: En la que se ha trazado en plan de desarrollo de las entrevistas, en cambio, dentro de cada punto, existe una libertad de acción en la calidad de las preguntas y su sucesión con la garantía de que el entrevistador, en todo momento recupera la línea trazada. Es más ágil y sirve para iniciarse en las técnicas de la entrevista.

Libre: En la que el entrevistador sabe cuales son los objetivos que tiene que resolver, ésta se desarrolla sobre la marcha y con gran fluidez. Es la mejor pero exige una práctica profesional por parte de quien la dirige para no dejarse desbordar por el entrevistado, máxime si ésta es persona preparada profesional y culturalmente.

Ventajas e Inconvenientes de cada tipo de entrevista de selección.

La entrevista planificada intenta recoger sistemáticamente toda la información precisa. A veces se utilizan impresos que facilitan la labor del psicólogo o entrevistador, en los cuales se especifican las preguntas por su orden más apropiado. A esto suele llamarse entrevista estandarizada o normalizada. El empleo de impresos permite obtener rápidamente una clasificación, pues como tienen ya señaladas las alternativas, pueden utilizarse claves de puntuación e interpretación. Suele recomendarse que no se tenga el impreso a la vista del entrevistado para no impresionarle y coartar de todo su espontaneidad, sino que se guarde bajo la carpeta de la mesa o en cualquier otro sitio que permita consultarlo discretamente (Blanco, 1978).

Como ventaja básica de la entrevista planificada, es, que impide las divagaciones y permite la obtención de todos los datos que trata de conocer.

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

La entrevista libre por el contrario da pie en principio para obtener un gran volumen de información del entrevistado, pero está expuesto a los siguientes defectos:

- 1.- Se pueden dejar sin tocar puntos importantes.
- 2.- Se emplea mucho más tiempo divagando y repitiendo materias.

- 3.- Depende mucho de la habilidad y entrenamiento del entrevistador.
- 4.- Deja mayor entrada a los prejuicios del entrevistador.
- 5.- No se presta a valorizaciones objetivas.

### 3.3. PLANEACION DE LA ENTREVISTA EN SELECCION.

Cualquier entrevista debe ser planeada, independientemente del fin que se persiga. Una entrevista con propósito concreto exige una preparación y un cuidado especial (Blanco, 1978).

Si fuese posible, convendría comenzar con una entrevista preliminar, realizada por una persona auxiliar, en la cual sólo se solicitan del sujeto unos informes elementales: clase de trabajo deseado, ocupaciones anteriores, etcétera. Esta entrevista decidirá si se sigue adelante con el proceso de selección evitando en caso negativo, las pérdidas de tiempo y dinero en la realización de test, exámenes médicos, entrevistas realizadas por personal cuyo tiempo sea mas caro, etcétera. Pero esta entrevista preliminar ha de llevarse con gran cuidado.

La entrevista debe estar bien planeada para que nos proporcione toda la información necesaria. Sobre todo es importante crear desde el primer momento un ambiente físico y

psíquico agradable, Hay varios puntos que deben tenerse preparados antes de comenzar la entrevista (Blanco, 1978).

- 1.- El conocimiento claro y preciso de la descripción de la tarea que ha de realizar el sujeto, así como sus especificaciones.
- 2.- Los datos generales de la empresa que puedan interesar al candidato (salario, etcétera.).
- 3.- El estudio de todos los datos posibles referentes al candidato que se hayan obtenido por otros métodos: expediente, cuestionarios de solicitud de empleo, informes, resultados de los test, etcétera.
- 4.- La preparación del lugar de la entrevista, para crear un ambiente cómodo y propicio a la confianza del entrevistado; fijar la hora y la fecha.
- 5.- Determinar cuáles van a ser las áreas del comportamiento del sujeto o las informaciones que más nos interesa obtener.
- 6.- El sistema de codificación o los impresos que se vaya a emplear.
- 7.- El estudio del papel que se vaya a representar ante el sujeto.
- 8.- La preparación del propio estado de ánimo. Si no está preparado para realizar la entrevista no debe realizarse.

### 3.4. PROCESO DE LA ENTREVISTA.

La antesala:

La entrevista se promueve por medio de una citación para un "cambio de impresiones" al fin concreto que se persigue para un cierto día y hora determinada. Hay que procurar que la espera sea la precisa (5 a 10 minutos), ni corta ni larga, ya que si es prudente neutraliza la posición defensiva y ofensiva en que vive el sujeto, pero si es larga la espera crea otras tensiones (Blanco, 1978).

Se aprovecha este tiempo de espera en una sala adecuada de mobiliario y decoración normal, para ponerlo en contacto con la empresa, mediante fotografías o gráficos de las más importantes actividades.

El comienzo de la entrevista.

La manera como se inicia la entrevista tiene una importancia decisiva para su curso. El comienzo de la entrevista debe siempre proponerse lo mismo: colocar al sujeto en una situación cómoda y amable, donde le resulte hablar con confianza. El comienzo debe ser sincero y directo, para disminuir cuanto antes las inquietudes y dudas del entrevistado. Hay que pensar que la entrevista supone siempre una tensión, mayor o menor, para el sujeto.

Conviene siempre explicar el por qué de la entrevista (tener ocasión de conocerle en persona). Se debe empezar también con una frase amable para el sujeto, a fin de que disminuya su tensión. También hay que decirle que se han estudiado sus antecedentes; esto anima al candidato, que se da cuenta de que se le ha hecho objeto de una atención especial. Si por alguna razón se nota que el sujeto está incomodo y no se nota el ambiente de confianza, es preferible continuar la entrevista en otra ocasión. Los cinco primeros minutos de una entrevista son de máxima importancia, son decisivos para su éxito (Blanco, 1978).

#### Como Realizar la Entrevista.

Depende en gran medida del tacto del entrevistador para saber escuchar e interesarse por el sujeto. La entrevista supone un gran esfuerzo de atención, tanto sobre el entrevistado como sobre el propio entrevistador y la fatiga influye a veces en sus actitudes. Se deben dar señales manifiestas de que se escucha, sin que esto suponga aprobación o crítica, sino solamente interés por el sujeto y deseo de enterarse de cuanto dicen. Las interrupciones, comentarios criticos, burlones o desmoralizadores sobre lo que el candidato dice, pueden inhibir fácilmente la espontaneidad de éste.

El entrevistador no debe discutir, juzgar, mostrar desinterés ni prisa. Su intervención debe limitarse a las

ocasiones en que el sujeto necesite ser estimulado para hablar, continuar con lo que decía o empezar un tema nuevo, para encausar las disgresiones demasiado largas o para volver a puntos que no se han agotado o que se dejaron de lado. Algunos procedimientos para estimular la conversación pueden ser:

1. Permanecer en silencio, es embarazoso para el sujeto.
2. Repetir textualmente lo último que el sujeto ha dicho, precedido de una frase como: "decía usted qué?"...
3. Preguntar: "Cómo ha llegado usted a esta conclusión?".
4. Preguntar: "Qué le hace pensar así?".
5. Preguntar: "Cuándo empezó a pensar así?".
6. Preguntar: "Qué opinan de eso sus amigos y familia."

El entrevistador debe hablar lo menos posible, ya que el sujeto hablará más cuanto más se le escuche. Pero no sólo hay que atender a las palabras, sino a los gestos que las acompañan a los sentimientos que expresa, a las posturas que va adoptando al hablar. También hay que atender a los silencios, es decir, a los que omite al hablar, cuando lo natural sería que lo dijera. E igualmente a las equivocaciones, que según han averiguado los psicólogos, tienen una enorme importancia, para detectar contradicciones, repeticiones, divagaciones, etcétera; en la información dada por el candidato durante el proceso de selección.

En general, la aportación del entrevistado guarda relación directa con el tacto y sincero interés del entrevistador. Personas que no saben escuchar, que juzgan constantemente, que sugieren con sus preguntas el tipo de respuestas que les gustaría escuchar, no pueden ser buenos entrevistadores. La madurez psicológica del entrevistador es la primera y principal condición para celebrar una buena entrevista.

Ejemplo de los defectos más comunes en una entrevista:

1. Traducir los objetivos directamente en preguntas.
2. Pretender que el entrevistado conozca las causas de sus opiniones o su conducta.
3. Preguntar rudamente.
4. Sugerir las respuestas.
5. Preguntar cosas demasiado generales.
6. Insistir en cuestiones que provoquen incomodidad al sujeto.
7. Emplear un lenguaje inadecuado por ser demasiado técnico.

Tres son los campos de información que se pretenden conocer a través de la entrevista:

- a) Valorización y ambiente profesional y social.
- b) Motivación e intereses.
- c) Actitudes.

Los dos primeros puntos se refieren a la madurez del entrevistado y el último al comportamiento que muestre en todos los ámbitos en los que se desenvuelve. La entrevista que sólo trata de obtener una información general, tiene un valor muy relativo.

En cuanto a la actitud que se califica, se le analiza por su presentación " modales, forma de vestir, etcétera" y por sus formas expresivas propias ( verbal y mimica), en cuanto a su fijesa y variabilidad, estableciendo la debida relación de éstas con sus grados de reacción emotiva y siendo este factor indicativo en cierto modo de sus estados afectivos, estabilidad, control y aún de niveles de madurez (Blanco, 1978).

Factores que pueden valorarse en la entrevista.

Por lo común, las áreas mejor exploradas en las entrevistas son las que se refieren a características sociales temperamentales y a las motivaciones. Por ejemplo:

1. Apariencia física, porte, corrección en el vestir.
2. Educación, modales y aspectos sociales del comportamiento.
3. Modo de hablar y de expresarse, vocabulario, capacidad de conversación.
4. Salud, energía y vitalidad.
5. Reacciones ante las situaciones, estabilidad y madurez emocionales.

6. Actitudes, intereses, aspiraciones.
7. Sociabilidad.
8. Situación económica, social y familiar.
9. Problemas personales.
10. Eficacia real de sus estudios y aprendizajes.
11. Experiencia previa en el trabajo o trabajos análogos.

Toma de notas:

Por una parte, no se debiera escribir durante la entrevista, porque deja de atenderse a lo que está diciendo el entrevistado y además le fatiga e intranquiliza grandemente, pero por otra parte de no hacer anotaciones luego no es posible reconstruir lo que dijo; suele decirse también que la toma de notas corta la espontaneidad del sujeto, pero no está probado que esto sea del todo cierto cuando se hace con naturalidad, con franqueza y sólo de vez en cuando, sin dar la impresión de que se está sujetando al entrevistado a un interrogatorio.

Duración de la entrevista.

Si se trata de puesto de nivel operativo, una entrevista de selección no debiera durar más de 20 minutos. En otros casos, y por razones de fatiga tampoco debiera prolongarse más de 30 ó 45 minutos. La entrevista deberá cortarse cuando el tema o el individuo den señales de agotamiento, pero en caso de necesidad y

si no existe cansancio, no hay nada que se oponga a que tenga mayor duración de la dicha (Blanco, 1978).

Cierre de la entrevista.

Es casi tan importante como su principio. Conviene hacia el final acentuar el tono cordial y amistoso, asegurándose antes de acabar que ha desaparecido la tensión que pudiera haberse producido en el transcurso de la misma. Antes de terminar hay que comprobar que no se dejó nada por preguntar, y que el candidato no tiene nada más que añadir. Las últimas palabras deben ser muy cordiales, dejando siempre a salvo el amor propio y la dignidad del entrevistado, aún en el caso en que se decida no admitirle. Las relaciones públicas exigen dejar siempre la mejor impresión de nosotros y de nuestra empresa en todas aquellas personas que traten con ella o sus representantes (Arias, 1981).

### **3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA ENTREVISTA.**

#### **CONFIABILIDAD.**

La confiabilidad se refiere a la constancia con que una medida da los mismos resultados si se realiza varias veces; el ser confiable es la primera exigencia de cualquier procedimiento de medida, ya sea un test estandarizado, o una entrevista, o cualquier otra fuente de información. Las medidas que se consignan

por medio de él deben dar resultados consistentes de una vez para otra (Kephart, 1976 en Andaluz, 1984).

La confiabilidad de una técnica de entrevista es la medida en que la técnica que aplican distintos entrevistadores producen los mismos resultados cuando se entrevista a la misma personas (Wendell, 1987 en Hurtado, 1992).

Los hallazgos más importantes en relación a los factores que determinan la confiabilidad de la entrevista de empleo son:

- El grado hasta el cual estén de acuerdo sobre las calificaciones del solicitante, está en función del tipo de entrevista (Chudren y Sherman, 1980)..- Según estudios realizados por diversos autores ( Mc Murry, 1947, Schwab y Heneman, 1969, Carlson y Cols., 1970. en Wendell, 1987; Langdale y Weitz 1973 en Arvey, 1982) consideran que la entrevista estructurada, en lo general proporciona una mayor confiabilidad que las entrevistas no estructuradas.

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

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

- En la entrevista mixta se combina la rigidez de la entrevista estructurada y, la flexibilidad de la entrevista no estructurada, logrando con ello libertad de acción en las preguntas y garantizando al entrevistador en todo momento mantener la línea trazada. Esta entrevista es la que más se utiliza en selección de personal por la elasticidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella (Granados, 1982).

#### **VALIDEZ.**

Chudren y Sherman (1980) afirman que la validez de la entrevista está relacionada con el grado hasta el cual proporciona información que sea predictiva del éxito o fracaso del solicitante en el trabajo.

Byars y Rue (1984), la definen como el grado al cual una característica o su medición son un buen predictor de éxito en el criterio o criterios seleccionados para el puesto.

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

Dado que la entrevista implica una interrelación interpersonal muy dinámica, los factores que afectan la percepción del entrevistador son:

La falta de concordancia.- Todo candidato experimenta un cierto grado de tensión y ansiedad durante la entrevista, ya que su aceptación o rechazo depende, por lo menos en parte, de la impresión que le cause al entrevistador, así como el grado de establecimiento de una relación de comprensión desde el principio de la entrevista.

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

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

por estándares objetivos, tienen un nivel promedio de calificaciones.

En resumen, aunque haya evidencias contradictorias en lo referente a investigaciones hechas sobre la confiabilidad y validez de la entrevista. La opinión general es que la entrevista de selección en cualquier caso es irremplazable, como ocasión de establecer el primer contacto humano entre el individuo y la empresa.

### 3.6. EL ENTREVISTADOR.

De una manera accidental o de una manera más formal y aún permanente (entrevistador profesional), siempre hay comunicación dentro de la empresa, y por lo tanto la información que gira en ella, es en todos los niveles a través de contactos y conversaciones. Sin embargo, la entrevista a la que nos referimos es, cuando esta intercomunicación que se considera debe hacerse, está prevista y en cierto modo planificada hacia un objetivo determinado.

Entrevistador, lo podemos ser todos en cualquier momento y es conveniente que sean conocidos los fundamentos técnicos en que esta intercomunicación se basa.

Los niveles de alta dirección y los de dirección operativa se encuentran forzados en muchas ocasiones, y como consecuencia de especiales circunstancias, a actuar como entrevistadores accidentalmente y en los casos mas difíciles o de mayor responsabilidad (decidir altos nombramientos, aclarar situaciones delicadas, etcétera), pero quienes habitualmente deben realizar entrevistas tienen que reunir un mínimo de condiciones de: Aptitud, condiciones personales bien calificadas, tanto de buen nivel intelectual como de objetividad e independencia de criterio, sociabilidad, control emotivo, paciencia para ir afirmando sus experiencias a través de estudios comparativos, y en general, todo aquel equilibrio de rasgos de una personalidad bien formada.

Formación que alcanza no sólo a la posesión de las técnicas de la entrevista, sino de una manera concreta al conocimiento pleno de las normas y reglamentos que existan dentro de la empresa, con toda minuciosidad para poder aclarar cualquier pregunta que se le formule en el transcurso de la misma y un estudio concienzudo del puesto de trabajo que debe ocupar u ocupe el entrevistado para poder establecer las oportunas relaciones entre el entrevistado y su futura actividad (Blanco, 1978).

Estado físico y psíquico del entrevistador.

Es necesario que el entrevistador en el momento de la entrevista no se encuentre fatigado, preocupado por su salud o sus dificultades familiares o profesionales, no estará bien dispuesto;

sus reacciones y adaptación, al caso careceran de la necesaria flexibilidad. Podrá, seguramente dominarse en cierta medida pero a disgusto y será insuficiente (Nahoum, 1979 en Werfher, 1988).

Antes de la entrevista propiamente dicha hay que enterarse de los documentos disponibles: carpeta médica, encuesta social, correspondencia, exámenes psicotécnicos anteriores, etcétera. Cada uno de estos documentos presenta un punto de vista acerca del sujeto y puede haber contradicciones entre ellos. Lo anterior puede originar cuestiones o permitir anotar puntos oscuros que el entrevistador se proponga aclarar. Debe éste evitar formarse una opinión con respecto al problema ya que podría influir en la manera de conducir la entrevista.

Una situación de entrevista mal definida y no estructurada psicológicamente puede ser fuente de errores.

El factor más perturbador de la entrevista, escribe Bingham en Werfher, (1988). " es acaso el hecho de que los datos recogidos reflejan en cierta medida las reacciones afectivas de dos personas frente a frente, las actitudes de una con respecto a la otra y más particularmente su propio interés. Inversamente, la expresión durante la entrevista, de las preferencias, gustos, actitudes y tendencias afectivas se complica por consideraciones intelectuales y racionalizaciones " (pág. 78). Pero en la medida en que ese factor es dominado por el entrevistador, producirá por el contrario un material válido. Para eso debe tener en cuenta el

ambiente social, que define el interés del sujeto y las fuentes de las motivaciones propias de la entrevista. No puede hacerlo en forma arbitraria y sólo puede manejar la situación dentro de los límites impuestos en el cual se desarrolla la entrevista (idem).

Podemos decir que este dominio sobre los aspectos afectivos y racionales que aparecen en el desarrollo de la entrevista debe entenderse como un esfuerzo para adquirir conciencia, el entrevistador en primer término y el entrevistado luego de todos los factores de la situación total en la cual se hayan relacionados. Las motivaciones y racionalizaciones del entrevistador y del entrevistado se hallaran en armonía con lo cual se enriqueceran los resultados y disminuirán las tensiones.

La entrevista puede fracasar por diferentes razones: el entrevistador es incompetente, no analizó correctamente la situación o bien tiene características de personalidad que lo hacen inepto para conducir la entrevista.

El fracaso puede provenir también de insuficiencias del entrevistado: trastornos emocionales graves ( desorientación, afectividad rígida, debilidad, etcétera.), que le hacen perder el sentido de sus intereses; situación social de trauma en la cual reacciona con pasividad, etcétera. En todos los casos el entrevistador competente puede aún conseguir que se exprese libremente el entrevistado, adoptando una actitud no directiva que

reduce las tensiones y aprovechar la satisfacción que pueda experimentar el entrevistado al hablar de sí mismo.

Es importante que las manifestaciones provocadas por la situación de entrevista se supriman rápidamente, su reaparición en el transcurso de la entrevista será significativa.

Finalmente, la nerviosidad, timidez o emotividad pueden ser reacciones habituales del entrevistado cuando trata con otros (Werfher, 1988).

## **CAPITULO 4. TECNICAS DE ENTREVISTA.**

Las técnicas de entrevista nos ayudan a agilizar el proceso de entrevista y asimismo nos permiten predecir si el candidato es el idóneo para cubrir la vacante, además proporciona datos de diversa índole: personalidad, comportamiento, actitud, etcétera, del sujeto, siempre y cuando sean manejadas de forma correcta. Si este instrumento es usado bajo tales condiciones será más válido, en cuanto a los datos que arroje y esto se logrará bajo la experiencia, sagacidad, y perseverancia del entrevistador. De ahí que si aplicamos dichas técnicas se reportaran grandes beneficios tanto para la empresa como para la persona ubicada en el puesto.

### **4.1. TECNICA DE LA OBSERVACION.**

Para la aplicación de la técnica de la observación es imprescindible para el entrevistador gozar de un buen estado físico (buena vista, buen oído, ningún trastorno nervioso, etcétera), así como poseer una gran concentración para que no haya desviaciones durante la entrevista.

También es necesario poseer cierta vivacidad y habilidades que permita al entrevistador realizar acertadas comparaciones, distinciones y percepciones con base en los cambios de situación

que puedan darse. Ahora bien, es conveniente recordar que esto no implica la interpretación, la cual debe evitarse siempre que no se tengan los conocimientos necesarios para entender lo que ocurre. Como regla, el entrevistador tendrá que elegir y definir lo que debe observar, interpretar, interrogar o cuestionar.

#### 4.2. TECNICA DEL ECO.

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

El procedimiento consiste en repetir en forma interrogativa y con las mismas palabras que usó el entrevistado la frase final o frase clave que se acaba de decir. Por ejemplo:

ENTREVISTADO; "En mi tiempo libre vamos a jugar boliche"

ENTREVISTADOR; " Vamos?..."

ENTREVISTADO; "Otro motivo por el que dejé mi trabajo fue  
el horario, era muy inadecuado"

ENTREVISTADOR; "Muy inadecuado?..."

Con esta repetición, el entrevistado siente la necesidad de proporcionar mayor información, o aclarar o rectificar su información sin que le haya pedido explícitamente que lo haga.

Esto es muy útil porque brinca la barrera que mucha gente pone entre preguntas cerradas y sus respuestas, ocultando o negando aspectos importantes.

#### 4.3. TECNICA DEL SILENCIO.

En nuestra cultura el silencio dentro de una conversación presenta un vacío desagradable que tienen que ser llenado inmediatamente por alguna de las partes. Un momento de silencio durante la entrevista puede crear tal impacto en el entrevistado, que éste se vea OBLIGADO, a nivel inconsciente, a hablar para romper el silencio.

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

No se aconseja aquí, de ninguna manera, que el entrevistador deba permanecer callado a lo largo de toda una entrevista o que forzosamente provoque silencio después de cada frase. Dado que esta técnica es semi-abierta, el entrevistador tiene que dirigir la plática hacia su objetivo; para de esta manera, obtener la información deseada hablando lo menos posible, poniendo gran interés en lo que escucha; así sabrá donde puede y debe guardar silencio.

El entrevistador debe recordar el viejo adagio que dice: "el silencio es oro", tal vez después de un momento de silencio, el entrevistador nos dé la información más significativa.

#### 4.4. TECNICA DEL JUEGO DE ROLES.

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

Para poder aplicar efectivamente esta técnica se requiere que el entrevistador conozca las características del futuro jefe del entrevistado, así como las del puesto que éste ocupará. Sin dicho conocimiento, la actuación no será realista fidedigna.

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

Esta técnica de entrevista tiene como objeto ver cuáles serán las conductas y reacciones que el entrevistado pudiera presentar en el puesto de trabajo concreto en el que se pretende ubicarlo.

## 4.5. TECNICAS DE CONFRONTACION.

Las técnicas de confrontación es realmente eficaz en aquellos casos en el que el entrevistador tenga razones para suponer que el entrevistado está tratando de sorprenderlo, exagerando la situación que se esté analizando. ó en caso de que nos interese verificar alguno de los aspectos de la información. La confrontación consiste en pedir más datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que se está exagerando o que queremos confirmar.

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

#### 4.6. DEJAR QUE EL ENTREVISTADO ESTABLEZCA EL RAPPORT.

La técnica es dejar una variación de la del silencio pero no debemos confundirlas. Consiste en que el entrevistador, inicie la entrevista con una actitud muy pasiva, dejando que el entrevistado tome la iniciativa para establecer la relación inicial.

En este caso, lo único que hace el entrevistador es una exclamación o un comentario en tono muy suave y, después de hacerlo, guarda silencio y espera la actuación del entrevistado, teniendo cuidado en no mostrar o aparentar una actitud rechazante.

Con base en esto, el entrevistador podrá evaluar de una manera objetiva si el entrevistado tiene la audacia necesaria para el puesto.

La aplicación de esta técnica es muy conveniente para la selección de vendedores o de personal para áreas de relaciones públicas.

#### 4.7. TECNICAS DEL USO DEL AGRADO.

Cada persona reacciona de manera diferente ante las mismas situaciones. Hay personas que requieren de presión, otras que sólo funcionan ante la aceptación o el apoyo, y otras que abusan o se aprovechan circunstancias de esta índole. Esta técnica del uso del

agrado tiene el objetivo de determinar cómo funciona el entrevistado ante una situación de "apoyo".

La técnica consiste en que el entrevistador maneje una actitud de aceptación total mientras el entrevistado habla: debe manifestar verbal y corporalmente su aprobación, mostrando interés, no desviando la mirada, no distrayéndose con otros asuntos, haciendo gestos de aceptación, afirmando con la cabeza o mencionando su acuerdo con lo dicho por el entrevistado. Con esta conducta, se crea un óptimo ambiente de apoyo y confianza, y se puede observar cómo reacciona el entrevistado ante esta situación.

Algunas maneras eficaces de mostrar al aspirante es pronunciar frases como: "eso es interesante", "ya lo veo" y "dígame más". Hasta un ocasional "Mmm" o "!Ah!" alentará al aspirante a pormenorizar.

#### 4.8. TÉCNICA DEL USO DEL DESAGRADO.

La técnica del uso del desagrado es exactamente la contraria a la anterior. Esta es una técnica de presión cuyo objetivo es evaluar la seguridad que el entrevistado tiene en sí mismo ante una situación adversa, así como su capacidad para mantener y defender sus juicios; o sí, por el contrario, padece inseguridad o nerviosismo, o trata de retractarse y complacer al entrevistador.

Esta técnica requiere que el entrevistador se sepa mantener firme en su actitud y maneje con seguridad, sin que nunca llegue a degenerar en una actitud agresiva.

Consiste en que el entrevistador adopte una actitud de desagrado y desaprobación ante lo que el entrevistado está diciendo, no ante el sujeto en sí, ejerciendo la mayor presión posible en un marco de respeto mutuo, para poder observar y analizar las reacciones del entrevistado.

El entrevistador hará gestos de duda, desagrado, etcétera, ante lo que está escuchando: mover la cabeza negativamente o mencionar que no está de acuerdo con lo dicho, y así, tratará de poner nervioso o crearle inseguridad al entrevistado. Según su reacción, podremos evaluar cómo reacciona ante el rechazo.

#### **4.9. TECNICA DE LA PRESION EMOCIONAL.**

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

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

difícilmente pierde los estribos. Por ejemplo, el entrevistador puede decir algo así:

- "Por lo que me ha dicho hasta ahora, parece que todo está muy bien, y no creo que ésto sea cierto".
- "Lo siento mucho, pero no creo que todo esté tan bien como usted dice".
- "Con base en lo que me está diciendo, no creo que sea la persona adecuada para el puesto".

Para manejar efectivamente esta técnica es necesaria una muy buena actuación por parte del entrevistador, para evitar que el entrevistado se dé cuenta de que sólo se trata de una técnica de presión emocional.

#### 4.10. TECNICA DE PRESION DEL TIEMPO.

En la técnica de presión del tiempo se trata de ejercer un alto grado de presión con base en el manejo del tiempo. Sirve para explorar la capacidad de organización de un individuo cuando se encuentra bajo un límite de tiempo, por ejemplo, el entrevistador dirá:

- "Contamos con treinta minutos para efectuar la entrevista".
- "Quisiera que en diez minutos me cuente lo que considere más

relevante de su vida".

- "Le voy a pedir que en cinco minutos me haga un resumen de lo que está sucediendo en su departamento".

Esta técnica requiere de una estricta planeación por parte del entrevistador para que no se dé el caso de divagar durante la entrevista.

Estas técnicas son aplicables tanto a entrevistas verbales como a aquellas basadas en cuestionarios o en la aplicación de pruebas.

#### 4.11. TECNICA PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION.

Es probable que se genere una información significativa cuando el entrevistador use el tipo de pregunta de autoevaluación. En esta técnica, el candidato proporciona al entrevistador una percepción adicional de cómo el aspirante se contempla a sí mismo y a sus logros pasados. Así, proporciona datos sobre factores tan importantes como necesidades de motivación, actitudes, valores, y madurez personal. Las preguntas típicas son: "Cuál cree Usted que ha sido su principal contribución durante sus tres años con...?", "Cómo piensa Usted que la Universidad contribuyó al desarrollo de su carrera?", "Qué tendencias principales ve Usted surgir en su campo de trabajo?".

#### 4.12. TECNICA ENFOQUE GENERALIZADO.

Una buena forma de iniciar la discusión de un tema nuevo por ejemplo, un trabajo particular es usar el enfoque generalizado o no específico. Supóngase que el entrevistador ha establecido la empatía y desea sondear el actual empleo del candidato. El podría emprender la discusión usando una declaración no específica como: "veo que Usted trabaja para..., Me podría decir algo sobre cómo es su trabajo allí?". Otra ilustración de esta técnica sería decir: "Vamos Sr. Martínez, su último trabajo fue en la Universidad. Hablemos de eso".

El enfoque generalizado es intencionalmente amplio y ambiguo. Permite al aspirante elegir los aspectos significativos del tema que se discute y pormenorizar sobre esos aspectos. Al hacerlo, frecuentemente revela sus actitudes y sistemas de valores básicos. El puede comenzar su discusión diciendo: " bueno, yo tengo un trabajo interesante y me gusta mucho la compañía pero es una organización bastante estática y no hay mucha oportunidad para avanzar". Dicho ésto, le ha hecho saber al entrevistador que una de sus necesidades claves es la oportunidad de un avance en el trabajo. La información obtenida en una subsiguiente entrevista debe confirmar la existencia de esta necesidad. Una interpretación completamente diferente sería extraída de la declaración: Es un buen trabajo pero la paga es algo baja".

#### 4.13. TECNICA REFLEXIVA.

Quizá la técnica de mayor éxito es la reflexiva. Aquí, el entrevistador refleja, o expone de nuevo, los aspectos de sentimiento o emocionales, pero no el contenido de lo que el aspirante acaba de expresar. La siguiente ilustración demostrará esta valiosa técnica:

Entrevistador: Qué le gusta a Usted particularmente en su trabajo actual?

Entrevistado: Ah, me gusta el hecho de que trabajo mucho por mi cuenta.

Entrevistador: Usted obra más bien independientemente y sin supervisión inmediata?

Entrevistado: Sí, así es. Mientras uno satisfaga las metas y objetivos establecidos, ellos no se preocupan mucho de cómo uno organiza su trabajo. Y yo realmene disfruto del hecho de que puedo planear y arreglar mi día como creo que debe hacerse. Hablando en términos concretos, he encontrado algunas formas de hacer mejor el trabajo con sólo probar diferentes técnicas.

Nótese que el entrevistador está repitiendo con otras frases y palabras las declaraciones del aspirante para reflejar los aspectos emocional y sensible. Sin embargo, al usar esta técnica es importante no usar una fraseología idéntica a la del aspirante. La mayoría de los profesionales de Personal informan que se necesita alguna práctica para perfeccionar esta técnica, pero que una vez que se domina es altamente eficaz.

El interés de abordar las técnicas de entrevista dentro del proceso de selección de personal es debido a que, el personal encargado de seleccionar a los candidatos, muchas veces no son los adecuados y desconocen cómo tratar y entrevistar al candidato de acuerdo a las características de la vacante, ya que sólo utilizan la entrevista como tal, ignorando las técnicas que existen para obtener información valiosa y suficiente del candidato y asimismo permiten predecir su desempeño en el puesto a ocupar dentro de la organización. La labor de selección no tiene como objetivo final contratar indiscriminadamente, sino contratar al personal idóneo para que al mismo tiempo que logre satisfacciones personales, contribuya al desarrollo de la empresa.

Por consiguiente el objetivo de este trabajo es implementar un taller y manual sobre técnicas de entrevista que permita al entrevistador agilizar el proceso de entrevista y a su vez la contratación del personal idóneo al puesto a cubrir.

La aplicación del taller es con el propósito de que los participantes realicen ejercicios de simulación, en donde tienen la oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en las situaciones reales del trabajo. Los participantes desempeñan papeles como gerentes de ventas, contralores, etcétera, los juegos de representación están estructurados a propósito de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones, y en relación con diversos problemas a través de la simulación (Reyes, 1981).

## **CAPITULO 5. TALLER: TECNICAS DE ENTREVISTA.**

5.1. El objeto de impartir un taller de técnicas de entrevista a los estudiantes de sexto semestre de la carrera de Psicología en la ENEP Iztacala, es debido que en el curriculum de la carrera no se contempla en el modulo teórico, experimental y aplicado el área laboral o de las organizaciones, ya que es un área donde el psicólogo actualmente incide en ésta, desarrollándose principalmene en: planeación y desarrollo de recursos humanos, capacitación y adiestramiento, selección de personal, evaluación de puestos, etcétera (Ribes y Col, 1980).

La contribución del taller consiste en dar entrenamiento en correspondencia directa con el tipo de actividades que deseen desarrollar, es decir, en lograr llevar el entrenamiento del estudiante a la situación misma en que se desenvolverá profesionalmente, garantizando de esta manera una gran calidad del egresado.

### **5.2. METODOLOGIA**

El taller tiene como objetivo General proporcionar a los participantes los conocimientos teórico-prácticos sobre las diversas técnicas de entrevista en selección de personal.

**Sujetos:**

El taller se impartió a alumnos del sexto semestre de la carrera de Psicología, de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala. Se realizó con un grupo de seis personas en un aula de la misma escuela, con iluminación y ventilación adecuadas.

Para la selección de los sujetos, se aplicó un cuestionario a 15 personas para evaluar el grado de información sobre el proceso de selección, teniendo como criterio para ser incluidos en el taller que, respondan acertadamente al 50% de las preguntas.

La elección del grado que estudian los alumnos fue considerando el programa de Clínica II, donde se revisa la entrevista como instrumento de diagnóstico en el área clínica, dicho instrumento se puede extrapolar a diferentes ámbitos uno de ellos es el ámbito laboral el cual es el de nuestro interés.

**Material.**

Se utilizó material de apoyo didáctico (rotafolio, pizarrón, acetatos, láminas ilustrativas, plumones, lápiz, cuaderno, manual).

**PROCEDIMIENTO.**

La duración del taller Técnicas de Entrevista en Selección de Personal cuenta con un total de 10 hrs. en cinco sesiones de

dos hrs. cada una, las cuales se desarrollaron en el turno matutino.

Las sesiones se desarrollaron de la siguiente manera:

-Exposiciones: En éstas el ponente propicia el intercambio de opiniones, aclaración de dudas y ampliación de la información.

- Seminarios: El participante bajo la coordinación del ponente, realiza la revisión bibliográfica básica referente al tema; posteriormente a la lectura se realizó la discusión del material.

- Presentación de fichas: Al inicio de cada sesión el participante presenta una ficha de resumen de los temas abordados en la sesión anterior.

- Dinámica Grupales: El ponente, en función de cada tema revisado, organiza al grupo en actividades completarias al mismo.

- Simulación de Entrevista: En cada una de las sesiones, el ponente elige al azar dos participantes para que representen una entrevista de selección, y cuya finalidad es servir de retroalimentación a los participantes.

- La evaluación general de cada entrevistador fue por medio de un reporte escrito.

#### Primera Sesión:

Objetivo: Revisar las etapas del proceso de selección de personal.

Dinámica: Esta sesión se realizó por medio de la dinámica grupal

lluvia de ideas.

Temática:

- Presentación y objetivo del curso.
- Entrega del manual y revisión general del proceso de selección de personal elaborada por Orozco (1980).

Segunda Sesión:

Objetivo: Identificar y aplicar las técnicas de entrevista en selección de personal.

Temática:

- Técnica de la Observación.
- Técnica del Eco.
- Técnica del Silencio.
- Técnica Juego de Roles.

Dinámica: Juego de Roles

Objetivo: Identificar y aplicar las técnicas de entrevista en selección de personal.

Tercera Sesión.

Objetivo: Identificar y aplicar las técnicas de entrevista en selección de personal.

Temática:

- Técnica de Confrontación.

- Técnica dejar que el entrevistado establezca el Rapport.
- Técnica de la Presión Emocional.
- Técnica del Uso del Agrado.

Dinámica: Juego de Roles

Cuarta Sesión:

Objetivo: Identificar y aplicar las técnicas de entrevista en selección de personal.

Temática:

- Técnica del Uso del Desagrado.
- Técnica de la Presión del Tiempo
- Técnica Preguntas de Autoevaluación.
- Técnica Enfoque Generalizado.

Dinámica: Juego de Roles

Quinta Sesión:

Objetivo: Evaluar a los participantes mediante un reporte final sobre la aplicación de las técnicas de selección de personal.

Temática:

- Técnica Reflexiva.
- Evaluación.
- Cierre.

Dinámica: Juego de Roles

**EVALUACION:**

Se aplicó un cuestionario al inicio del taller a los participantes, para evaluar el grado de información sobre el proceso de selección, con las siguientes preguntas:

- 1.- Qué es una Organización?.
- 2.- Qué es Reclutamiento y Selección de Personal?.
- 3.- Qué es una Vacante?.
- 4.- Qué es la Entrevista?.
- 5.- Cuántas y cuáles Pruebas Psicológicas conoces y aplicas?.
- 6.- Qué es un Análisis de Puestos?.
- 7.- Cuántas y cuáles tipos de Entrevista conoces?.
- 8.- Cuántas y cuáles Técnicas de Entrevista conoces?.
- 9.- Cuáles son las Etapas de la Entrevista?.
- 10- Cuáles son los Pasos en el Proceso de Selección?.
- 11- Qué importancia tiene la Entrevista en la Selección de Personal?.
- 12- Qué tipo de Evaluación conoces en el Proceso de Selección?.

La evaluación del taller a los entrevistadores se realizó bajo los siguientes criterios:

1.- Asistencia mínima del 80% al taller.

2.- Participación; Información anexa al tema revisado, opiniones personales.

3.- Reporte final de entrevista en el cual se debe cubrir los siguientes aspectos.

I. Requisición de Personal, en la que se describe el perfil requerido de un candidato para cubrir un puesto determinado en la organización.

II. Datos del Aspirante:

a) Nombre.

b) Edad.

c) Escolaridad.

d) Puesto a Cubrir.

e) Departamento.

III. Tipo y Técnica de Entrevista.

IV. Comentarios en relación a:

a) Presentación del candidato.

b) Facilidad para comunicarse.

c) Confianza en sí mismo.

d) Don de mando.

e) Iniciativa.

f) Temperamento.

**V. Trayectoria Laboral.****a) Experiencia.****b) Estabilidad Laboral.****VI. Conclusión y Observaciones Finales.**

### 5.3. RESULTADOS

En los resultados del cuestionario que se aplicó a los participantes para evaluar el grado de información sobre el proceso de selección se pudo observar que sólo el 40% de los evaluados cuentan con el 50% de los conocimientos teóricos del proceso de selección de personal, lo que se comprobó que aún así carecen de dichos conocimientos debido a que el área industrial no está contemplada dentro del curriculum de la carrera de psicología.

A cada uno de los participantes se evaluó mediante la dinámica Juego de Roles, sobre las técnicas de entrevista, en el aula donde se impartió el taller, las ponentes durante la evaluación observaron y tomaron nota de la manera como el entrevistado se desenvolvió al conducir la entrevista, considerando las conductas verbales y no verbales, como el establecimiento del Rapport, postura, contacto visual, tono de voz, movimiento y cierre de la entrevista.

Las categorías de evaluación con las que se calificaron las conductas verbales y no verbales de los entrevistadores son: sobresaliente, regular malo, de acuerdo a las definiciones de tales conductas presentes durante la entrevista, las cuales son:

Rapport.- Es una etapa de la entrevista con el propósito de disminuir las tensiones

del solicitante, en donde debe darse un trato cordial y amistoso, para que el candidato se sienta en confianza (Arias; 1981).

#### Postura.-

La postura como una forma de comunicación se presenta en diversos aspectos. El entrevistador al adoptar una gran variedad de posiciones, suelen manifestar diferentes niveles de tensión o relajamiento. Es así que una postura relajada o un ligero ladeo de cabeza puede indicar la actitud del entrevistado (Danziger; 1982).

**Conducta Visual.-** Como medio de comunicación, el entrevistador durante la entrevista debe mantener continua y directamente el contacto ocular o visual con el entrevistado; ya que es importante mencionar que el afecto positivo o confianza que dé el entrevistador conduce a un aumento muy significativo de contacto ocular, de lo contrario conduce a una cantidad menor de contacto visual (Danziger; 1982).

**Tono de Voz:**

El tono bajo o elevado de la voz se puede expresar de diversas maneras, pero las variaciones de ésta cualidad dice mucho acerca del estado emocional del entrevistador. Si durante la entrevista el entrevistador constantemente sube y baja el tono de voz, nos está comunicando un estado emocional tenso, y si mantiene un tono neutral constante, muestra un estado emocional relajado (Danziger; 1982).

**Movimiento:**

Durante la entrevista hay ciertos movimientos que parecen desempeñar un papel definitivo para establecer y mantener una adecuada relación entre el entrevistado y entrevistador. En particular los movimientos de la cabeza sirven para regular la relación en el transcurso de la entrevista. El entrevistador al escuchar, debe interponer breves respuestas como: "mm-mm", o "ya veo", "claro"; acompañado con ciertos movimientos de cabeza, esto con el fin de mostrar al entrevistado

que se le está escuchando con la debida atención (Danziger; 1982).

**Cierre de la Entrevista.**- El entrevistador antes de dar el cierre de la entrevista, debe dar oportunidad al entrevistado para que haga las preguntas pertinentes. Además de decirle si es aceptado o no; si no es aceptado mencionarle que no lo tome como una derrota sino como un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos (Arias; 1981).

En general, las ejecuciones de los participantes en la quinta sesión de evaluación fueron sobresalientes, mostrando las conductas verbales y no verbales de forma adecuada, como se observa en el siguiente cuadro.

Nombre	Técnica	Report	Postura	Conducta Visual	Tono de Voz	Movimiento	Cierre
Norma García S.	T. Observación	△	△	△	△	□	□
Isabel Contreras L.	T. Reflexiva	□	△	△	△	△	△
Guadalupe Arias V.	T. Eco	△	□	△	△	△	□
Jorge Mendizabal M.	T. Juego de Roles	△	△	△	□	□	△
Cristina Manzanares	T. Presión del Tiempo	△	△	△	△	△	△
Francisco Garduño M.	T. Enfoque Generalizado	□	△	△	△	△	□

Sobresaliente △ Regular □ Malo ○

Al concluir el taller cada uno de los participantes realizó un reporte escrito donde especifica las características del puesto, los datos del candidato y requisitos para cubrir la vacante, así como la técnica aplicada y justificación de la misma.

Los candidatos entrevistados por los participantes son los siguientes:

Norma García Sandoval entrevistó.

Vacante: Secretaria Ejecutiva.

Edad: 20 a 28 años.

Estado civil: Soltera.

Conocimientos: Mecanografía, taquigrafía, 60% de inglés, contabilidad.

Experiencia: Tres años.

Sueldo: N\$ 2,000.00 mensuales.

Presentación: Excelente.

Norma García aplicó la técnica de la observación para observar la presentación y actitudes del candidato como: saludo, postura, vestimenta. La técnica le permitió agilizar el proceso de entrevista y asimismo si el candidato es el idóneo para cubrir el puesto de acuerdo a los requisitos de la vacante.

Vacante: Contador Público.

Edad: 25 a 35 años.

Estado civil: Casado.

Conocimientos: Declaraciones fiscales, nómina, manejo de presupuestos.

Experiencia: Tres años.

Sueldo: N\$ 3,000.00 mensuales.

Presentación: Excelente.

Isabel Contreras aplicó la entrevista reflexiva después de realizar la entrevista inicial para obtener los datos generales del candidato para recabar información completa, clara y no redundante. Con el propósito de identificar los sentimientos y emociones del aspirante.

Guadalupe Arias Verdugo entrevistó.

Vacante: Secretaria bilingue.

Edad: 23 a 28 años.

Estado civil: Soltera.

Conocimientos: 90% inglés, taquigrafía, mecanografía, conocimientos generales de oficina.

Experiencia: Dos años.

Sueldo: N\$ 2,500.00 mensuales.

Presentación: Excelente.

Guadalupe Arias aplicó la técnica del eco, con el propósito de constatar y ampliar la información proporcionada por el candidato, haciendo que el entrevistado especifique más sobre aspectos importantes sobre su vida persona y su experiencia laboral.

Jorge Mendizabal Munguía entrevistó.

Vacante: Gerente de ventas.

Edad: 30 a 40 años.

Estado Civil: Casado.

Conocimientos: 80% inglés, don de mando, toma de decisiones, manejo de hojas electrónicas, procesador de palabras y bases de datos.

Experiencia: 5 años.

Sueldo: N\$ 4,000.00 mensuales.

Presentación: Excelente.

Jorge Mendizabal aplicó la técnica Juego de Roles con el fin simular un situación real en la que el entrevistado muestre sus habilidades y conocimientos para resolver problemas y así dar cuenta, si su carácter le permite manejar situaciones de presión.

Cristina Manzanares Gómez entrevistó.

Vacante: Chofer repartidor.

Edad: 25 a 38 años.

Estado Civil: Casado.

Escolaridad: Secundaria.

Experiencia: Dos años en camión de 3 toneladas y media.

Sueldo: N\$ 900.00 mensuales.

Presentación: Buena.

Cristina Manzanares aplicó la técnica de la Presión del Tiempo, con la finalidad de obtener datos en relación con su personalidad, comportamiento y actitud, etcétera recabando información sobre experiencia laboral como conocimiento de la zona metropolitana y zonas conurbanas, disponibilidad de tiempo.

Francisco Garduño Martínez entrevistó.

Vacante: Capturista de datos

Edad: 18 a 30 años.

Estado civil: Soltero

Sexo: Masculino

Escolaridad: Carrera técnica.

Experiencia: Mínima un año

Conocimientos: Word perfect, Windows, Word for windows, hoja electrónica (Lotus, Excel), bases de datos (Dbase).

Sueldo: N\$ 1,500.00 mensuales.

Presentación: Buena.

Francisco Garduño Aplicó la técnica Enfoque Generalizado que le

permite elegir al aspirante los aspectos más significativos de su experiencia laboral y pormenorizar sobre dichos aspectos, por ejemplo cuántos programas conoce, cuáles aplica, etcétera. Con el fin de contrastar la información dada en la solicitud y lo que informa en la entrevista.

Al término del taller los participantes reportaron que las técnicas de entrevista que cada uno aplicó a los candidatos, permitió agilizar el proceso de entrevista y por ende contratar al personal idóneo para cubrir la vacante de acuerdo al perfil del puesto.

#### 5.4. CONCLUSIONES GENERALES.

El proceso de selección de personal se inicia cuando se presenta una vacante. De ahí surge el empleo de técnicas que dan apoyo a dicha selección. La requisición; el reclutamiento; la solicitud de empleo; la preselección y; la selección de personal, en donde se realiza una evaluación más profunda.

La entrevista, como tal, debe tener un objetivo para que no pierda su esencia de interrelación humana. Es el instrumento más confiable en la obtención de información.

Es necesario que el entrevistador conozca tanto las técnicas como los elementos para la realización de una entrevista, siendo capaz de adecuarla a cada candidato no en forma mecanizada sino totalmente abierta. Tomando dicho conocimiento sólo como una base para la realización de entrevistas. Ya que cada individuo es único es sus rasgos y personalidad.

Resulta evidente hacer mención que existen aspectos que afectan directamente al Psicólogo recién egresado para que pueda insertarse en un ambiente laboral, y éstos pueden resumirse en: que el egresado cuenta con un repertorio limitado con respecto al manejo de conceptos organizacionales, carece de conocimientos para relacionar los conceptos teóricos adquiridos con los conceptos y

necesidades del área laboral, el desconocimiento existente en las organizaciones acerca de las funciones que el psicólogo puede realizar dentro de ellas, ya que se ha formado la imagen del psicólogo organizacional como un aplicador de pruebas psicométricas.

La falta de capacitación de los entrevistadores en el uso de la técnica de entrevista, es una de las razones por las cuales se realizó el taller: técnicas de entrevista en selección de personal, por lo que el taller incluye un manual sobre estas técnicas, en qué consisten y la forma correcta de preguntar y escuchar, así como información básica sobre el proceso de Selección de Personal.

Otra de las razones de la implementación del taller es el desconocimiento que como entrevistador se tiene de los propios prejuicios y preferencia que se tienen respecto de unos candidatos y otros, careciendo de una autoevaluación al respecto. De hecho, tal vez este punto sea uno de los más importantes, ya que comunmente tendemos a investigar sobre los pasos a seguir en una entrevista, su proceso, pero no aquellos errores que son propios del entrevistador.

El taller: técnicas de entrevista y mediante el manual permite obtener la teoría y la práctica de las técnicas como un factor determinante para el logro de entrevistas satisfactorias, pero no sólo la teoría y práctica, también se incluye la

aplicación de las técnicas de manera correcta, la preparación de éstas y la autoconciencia del entrevistador de reconocer cuando está dejando de ser objetivo en sus interpretaciones y evaluaciones.

En resumen, podemos agregar que el "Taller Técnicas de Entrevista en Selección de Personal" cuenta con las bases suficientes para que sea aplicable a personal encargado del Departamento de Selección de Personal en cualquier organización.

Es importante tener en consideración la entrevista como un medio de comunicación, por lo tanto nos ofrece una interrelación verbal y no verbal. Esto es tomando en cuenta que el entrevistador debe saber preguntar, escuchar y observar al entrevistado.

La entrevista es un instrumento bueno que puede mejorarse y perfeccionarse a través de técnicas de entrevista, mediante una práctica continua.

Por su parte el entrevistador no debe mostrar la evaluación del candidato por medio de una calificación por un número, sino más bien por una clasificación, ya que se está refiriendo a seres humanos.

El problema primordial en el uso de la entrevista consiste en la preparación del seleccionador y en la emisión de resultados, ya que el entrevistado debe contar con las bases suficientes para realizar una buena selección del personal.

En la actualidad se le da más importancia a la entrevista sin tomar en cuenta las diferentes técnicas que existen y que nos permiten agilizar el proceso de entrevista y con ello obtener mayor información del candidato.

Los conocimientos que necesita el entrevistador son: conocimiento del trabajo; las normas y políticas de la empresa; la cultura del mismo; y la ciencia del comportamiento humano; suponiendo en el entrevistador un conocimiento general del campo sobre el que versa la entrevista (contenido) y la técnica de la entrevista (funcionalidad).

Las pruebas psicológicas son buenas en su utilización para seleccionar al personal, aunque éstas sólo podrían ser utilizadas como un complemento de la entrevista a la que se refiere a habilidades y destrezas.

Por lo que no se puede generalizar a todos los aspirantes, por ser tan variante la gama de su comportamiento. Las pruebas, por tanto, son un medio de evaluar a la persona, pero no tratan de estudiar las variaciones de conducta. Y generalmente después de la aplicación de las pruebas se hace una entrevista para corroborar la información obtenida. Por lo tanto la entrevista bien encausada podría evitar la aplicación de estos exámenes.

El tiempo de la entrevista es abierto, aunque se puede tomar desde 15 minutos a una hora. Dependiendo del tipo de entrevista, y de la habilidad del entrevistador.

Es de suma importancia que el entrevistador realice un plan de trabajo o estructure la entrevista antes de su realización. Esto va de acuerdo con el perfil del puesto vacante y de las normas y políticas de la empresa.

El psicólogo profesional encargado de la selección de personal cuenta con las bases del conocimiento del comportamiento humano, enfocando la causa-efecto de la conducta. Lo que es de suma utilidad en la selección de personal, y como ya se mencionó es inherente a los seres humanos.

En resumen, la importancia del entrenamiento de las técnicas de entrevista mediante un taller es, para realizar un buen manejo de las entrevistas, obtener mayor información y así mismo predecir si el candidato es o no el idóneo para cubrir la vacante.

Todas las técnicas aplicables a la entrevista aunque son diferentes en su manejo, tienden al mismo fin; investigar las actitudes de un sujeto y las motivaciones que lo impulsan a tomarlas.

La entrevista al ser empleada comúnmente, hasta la fecha, por la mayoría de las empresas, es importante que las organizaciones o compañías le den mayor importancia en su

utilización para mejorar la selección y por lo tanto su administración se verá mejorada.

De igual forma mostrar mayor interés en la entrevista de selección, así como en las técnicas, ya que en base a su costo, tiempo y utilidad pueden ser proyectadas como instrumentos básicos en la selección de personal. Esto es dando un mayor énfasis en el buen manejo de estas técnicas.

Así, se concluye que la entrevista realizada por un psicólogo podría ser muy útil en el departamento de selección de personal en las diversas empresas; a través de un entrenamiento sobre las técnicas de entrevista para determinar el potencial y las capacidades del personal para ubicarlo en el puesto adecuado, utilizando así al máximo los recursos humanos en la organización.

**TECNICAS DE ENTREVISTA EN SELECCION DE PERSONAL.**

**PSIC. VIRGINIA RENDON JIMENEZ**

**PSIC. ANGELICA ZUÑIGA AZUA**

**MANUAL DEL PARTICIPANTE**

**1 9 9 4**

**OBJETIVO TERMINAL.**

- Proporcionar a los participantes los conocimientos teórico-prácticos sobre las técnicas de entrevista en la selección de personal.

**PRIMERA SESION.**

**Objetivo:** Revisar las etapas del proceso de Selección de Personal.

**Temática:**

- Presentación y objetivo del curso.
- Se revisará de manera general el proceso de selección de personal propuesta por Orozco (1980).

- Dinámica Lluvia de ideas

**SEGUNDA SESION**

**Objetivo:** Identificar y aplicar las técnicas de entrevista en Selección de Personal.

**Temática:**

- Técnica de la Observación.
- Técnica del Eco.
- Técnica del Silencio.
- Dinámica Juego de Roles

TERCERA SESION.

Objetivos:

Identificar y aplicar las técnicas de entrevistas en selección de personal.

Temática:

- Técnica Juego de Roles.
- Técnica dejar que el entrevistado establezca el Rapport.
- Técnica de la Presión Emocional.

- Dinámica Juego de Roles

CUARTA SESION

Objetivo: Identificar y aplicar las técnicas de entrevista en selección de personal.

**Temática:**

- Técnica del Uso del Agrado.
- Técnica del Uso del Desagrado.
- Técnica de la Presión del Tiempo.

- Dinámica Juego de Roles

**QUINTA SESION.**

**Objetivos:** Evaluar a los participantes mediante un reporte final sobre la aplicación de las técnicas de selección de personal.

**Temática:**

- Evaluación.
- Cierre.

- Dinámica: Juego de Roles

La evaluación del taller se realizó bajo los siguientes criterios:

1. Asistencia mínima del 80% al taller.
2. Participación: Información anexa al tema revisado, opiniones personales.
3. Reporte final de entrevista en el cual deben cubrir los siguientes aspectos:
  - I. Requisición de personal, en la que se describe el perfil requerido de un candidato para cubrir un puesto.
  - II. Datos del aspirante:
    - a) Nombre.
    - b) Edad
    - c) Escolaridad
    - d) Puesto a cubrir
    - e) Departamento
  - III. Tipo y Técnicas de Entrevista.
  - IV. Comentarios en relación a:
    - a) Presentación del candidato
    - b) Facilidad para comunicarse
    - c) Confianza en sí mismo

d) Don de mando

e) Iniciativa

f) Temperamento

V. Trayectoria laboral.

a) Experiencia

b) Estabilidad laboral.

VI. Conclusiones y observaciones finales.

## INTRODUCCION.

El presente manual tiene como objetivo identificar el subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal, así como las diferentes técnicas de entrevista como parte integral e importante del sistema de Administración de Recursos Humanos.

Se expondrá en primer término un bosquejo histórico de como surge la selección de personal, posteriormente se presentará una estructura propuesta del proceso de selección enseguida se explicara cada una de las etapas que lo integran, a continuación se expondrá las funciones de entrevista como instrumento que permitan agilizar el proceso de selección de Personal y para finalizar, los conceptos básicos de reclutamiento y selección de personal.

## HISTORIA.

Para realizar este pequeño apartado podríamos referirnos a tantos años atrás como la historia lo permitiera. Así, encontramos que el jefe de un gran Clan, en las primeras organizaciones humanas, seleccionaban a los hombres para la caza de mamut y a las mujeres las de recolección de frutas.

Así, como el hombre poco a poco fue especializandose en diferentes labores para poder sobrevivir en una sociedad cada día

más organizada, a la aparición de sus primeras organizaciones económicas, se desarrollo en ellas una necesidad de especialización tal que no cualquier persona podía y puede ingresar a éstas, sin una previa adecuación de sus actitudes y aptitudes al trabajo en forma.

De este modo como los primeros talleres artesanales necesitaron de gente con aptitudes no de labradores, sino de verdaderos artistas, así, las industrias y organizaciones económicas hoy en día necesitan del más especializado recurso humano para cubrir sus necesidades de personal en las cada día más complejas y especializadas organizaciones.

Numerosas investigaciones reflejan el alto costo originado por la contratación de empleados marginales, (empleados que no debieron ser contratados por no reportar una contribución valiosa a la compañía pero que no son tan ineficientes como para que se les despida inmediatamente).

Y si a todo esto aunamos que cada día es más difícil encontrar a gente verdaderamente preparada, un sistema efectivo de reclutamiento y selección de personal se torna imperante para el sano desarrollo económico de toda organización que ocupando un lugar clave en el desarrollo mismo del país, se pueda dar verdadera cuenta de ello.

**ETAPA 1.** Determinación de las especificaciones precisas y realistas de la selección de personal.

Todo proceso de reclutamiento y selección de personal se inicia siempre y cuando exista una vacante y esta se solicita al departamento de recursos humanos.

La vacante se puede dar por tres factores:

- a) Por nueva creación: Cuando un puesto no existe dentro de la estructura organizacional y se crea por alguna necesidad.
- b) Por promoción: Cuando la persona que ocupa un puesto es promovida a otro de mayor jerarquía.
- c) Por baja: Cuando la persona que ocupa un puesto se separa de la compañía, ya sea por: renuncia voluntaria, abandono de empleo, rescisión de contrato etcétera.

Una vez identificada la vacante, se debe solicitar formalmente que se cubra mediante una requisición.

La requisición es un formato que en general consta de los siguientes datos:

- a) Nombre del puesto a cubrir.
- b) Departamento al que pertenece.
- c) Requisitos del candidato.
- d) Causas de la vacante.
- e) Sueldo de contratación.

f) Horario de trabajo.

g) Autorizaciones correspondientes.

Cuando se recibe la requisición debidamente llenada y autorizada se procede a obtener o a consultar la descripción del puesto, esto con el objeto de conocer lo que se realiza en él, para hacer un eficaz reclutamiento y determinar mejor porque medio o fuente buscarlo. Y en cuanto a la selección es básico conocer las funciones que va a realizar la persona para poder canalizar a los candidatos adecuados.

**ETAPA 2. Reclutamiento eficaz del solicitante.**

La gente preparada es difícil de encontrar, y esto se debe a que las empresas, en donde laboran han aprendido lo difícil que es encontrar mano de obra calificada por lo que si tienen entre sus filas gente que haya hecho aportaciones valiosas a la empresa, es muy difícil que los dejen marchar a otras instituciones recompensándolos para que no lo hagan .

Tres principios claves determinan una contratación con éxito.

a) Atraer al trabajo a un gran número de participantes bien capacitados.

El especialista de personal no puede ser lo bastante selectivo en su preferencia por un candidato sino tiene una gran reserva de aspirante.

b) Nunca transigir en asuntos de normas de selección.

Con mucha frecuencia es difícil para el especialista de personal presentarse con un aspirante que satisfaga todas las normas declaradas de empleo.

c) La contratación debe hacerse sobre una base continua y progresiva.

La mayoría de las compañías han descubierto que no pueden asegurarse una cantidad suficiente de candidatos bien capacitados a no ser que mantengan un programa de contratación activo y continuo.

A continuación se muestran diferentes fuentes eficaces de contratación.

Para elegir una fuente eficaz sólo la experiencia nos puede ayudar.

a) Agencia privada de empleo.

Con todo y que tenga una buena fama ganada, una agencia puede ahorrarle al especialista de personal un gran trabajo y puede eficazmente realizarlo al tratar con personas verdaderamente calificadas.

b) Anuncio en los periódicos.

Los anuncios tipo de aviso de ocasión son muy económicos y evitan a las empresas el tratar con agencias de publicidad y pagar

sus honorarios, aunque esto a veces es contraproducente dado que podrían llegar muchas personas interesadas a la compañía.

También se puede manejar anuncios en las revistas especializadas pero tienen la desventaja de tener un límite muy adelantado de tiempo para su publicación por lo que cuando salga la revista, las necesidades de contratación de la compañía pueden haber cambiado.

La confección de los anuncios pueden realizarse en cooperación con los especialistas de personal y el periódico que los publicará con eso se busca transmitirle al interesado una verdadera inquietud para que se nos visite.

Los anuncios deben contener títulos claros y atractivos, así como expresiones que capten la atención diferenciándose de los anuncios típicos de aviso de ocasión.

c) Recomendaciones y referencias.

Una de las principales fuentes de contratación la constituye la gente ya familiarizada con la empresa. Exempleados o personal en servicio, accionistas, clientes pueden determinar una verdadera y eficaz fuente de reclutamiento para la empresa.

d) Escuela y universidades.

Las escuelas y las universidades pueden servir como una excelente fuente de aspirantes para la mejoría de las organizaciones. Muchas compañías tienen una relación directa con

las academias comerciales y con el departamento de relaciones públicas de las universidades estatales y privadas, que les pueden asegurar un flujo de recursos humanos importante para ocupar cargos secretariales o especialistas en su carrera respectivamente.

e) Candidatos no solicitados.

Son los candidatos que voluntariamente se presentan a tramitar una solicitud de empleo. Esto se realiza con frecuencia en compañías con un alto prestigio ganado y constituye una base de candidatos efectiva para posibles necesidades a corto plazo.

Si nosotros utilizamos cualquiera de estos métodos para el reclutamiento de personal podemos hablar de la técnica conocida como reclutamiento a corto plazo. Por otro lado si nosotros mantenemos una buena imagen ante la comunidad, clientes, proveedores, gobierno, empleados, etcétera, nuestro reclutamiento se dirá que es a largo plazo porque el deseo de pertenecer a nuestra institución se mantendrá siempre latente.

**ETAPA 3. Selección inicial (preselección).**

Solicitud.- El uso de la solicitud de empleo.

Se puede manejar de diferentes maneras dependiendo de las políticas de cada institución en particular. Algunas organizaciones invariablemente usan formas elaboradas por ellos

mismos y otras son formas generales que se pueden encontrar en cualquier papelería.

Los criterios de uso o no de las mismas pueden ser el de otorgarle una solicitud a toda persona que la solicite con el especialista de personal sin ningún previo contacto verbal anterior o hay quienes prefieren una pequeña entrevista inicial con el interesado donde decidiran proporcionarle o no dicha solicitud.

Podemos encontrar que algunos candidatos se presentan en estado de embriaguez o bajo el efecto de algún estimulante, nuestra actitudes y reacción para éstos o para los que se presenten en condiciones normales pero que se consideren no aptos para seguir con nuestro proceso de selección, será siempre de amabilidad y respeto y no dejarle sentir que no sirven para nuestras vacantes sino de informarles que su solicitud será tomada en cuenta para posibles vacantes futuras.

Entrevista Inicial.

Conocida como entrevista de preselección (o minientrevista) satisface básicamente dos propósitos:

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

Su objetivo principal es determinar si el aspirante justifica una mayor consideración, y nunca será considerado como una entrevista de selección final.

• Cómo dirigir la entrevista de preselección?

Casi siempre se pueden usar uno de cuatro acercamientos para eliminar por la preselección aspirantes no deseables.

a) Preselección visual.

La apreciación inicial detallada de la apariencia del candidato es muy importante porque podemos en un preciso momento rechazarlo, a veces sin necesidad de cruzar con él más de una sola palabra.

b) Preguntas críticas.

La mayoría de los trabajos tienen especificaciones que son absolutamente determinantes, el aspirante carece de éstas capacidades, no importa lo bien motivado o bien intencionado que sea. El candidato será rechazado.

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

Algunas de estas preguntas críticas son:

- Con qué velocidad puede usted escribir a máquina?
- Qué tipo de experiencia ha tenido usted en el campo de mercancías de consumo?

- Puede usted trabajar los fines de semana por la noche?.
- Tiene usted automóvil disponible para trabajar?
- Tiene usted título universitario de contador?

La contestación a estas preguntas determinan si al candidato se le dará una mayor consideración.

c) Revisión de la firma del candidato.

La revisión detallada de la solicitud de empleo determina si más adelante el candidato seguirá siendo considerado o no en el proceso.

Si existen contradicciones en fechas, lugares, etcétera.

Si existen blancos entre los periodos en que estuvo contratado por diferentes empresas (donde aparentemente no trabajó).

Si está relacionada su experiencia con su formación académica y enfocada al puesto vacante, etcétera.

Todos esos factores podrán decidir si el candidato es una persona viable para seguir siendo considerada en el proceso de selección de personal o será retirada del proceso.

d) Descripción breve del trabajo.

La descripción breve del trabajo (en cuanto a condiciones, horarios, habilidades, responsabilidades, etcétera) además de la revelación del monto del sueldo a percibir, pueden hacer decidir al propio interesado a retirarse voluntariamente del proceso de

selección de personal dado que las expectativas de trabajo que él esperaba no se cumplen en absoluto.

#### Etapa 4. Evaluación.

##### Evaluación Técnica.

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos, pautas conductuales, y habilidades para que sea desempeñado adecuadamente, estos conocimientos y/o habilidades, se pudieron haber adquirido en algún plantel educativo, institución o empleo anterior.

Para evaluar los conocimientos y/o habilidades de los candidatos, se aplican las llamadas pruebas técnicas.

Estas pruebas pueden ya existir, por ejemplo:

Prueba de instrucciones orales, de creatividad, de programadores, etcétera, o en caso contrario, podran ser diseñadas por los técnicos especializados de la organización en colaboración con el departamento de recursos humanos; ejemplo, pruebas de ortografía, mecanografía, traducción a otro idioma, contabilidad, etcétera.

Es importante remarcar que la evaluación técnica debe realizarse antes de la evaluación psicológica, ya que, ésta reditua ahorro en tiempo y costos.

De hecho una persona que no reúne los requisitos técnicos pedidos por la empresa no tiene objeto alguno que continúe con las siguientes fases de selección.

#### Evaluación Psicológica.

En esta etapa se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Esta evaluación se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán ser seleccionadas bajo las condiciones siguientes:

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

Los tres niveles importantes en el proceso de reclutamiento y selección para los que se aplican las pruebas psicológicas son los siguientes:

- a) Nivel obrero u operativo.
- b) Nivel medio o mandos intermedios.
- c) Nivel ejecutivo o gerencial.

La selección de las pruebas psicológicas que componen una batería se regirán por cuatro aspectos básicos:

- 1.- Inteligencia.- Medición de la capacidad intelectual.
- 2.- Habilidad.- Es la medición de las aptitudes de acuerdo

a las características del puesto.

3.- Personalidad.- Es la medición de los aspectos internos del sujeto, y su relación con el medio ambiente, como son estabilidad emocional, motivación, sociabilización, etcétera.

4.- Intereses.- Es la medición de los gustos o preferencias del sujeto para realizar alguna actividad específica.

#### **ALCANCES Y LIMITACIONES.**

Por último es importante señalar hasta donde se pueden utilizar las pruebas, en que nos ayudan, y cuáles son sus limitaciones.

Alcances:

a) En el caso de la medición de aptitudes, habilidades e inteligencia nos dan medidas muy precisas, las cuales son muy difíciles de determinar por otros medios.

b) Proporcionan información sobre los rasgos de personalidad de un individuo que no son fácilmente detectables a simple vista,

c) Ayudan a corroborar información que ya se tiene sobre el comportamiento de un individuo.

d) Son un valioso instrumento de apoyo para la selección de personal, al proporcionar información de las diversas características que conforman a un individuo, y que al conjugarse con la información ya obtenida en pasos precedentes del proceso,

ayudan a dar una decisión acertada sobre qué candidato es el adecuado para ocupar un determinado puesto.

**Limitaciones:**

a) A pesar de dar una medida muy exacta de las potencialidades de un individuo, no se puede asegurar que éste las emplee en toda su extensión al estar trabajando.

b) No predicen ni aseguran éxito en el trabajo.

c) No todas las características o rasgos de personalidad de un individuo pueden ser medidos, ni se puede asegurar hasta que grado determinadas las características ayudan o perjudican el desempeño de un puesto.

d) Su uso se ha extendido demasiado y empiezan a ser muy conocidas, lo cual ha traído como consecuencia que se traten de manipular y manejar sin tener conocimiento de ellas.

**Etapas 5.**

Comprobación de las referencias que da el candidato de empleos anteriores y grados escolares.

Se debe hacer hincapie en la importancia de una verificación completa de la experiencia adquirida por el aspirante en su trabajo anterior.

Muchos especialistas en personal adolecen de una resistencia sistemática a realizar esta actividad y francamente no saben el daño que le ocasionan a la institución por que pueden privarle de

información valiosa y determinante acerca del candidato que puede decidir en última instancia su ingreso o no a la misma.

#### Métodos de verificación.

a) En persona: Lo mas recomendable es presentarse en persona en las oficinas anteriores del candidato; donde se puede recabar información muy valiosa para determinar la contratación o no.

Esta técnica sólo se recomienda para puesto de un nivel jerárquico mayor, y no así por puestos de bajo nivel, porque podría ocasionar costos innecesarios.

b) Por correo: Este método se realiza a través del envío de una carta de referencia al antiguo patrón del solicitante.

El problema con este tipo de información es su tardado tiempo de respuesta.

c) Por teléfono: Verificar las referencias por teléfono.

Es la mas útil estrategia a emplear. Es una estrategia o método sumamente económico y proporciona al investigador información muy útil acerca del candidato.

En la referencia telefónica se debe contactar con el anterior jefe inmediato superior por que sólo él puede darnos una mayor información precisa y fidedigna del candidato. Las referencias por colegas del mismo departamento puede no ser tan objetivas e incluso pudieran llegar a ser falsas y fuera de la realidad. Lo que sucede con las referencias proporcionadas por el

departamento de personal es que éstas pueden no ser tan específicas y confiables.

Cómo realizar esta verificación?

Existen formas impresas de verificación de datos en donde se van señalando cada una de las preguntas y datos específicos que el especialista en personal va preguntar a supervisor a entrevistar.

d) Otros métodos menos empleados:

- Cartas de recomendación: Donde la información puede ser falseada por haber sido proporcionada por algún colega de la misma oficina aún en papel membretado de la compañía.
- Referencias personales: Esta información puede llegar a ser completamente inútil por que siempre hay un amigo o conocido dispuesto a dar buenas referencias del candidato.

La verificación de los informes proporcionados con respecto a los grados académicos alcanzados suelen ser un método algo complicado y costoso pero de una manera eficiente puede corroborar datos que quizá no teníamos muy bien definidos a cerca del aspirante.

**Etapas 6.** La entrevista estructurada de selección.

En este punto se valoran los datos obtenidos en las etapas anteriores poniendo especial atención en aquellos que no quedaron claros con la evaluación realizada hasta el momento. También nos

proporcionan datos especiales y específicos de comportamiento del individuo en base a cuatro áreas importantes:

- 1.- Area escolar o profesional.
- 2.- Area de experiencia laboral
- 3.- Area familiar.
- 4.- Area social.

La entrevista es una de las técnicas utilizadas en el proceso de selección, ya que por medio de ella podemos obtener información valiosa para una correcta decisión. Entrevistar no es nada fácil, sino que exige práctica y algunas cualidades que debe desarrollar un entrevistador, como dominio de sí mismo, buena transmisión y recepción de ideas, capacidad para evaluar la información obtenida y separar lo importante de lo superfluo, etcétera.

La entrevista puede dividirse en tres clases:

- Entrevista dirigida. Es aquella donde obtenemos los datos por medio de un interrogatorio previamente diseñados y bajo puntos específicos (guías de entrevista, cuestionarios etcétera).
- Entrevista no dirigida. Es la técnica de obtención de datos por medio de preguntas abiertas y comentarios por parte del entrevistador.

- **Entrevista mixta.** Es la combinación de las anteriores alterando el interrogatorio de acuerdo al punto y curso de interés de la misma.

Esta es la más utilizada en selección.

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

A continuación se describirán algunas de las más importantes técnicas de entrevista, que son de gran ayuda para obtener una información fiel de lo que el entrevistador requiere, así como aclarar las zonas cubiertas por el sujeto en evaluaciones anteriores:

#### **TECNICA DE LA OBSERVACION.**

Para poder aplicar la Técnica de la Observación, es imprescindible para el entrevistador gozar de un buen estado físico (buena vista, buen oído, ningún trastorno nervioso, etc), así como poseer un gran poder de concentración para que no haya desviaciones durante la entrevista.

También es necesario poseer cierta vivacidad y agilidad mental que permita al entrevistador realizar acertadas comparaciones, distinciones y percepciones con base en los cambios

de situación que puedan darse. Ahora bien, es conveniente recordar que esto no implica la interpretación, la cual debe evitarse siempre que no se tengan los conocimientos necesarios para entender lo que ocurre. Como regla, el entrevistador tendrá que elegir y definir lo que debe observar, interpretar, interrogar o cuestionar.

#### TECNICA DEL ECO.

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

El procedimiento consiste en repetir en forma interrogativa y con las mismas palabras que usó el entrevistado la frase final o frase clave que se acaba de decir. Por ejemplo:

ENTREVISTADO; "En mi tiempo libre vamos a jugar boliche"

ENTREVISTADOR; " Vamos?..."

ENTREVISTADO; "Otro motivo por el que dejé mi trabajo fue  
el horario, era muy inadecuado"

ENTREVISTADOR; "Muy inadecuado?..."

Con esta repetición, el entrevistado siente la necesidad de proporcionar mayor información, o aclarar o rectificar su información sin que le haya pedido explícitamente que lo haga.

Esto es muy útil porque brinca la barrera que mucha gente pone entre preguntas cerradas y sus respuestas, ocultando o negando aspectos importantes.

#### **TECNICA DEL SILENCIO.**

En nuestra cultura el silencio dentro de una conversación presenta un vacío desagradable que tienen que ser llenado inmediatamente por alguna de las partes. Un momento de silencio durante la entrevista puede crear tal impacto en el entrevistado, que éste se vea OBLIGADO, a nivel inconsciente, a hablar para romper el silencio.

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

No se aconseja aquí, de ninguna manera, que el entrevistador deba permanecer callado a lo largo de toda una entrevista o que forzosamente provoque silencio después de cada frase. Dado que esta técnica es semi-abierta, el entrevistador tiene que dirigir la plática hacia su objetivo; para de esta manera, obtener la información deseada hablando lo menos posible, poniendo gran

interés en lo que escucha; así sabrá donde puede y debe guardar silencio.

El entrevistador debe recordar el viejo adagio que dice: "el silencio es oro", tal vez después de un momento de silencio, el entrevistador nos dé la información más significativa.

#### **TECNICA DEL JUEGO DE ROLES.**

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

Para poder aplicar efectivamente esta técnica se requiere que el entrevistador conozca las características del futuro jefe del entrevistado, así como las del puesto que éste ocupará. Sin dicho conocimiento, la actuación no será realista fidedigna.

Esta técnica de entrevista tiene como objeto ver cuáles serán las conductas y reacciones que el entrevistado pudiera presentar en el puesto de trabajo concreto en el que se pretende ubicarlo.

#### **TECNICA DE CONFRONTACION.**

La Técnica de Confrontación es realmente eficaz en aquellos casos en el que el entrevistador tenga razones para suponer que el entrevistado está tratando de sorprenderlo, exagerando la

situación que se esté analizando. ó en caso de que nos interese verificar alguno de los aspectos de la información. La confrontación consiste en pedir más datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que se está exagerando o que queremos confirmar.

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

#### **DEJAR QUE EL ENTREVISTADO ESTABLEZCA EL RAPPORT.**

La Técnica de dejar que el entrevistado establezca el Rapport es una variación de la del silencio pero no debemos confundirlas. Consiste en que el entrevistador, inicie la entrevista con una actitud muy pasiva, dejando que el entrevistado tome la iniciativa para establecer la relación inicial.

En este caso, lo único que hace el entrevistador es una exclamación o un comentario en tono muy suave y, después de hacerlo, guarda silencio y espera la actuación del entrevistado, teniendo cuidado en no mostrar o aparentar una actitud rechazante.

El entrevistador podrá evaluar de una manera objetiva si el entrevistado tiene la audacia necesaria para el puesto.

La aplicación de esta técnica es muy conveniente para la selección de vendedores o de personal para áreas de relaciones públicas.

**TECNICAS DEL USO DEL AGRADO.**

Cada persona reacciona de manera diferente ante las mismas situaciones. Hay personas que requieren de presión, otras que sólo funcionan ante la aceptación o el apoyo, y otras que abusan o se aprovechan circunstancias de esta índole. La Técnica del uso del agrado tiene el objetivo de determinar cómo funciona el entrevistado ante una situación de "apoyo".

La técnica consiste en que el entrevistador maneje una actitud de aceptación total mientras el entrevistado habla: debe manifestar verbal y corporalmente su aprobación, mostrando interés, no desviando la mirada, no distrayéndose con otros asuntos, haciendo gestos de aceptación, afirmando con la cabeza o mencionando su acuerdo con lo dicho por el entrevistado. Con esta conducta, se crea un óptimo ambiente de apoyo y confianza, y se puede observar cómo reacciona el entrevistado ante esta situación.

Algunas maneras eficaces de mostrar al aspirante es pronunciar frases como: "eso es interesante", "ya lo veo" y "dígame más". Hasta un ocasional "Mmm" o "!Ah!" alentará al aspirante a pormenorizar.

**TECNICA DEL USO DEL DESAGRADO.**

La técnica del uso del desagrado es exactamente la contraria a la anterior. Esta es una técnica de presión cuyo objetivo es evaluar la seguridad que el entrevistado tiene en sí mismo ante una situación adversa, así como su capacidad para mantener y

defender sus juicios; o sí, por el contrario, padece inseguridad o nerviosismo, o trata de tratarse y complacer al entrevistador. Esta técnica requiere que el entrevistador se sepa mantener firme en su actitud y maneje con seguridad, sin que nunca llegue a degenerar en una actitud agresiva.

Consiste en que el entrevistador adopte una actitud de desagrado y desaprobación ante lo que el entrevistado está diciendo, no ante el sujeto en sí, ejerciendo la mayor presión posible en un marco de respeto mutuo, para poder observar y analizar las reacciones del entrevistado.

El entrevistador hará gestos de duda, desagrado, etcétera, ante lo que está escuchando: mover la cabeza negativamente o mencionar que no está de acuerdo con lo dicho, y así, tratará de poner nervioso o crearle inseguridad al entrevistado. Según su reacción, podremos evaluar cómo reacciona ante el rechazo.

#### TECNICA DE LA PRESION EMOCIONAL.

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

Esta técnica consiste en hacerle sentir al entrevistado que no creemos lo que nos está diciendo, provocándole una situación que lo lleve a la desesperación y de esta manera ver que tan fácil o difícilmente pierde los estribos. Por ejemplo, el entrevistador puede decir algo así:

- "Por lo que me ha dicho hasta ahora, parece que todo está muy bien, y no creo que ésto sea cierto".
- "Lo siento mucho, pero no creo que todo esté tan bien como usted dice".
- "Con base en lo que me está diciendo, no creo que sea la persona adecuada para el puesto".

Para manejar efectivamente esta técnica es necesaria una muy buena actuación por parte del entrevistador, para evitar que el entrevistado se dé cuenta de que sólo se trata de una técnica de presión emocional.

#### TECNICA DE PRESION DEL TIEMPO.

La técnica de presión del tiempo se trata de ejercer un alto grado de presión con base en el manejo del tiempo. Sirve para explorar la capacidad de organización de un individuo cuando se encuentra bajo un límite de tiempo, por ejemplo, el entrevistador dirá:

- "Contamos con treinta minutos para efectuar la entrevista".
- "Quisiera que en diez minutos me cuente lo que considere más relevante de su vida".
- "Le voy a pedir que en cinco minutos me haga un resumen de lo que está sucediendo en su departamento".

Esta técnica requiere de una estricta planeación por parte del entrevistador para que no se dé el caso de divagar durante la entrevista.

Estas técnicas son aplicables tanto a entrevistas verbales como a aquellas basadas en cuestionarios o en la aplicación de pruebas.

#### **TECNICA PREGUNTAS DE AUTOEVALUACION.**

Es probable que se genere una información significativa cuando el entrevistador use el tipo de pregunta de autoevaluación. En la técnica preguntas de autoevaluación, el candidato proporciona al entrevistador una percepción adicional de cómo el aspirante se contempla a sí mismo y a sus logros pasados. Así proporciona datos sobre factores tan importantes como necesidades de motivación, actitudes, valores, y madurez personal. Las preguntas típicas son: "Cuál cree Usted que ha sido su principal contribución durante sus tres años con...?", "Cómo piensa Usted que la Universidad contribuyó al desarrollo de su carrera?", "Qué tendencias principales ve Usted surgir en su campo de trabajo?".

#### **TECNICA REFLEXIVA.**

Quizá la técnica de mayor éxito es la reflexiva. Aquí, el entrevistador refleja, o expone de nuevo, los aspectos de sentimiento o emocionales, pero no el contenido de lo que el aspirante acaba de expresar. La siguiente ilustración demostrará esta valiosa técnica:

Entrevistador: Qué le gusta a Usted particularmente en su trabajo actual?.

Entrevistado: Ah, me gusta el hecho de que trabajo mucho por mi cuenta.

Entrevistador: Usted obra más bien independientemente y sin supervisión inmediata?.

Entrevistado: Sí, así es. Mientras uno satisfaga las metas y objetivos establecidos, ellos no se preocupan mucho de cómo uno organiza su trabajo. Y yo realmene disfruto del hecho de que puedo planear y arreglar mi día como creo que debe hacerse. Hablando en términos concretos, he encontrado algunas formas de hacer mejor el trabajo con sólo probar diferentes técnicas.

Nótese que el entrevistador está repitiendo con otras frases y palabras las declaraciones del aspirante para reflejar los aspectos emocional y sensible. Sin embargo, al usar esta técnica es importante no usar una fraseología idéntica a la del aspirante. La mayoría de los profesionales de Personal informan que se necesita alguna práctica para perfeccionar esta técnica, pero que una vez que se domina es altamente eficaz.

**TECNICA ENFOQUE GENERALIZADO.**

Una buena forma de iniciar la discusión de un tema nuevo por ejemplo, un trabajo particular es usar el enfoque generalizado o no específico. Supongase que el entrevistador ha establecido la empatía y desea sondear el actual empleo del candidato. El podría emprender la discusión usando una declaración no específica como: "veo que usted trabaja para... Me podría decir algo sobre cómo es su trabajo allí?". Otra ilustración de esta técnica sería decir: "vamos sr. Martínez, su ultimo trabajo fue en la universidad. Hablemos de eso".

El enfoque generalizado es intencionalmente amplio y ambiguo. Permite al aspirante elegir los aspectos significativos del tema que se discute y pormenorizar sobre esos aspectos. Al hacer eso, frecuentemente revela sus actitudes y sistemas de valores básicos. El puede comenzar su discusión diciendo: "bueno, yo tengo un trabajo interesante y me gusta mucho la compañía pero es una organización bastante estática y no hay mucha oportunidad para avanzar". Dicho esto, le ha hecho saber al entrevistador que una de sus necesidades claves es la oportunidad de un avance en el trabajo. La información obtenida en una subsiguiente entrevista debe confirmar la existencia de esta necesidad. Una interpretación completamente diferente sería extraída de la declaración: "es un buen trabajo pero la paga es algo baja".

Dichas técnicas nos ayudan a agilizar el proceso de entrevista y asimismo nos permiten predecir si el candidato es o el o no idóneo para cubrir la vacante, además proporcionan datos de diversa índole : personalidad, comportamiento, actitud, etcétera, este instrumento es usado bajo tales condiciones será más valido en cuanto a los datos que arroje y esto se logrará bajo la experiencia, sagacidad y perseverancia del entrevistador. De ahí que si aplicamos dichas técnicas se reportaran grandes beneficios tanto para la empresa como para la empresa ubicada en el puesto.

#### **ETAPA 7. Conclusión del Proceso y Decisión de Contratación.**

Evaluación global de resultados:

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

Para llegar a una evluación final objetiva se sugiere usar la forma de clasificación para el entrevistador.

Una vez que tenemos concentrada toda la información recabada a lo largo del proceso de selección podremos darle una calificación en base a la siguiente escala:

- Sobresaliente.
- Muy bueno.
- Aceptable.

- Mediocre.
- Incapacitado.

Y aunque esta escala puede ser determinada en base a una medición previamente estructurada, el resultado también deberá referirse a las potencialidades de superación del candidato.

Tres últimas consideraciones importantes en la toma de la decisión.

a) Clasificar exactamente: los solicitantes deberán ser evaluados objetivamente y basado en los hechos. No por tener la necesidad apremiante de cubrir una vacante debemos darle una clasificación más alta.

b) Evitar tanto a las personas subcapacitadas como a la sobrecapacitada.

Dado que los primeros no cubriran los requisitos mínimos y los segundos podrían tomar el puesto como provisional ambos casos pueden originar una alta rotación de personal.

c) No transigir en cuanto a niveles establecidos.

Quando el especialista en personal tiene dudas en cuanto si contratar o no al candidato dada su evaluación final, lo recomendable es no contratarlo y pensar en que el candidato una vez contratado puede mejorar o disolver los motivos por los cuales se dudaba, en su aceptación es una decisión muy grave.

Si la duda existe lo mejor es no contratarlo.

**EXAMEN MEDICO.**

Este requisito es preámbulo para la contratación del candidato y debe ser llevada de la mejor manera posible porque puede determinar en última instancia, la aceptación o rechazo del participante.

Este examen deberá aplicarse en los laboratorios que para el efecto controle la institución ya que de ésta manera nos aseguramos que los resultados obtenidos serán fidedignos y confiables.

Nunca se debe permitir que el examen médico lo realice el candidato por su propia cuenta ya que los resultados pudieran ser falseados.

**ENCUESTA SOCIOECONOMICA.**

Permite corroborar de una manera directa y objetiva los datos proporcionados por el solicitante y las condiciones de vida y nivel económico en que se desenvuelve verificando así, la congruencia de la información como ejemplo se puede hacer la investigación referida a los trabajos en los cuales va a estar el solicitante involucrado en el manejo de valores y/o dinero; con esta investigación podemos constatar si el interesado puede ser un peligro latente para la institución que lo va a contratar en virtud de sus condiciones de vida.

Decisión de contratación.

Este apartado se refiere a la toma de la decisión de aceptar o no al solicitante.

De no aceptarlo, de ser posible se tendrá una pequeña plática con él en la cual se le agradecerá su atención, también se le puede afirmar que de haber alguna nueva oportunidad será tomado en cuenta y finalmente se le despedirá cordialmente.

De ser aceptado se iniciarán los trámites formales de contratación que entre muchos otros pueden ser:

- Solicitud de documentos oficiales necesarios.
- Solicitud de fotografías (posiblemente para su gafete y expediente).
- Acordar fecha de contratación (firma del contrato) y fecha de iniciación de labores, etcétera.

Una vez que el empleado se presente a su primer día de labores (pudiendo cambiar las fechas para tal efecto) se le dará la inducción a su puesto y empresa la cual puede constar de:

- Descripción específica de sus funciones o puestos pudiéndole proporcionar la descripción del mismo.
- Presentación con las personas claves con las cuales laborará (supervisor, compañeros de trabajo y subordinados de así existir).
- Visita general por las instalaciones de toda la organización (comedor, sanitarios, salida de emergencia, zonas de peligro,

151  
escaleras de acceso, etcétera). También se le mostrará el lugar físico donde el desempeñará sus labores, etcétera.

Finalmente el reconocimiento, aceptación, familiarización, etcétera, de las funciones a realizar por el nuevo empleado se irán conociendo poco a poco y es recomendable que él mismo procure aclarar todas las dudas que pudieran ir surgiendo y no quedarse con ninguna.

**CONCEPTOS BASICOS.**

La secuencia de los siguientes conceptos es de acuerdo a la estructura del proceso de selección de personal.

**Administración de Recursos Humanos:** Forma parte de un sistema general que es la organización y, a partir de las relaciones que existen entre el individuo y ésta, se define como un conjunto de subsistemas interrelacionados e interdependientes entre sí que se articulan con un objetivo común.

**Sistema:** Es un conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre sí, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo en un contexto determinado y en un tiempo dado.

**Proceso:** Serie de actividades encaminada a lograr un objetivo particular anteriormente establecido.

**Reclutamiento de Personal:** Proceso mediante el cual se incorpora el mayor número de recursos humanos con el fin de satisfacer las necesidades de la organización.

**Selección de Personal:** Es el proceso mediante el cual se elige al candidato adecuado, a través de una serie de técnicas que permite cubrir una vacante.

**Requisición:** Consiste en una explicación por escrito del conjunto de actividades del puesto, así como las características generales que debe poseer el posible candidato para ocupar una vacante.

**Vacante:** Hablamos de una vacante cuando algún puesto de la organización carece de personal que realice las actividades que le son propias.

**Puesto:** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una entidad de trabajo específica e impersonal.

**Descripción de Puestos:** Documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir, así como la responsabilidad inherente a ésta.

**Fuentes de Reclutamiento:** Son lugares específicos donde se localizan posibles candidatos para cubrir una vacante.

**Medios de Reclutamiento:** Son los medios de difusión a través de los cuales se da a conocer una vacante.

**Solicitud de Empleo:** Es el método por el cual se registra la información fundamental sobre los posibles candidatos. Este informe es esencial para la selección de personal, así como también para establecer las relaciones empresa-trabajador.

**Entrevista Inicial:** Se utiliza para corroborar los datos que proporciona una solicitud, realizando un registro observacional de las conductas del candidato.

**Evaluación Técnica:** Es la estrategia de medición mediante la cual se califican los conocimientos adquiridos por el solicitante, ya sea a través de la experiencia laboral y/o por su grado académico.

**Evaluación Psicológica:** Es el conjunto de técnicas por medio de las cuales se "determina" la capacidad intelectual y emocional del candidato, tomando en consideración los siguientes aspectos;

tipo de evaluación, características del puesto, tiempo de aplicación y costo de aplicación.

**Entrevista;** Es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada y con un objetivo determinado.

**Entrevista Profunda:** Es valorar los datos obtenidos en pasos anteriores, para ordenar y jerarquizar la información recabada, con el fin de poder evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente en la organización.

**Técnicas y/o Tipos de Entrevista:** Son las diferentes modalidades que se utilizan para obtener la información de un candidato, a saber, entrevista directa, entrevista indirecta y entrevista mixta.

**Planeación de la Entrevista:** Se utiliza como una guía de apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica en las preguntas que se realizan.

**Examen Médico:** Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar el trabajo, sin consecuencias negativas para él o para las personas que le rodean.

**Investigación Socioeconómica:** Se realiza con el fin de verificar la información que ha presentado el candidato, tanto en la situación laboral anterior como en las condiciones en que habita.

**Presentación de Resultados:** Es la parte que integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante y comparándolas con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la conclusión de la aceptación o no del aspirante.

**Decisión:** Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.

**Contratación:** Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la organización.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

1. Acevedo, Ibañez, A. (1988). **El proceso de la Entrevista.** México: Acevedo y Asociados Consultores en Desarrollo.
2. Amaro, G. R. (1981). **Administración de Personal;** México: Limusa.
3. Andaluz, M. (1984). **Estudio de la Validación de la Entrevista de Selección de Personal a través de la comparación entre dos estilos de entrevista estandarizada y organizada.** Tesis: Universidad Iberoamericana.
4. Arias, Galicia, F. (1981). **Administración de Recursos Humanos.** México: Trillas.
5. Arias, Galicia, F. (1983). **Administración de Recursos Humanos.** México: Trillas.
6. Blanco, Cohen (1978). **Cómo seleccionar nuestro personal.** México: Limusa.
7. Blum, M. Y. y Naylor, S. C. (1976) **Psicología Industrial,** México: Trillas.
8. Byars, L. y Rue, W. (1983). **Administración de Recursos Humanos.** México: Interamericana.
9. Casey, Thomas, F. (1991). **Making the most of a selection interview Personnel (PER).** Vol. 67 Iss. 9 P. 41-43.
10. Chruden y Sherman. (1973). **Administración de Personal.** México: Continental.
11. Chiavenato, L. (1988). **Administración de Recursos Humanos.** México: Mc Graw-Hill.
12. Cuevas, Santana, Margarita. (1992). **La Participación del Psicólogo en el Reclutamiento y Selección de Personal.** Tesis: ENEP Iztacala.
13. Davies, D. y Shackelton, V. (1982). **La Psicología y el Trabajo.** México: C. E. C. S. A.
14. Danziger, Kurt (1982). **Comunicación Interpersonal.** México. El Manual Moderno

15. Flippo, E. (1984). **Principios de Administración de Personal**. México: Manual Moderno.
16. Flores, López, A. (1990). **Desarrollo Organizacional. El Papel del Psicólogo en las Instituciones del Area Industrial**. Tesina: ENEP Iztacala.
17. Granados, Espinoza, J. (1981). **Sobre Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal**. Facultad de Psicología UNAM.
18. Granados, Espinoza, J. (1982). **Inducción, Reclutamiento y Selección**. México: Manual Moderno.
19. Haller, Gilmer, B. (1976). **El Comportamiento Humano dentro de la Organización**. Barcelona: Martínez Roca.
20. Howell, C. (1979). **Psicología Industrial y Organizacional**. México: Manual Moderno.
21. Hurtado, Pacheco, C. (1992). **La Entrevista como técnica de Selección de personal**. Tesis: E.N.E.P. Iztacala.
22. Morryme, N. (1981). **Técnicas de Selección de Personal**. México: Limusa.
23. Mitolo, y Ruiz T.G. (1988). **La Función del Psicólogo organizacional en el Sistema Integral de Recursos Humanos**. TESIS: UNAM.
24. Orozco, R.J. (1980) **Proceso práctico de reclutamiento y Selección de Personal**. México: Coparmex.
25. Pérez, E. G. (1989) **Funciones y Trabajo del psicologo responsable de la capacitación y admiinistriamientos en una organización comercial**. Tesis en Psicología: UNAM E.N.P.E. Iztacala.
26. Reyes, Ponce, A. (1992). **El Análisis de Puestos**. México: Orion.
27. Reyes, Ponce, A. (1981). **Capacitación y Desarrollo**. México: Limusa.
28. Ribes, E., Fernández, C., Rueda, M., López, F. (1980). **Enseñanza, Ejercicio e Investigación de la Psicología: Un Modelo Integral**. México: Trillas.

29. Rivera, Soler, Ricardo A. (1990). **Estructura y elaboración de pruebas para selección de personal.** México: Limusa.
30. Schultz, Duane, P. (1982). **Psicología Industrial.** México: Mc Graw-Hill
31. Siegel, L. (1981). **Psicología de las Organizaciones Industriales.** México: C.E.C.S.A.
32. Sikula, A. y Mckena, V. (1989). **Administración de Recursos Humanos.** México: Limusa.
33. Stanton, E. S. (1989). **Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal.** México: Limusa.
34. Terry, G. R. y Franklin, S. (1990). **Principios de Administración.** México: Compañía Editorial Mexicana.
35. Van Holm, Brian. (1991). **Interviewing Techniques; Behavioral Interviewing journal of property Management.** Vol. 56 Iss. 4 P. 52-54
36. Villa, Gómez, G. (1975). **Historia y Evolución de la Selección Técnica del personal en México.** Tesis: UNAM.
37. Werfher, B. (1988). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** México: Mc.Graw-hill.