

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

“La entrevista psicológica especializada para la contratación
de personal de seguridad”

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

CRUZ CEJA EVANGELISTA

ASESORES

LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS
LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES



LOS REYES IZTACALA. EDO. DE MEX.

. 2000.

202302



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GRACIAS

A MI MADRE:

Por darme la vida, por enseñarme los valores de la vida, por impulsarme siempre a ser mejor, porque siempre estuvo cuando lo necesité, por abrazarme cuando más lo necesitaba, por todo su amor incondicional, por todos los momentos de tristeza y cansancio que sufrió, por todas esas lágrimas derramadas, por esas noches en vela: hoy quiero dedicarte esto a tí, porque gracias a tí mamá, soy lo que soy. Por todo eso y todo lo que significas para mí: gracias mamá, éste triunfo te lo dedico con todo mi amor y admiración.

A MI PADRE:

Por todo su apoyo por estar conmigo, por quererme, porque con su trabajo me ayudó a lograr esta meta, por los momentos felices que hemos vivido, por todos los momentos difíciles, por todo eso y muchas cosas más, gracias papá, esto es para tí con amor y cariño.

¡ Gracias por vivir viejo !.

A LORENA:

Por todo su apoyo incondicional, por todo su cariño, por todo lo que hizo por mí, porque no encuentro como demostrar mi agradecimiento, esto es el resultado de su esfuerzo; esto es una muestra de mi cariño, es algo de lo que yo sé, siempre estaré orgulloso por eso, por ser mi hermana y por quererme tanto. Gracias Lorena.

A LETICIA:

A tí Lety, por haber pertenecido a la familia que amo, por ser parte de mi vida y por escucharme en momentos difíciles de mi vida, esto es para tí también, y ojalá sirva para que ya no choquen nuestros temperamentos, porque a pesar de todo te quiero mucho y te dedico esto con mucho cariño.

A TONÑO, HIRJEL Y ROMAN:

Por estar en algún momento de mi vida cerca de mí, quiero agradecerles con esto los momentos felices que pasamos cuando eramos niños, mi infancia fue feliz porque tuve a unos hermanos que eran muy divertidos y que siempre se preocuparon por mí, a ustedes gracias por su apoyo.

A MI BEBE STEPHANIE:

A mi niña por haber nacido, porque con tu nacimiento iluminaste mi vida, con tus ojitos iluminaste los míos, con tus manitas apareció la travesura en casa, y porque esto será el principio de algo que te va a servir de ejemplo y espero que tus manitas me entreguen algún día algo igual, te quiero mucho mi bebé y gracias por hacerme tan feliz.

A LA LIC. LORENA MARQUEZ:

Licenciada no encuentro como pagar lo que ha hecho por mí, usted me ofreció oportunidades sin conocerme y me di el lujo de decir que no a alguna de esas oportunidades; siento yo que este es el momento de agradecer lo que ha hecho por mí, éste triunfo se lo dedico con toda mi admiración y el respeto que usted se merece, por que gracias a su apoyo incondicional puedo demostrar lo que soy y lo que realmente valgo.

A LA LIC. KORYNA GALIJA:

Porque usted fue la única persona que se fijó en mí, por que me dio la oportunidad que muchas empresas me negaron, porque usted estuvo ahí cuando se me cerraron las puertas, gracias Kory eso nunca se me va olvidar.

A LIC. EHS ABRIAN:

Este es el momento que esperé para demostrarle mi agradecimiento, gracias a Mary lo conocí a usted y con su apoyo y sus palabras me alentaron a seguir adelante, porque siempre tuvo unas palabras para levantar mi ánimo, porque estuvo cerca de mí cuando más lo necesitaba, porque me brindó su apoyo y gracias a usted, esto fue posible.

A JUAN MANUEL MERCADO:

Por su apoyo incondicional a la
conclusión de este proyecto.

A MIS ASESORES:

Por sus enseñanzas, por su
tiempo, por sus palabras y
porque al fin lo logramos,
gracias por todo JUAN,
VINICIO y BAQUERO.

A SERGIO LOPEZ:

Por sus palabras, por sus enseñanzas, por ayudarme en los momentos de enfermedad y por su apoyo a toda mi familia.

A BERTHA Y MARCO:

Por todo su apoyo, por abrirme las puertas de AMAPSJ, por la oportunidad y por creer en mí.

A: HIJOS

Por darme vida y salud, por darme fuerza y valor, porque alguna vez me aleje de ti, pero aquí estoy dándote las gracias por todo lo que soy y todo lo que tengo.

A HIJOS:

En especial a él uno de mis mejores amigos, que no se donde esté, pero que donde quiera que esté yo lo recuerdo como cuando íbamos a la Preparatoria y le dedico esto con mucho cariño.

A todos los que formaron parte de esto

GRACIAS...

RESUMEN

El presente reporte tuvo como objetivo describir las actividades desarrolladas por el psicólogo en el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal durante 1 año en una empresa de Seguridad, así como proponer una entrevista que dé parámetros específicos para seleccionar a personal que labore dentro del área de seguridad y utilice adecuadamente las armas de fuego. Se toma como referencia al enfoque cognitivo - conductual como marco teórico y se define la psicología organizacional, la entrevista y todo el proceso de reclutamiento y selección a nivel teórico. Además de describir el procedimiento de reclutamiento y selección en la empresa SEGURITEC. Se espera que el instrumento deseado sirva como base para la correcta selección del personal que usará armas.

INDICE

RESUMEN.....	11
INTRODUCCION.....	14
CAPITULO 1. HISTORIA DE LA PSICOLOGIA.....	19
1.1 Definición de psicología	20
1.2 Evolución de la psicología como disciplina	21
1.3 La psicología conductual.....	22
1.4 La psicología cognitivo-conductual.....	24
CAPITULO 2. LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	27
2.1 Antecedentes de la psicología organizacional.....	28
2.2 Desarrollo de la psicología organizacional	30
2.3 Importancia del recurso humano en la organización.....	33
2.3.1 Planeación administrativa del recurso humano	33
2.3.2 Organización administrativa del recurso humano	35
2.3.3 Control administrativo del recurso humano	36
CAPITULO 3. LA ENTREVISTA EN LA ORGANIZACIÓN.....	38
3.1 Definición de entrevista.....	39
3.2 Tipos de entrevista.....	41
3.2.1 Entrevista inicial.....	41
3.2.2 Entrevista profunda.....	42
3.2.3 Entrevista de contratación.....	43
3.2.4 Entrevista de salida.....	44
3.3 Formas de entrevista.....	45
3.3.1 Entrevista estructurada.....	45
3.3.2 Entrevista no estructurada.....	45
3.3.3 Entrevista semi-estructurada.....	46
3.4 Fases de la entrevista.....	47
3.4.1 Atmósfera.....	47

3.4.2	Rapport.....	48
3.4.3	Cima.....	49
3.4.4	Cierre.....	51

CAPITULO 4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA SEGURITEC..... 53

4.1	El proceso de reclutamiento y selección.....	53
4.2	Factores integrantes del proceso de selección.....	55
4.2.1	Vacante.....	55
4.2.2	Requisición.....	55
4.2.3	Fuentes de reclutamiento.....	56
4.2.3.1	Fuentes externas.....	57
4.2.3.2	Fuentes internas.....	57
4.2.4	Recepción.....	58
4.2.5	Presolicitud.....	58
4.2.6	Entrevista profunda (solicitud).....	58
4.2.7	Selección.....	59
4.2.8	Entrevista con jefe inmediato.....	59
4.2.9	Estudio socio-económico.....	59
4.2.10	Exámen médico.....	60
4.2.11	Exámenes psicométricos.....	60
4.2.12	Contratación.....	61
4.2.13	Inducción.....	61

CAPITULO 5. PROTOTIPO DE ENTREVISTA PARA CONTRATACION DE PERSONAL DE SEGURIDAD..... 63

CONCLUSIONES..... 72

BIBLIOGRAFIA..... 76

ANEXOS..... 80

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El éxito de cualquier organización depende de su capacidad para adquirir y aprovechar todos los recursos que necesita para producir y vender sus productos y servicios.

Anteriormente las organizaciones orientaban la planeación hacia los mercados de sus productos y la adquisición de nuevos materiales y tecnología. La administración del personal solía hacerse cuando había resultados originados por las áreas de producción y ventas; los requisitos de producción a corto plazo dictaban el camino a seguir en cuanto a contratación y despido de personal. En la actualidad las condiciones laborales están cambiando rápidamente, el crecimiento de las empresas están abriendo la posibilidad de que se ponga más atención al recurso humano.

Este crecimiento se debe a tecnologías, sistemas, etc., que provocan que dicho recurso sea administrado por personas, entonces, el recurso humano se coloca por encima de los demás recursos materiales y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización. Todas las empresas ocupan recursos técnicos y financieros, pero las decisiones sobre la adquisición y utilización de éstos son tomadas por su personal. La organización puede operar con total eficiencia solamente cuando tiene el personal necesario para convertir los insumos en productos de alta calidad. La empresa que cuenta con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno, será una organización competitiva.

Sin duda una de las áreas que participan en gran medida al logro de estos objetivos es la de: Selección de Personal, la cual Galicia (1989) define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, es decir, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio; a sí mismo, y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

La Selección de personal inicia con la 1ª. Guerra Mundial, cuando se hizo necesario el reclutar soldados que fueran aptos para soldados, sargentos, etcétera.

Durante la Primera Guerra Mundial, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que elaboraran una serie de pruebas psicológicas que servirían para la elección del mejor candidato; para éste tiempo fue

indispensable el uso de tests y además contribuyó en gran medida para que la gente conociera su eficiencia (Siegel y Lane, 1980).

Pocos años después de esta guerra, se fundó la Psychological Corporation con el objeto de desarrollar y distribuir pruebas psicológicas; así como proporcionar servicios y consultas a industrias tanto nacionales como internacionales.

Hacia 1934, el incremento del campo de trabajo de la Psicología organizacional fue evidente y se involucró en investigaciones referentes a los grupos de trabajadores, actitudes del empleado frente a su labor y aspectos de comunicación (Schultz, 1988).

Al presentarse la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), el trabajo parecía ser igual al realizado en la primera guerra, sin embargo, surgieron necesidades de un asesoramiento más avanzado en la selección, el entrenamiento y la aplicación de programas, evocando un refinamiento del proceso. Poco tiempo después se complementó con el surgimiento de la Psicología de la Ingeniería que se enfocó en todas aquellas habilidades y limitaciones del ser humano para operar diferentes equipos y armamentos (Smith y Wakeley, 1993).

El período de la postguerra reveló un incremento del número de psicólogos con inserción en la industria en áreas de selección, adiestramiento, análisis de puestos, evaluación, motivación, actitudes, condiciones laborales y diseño de equipos. Con funciones de entrevistadores, consejeros y capacitadores. Los tests y programas establecidos para el ejército se incorporaron entonces a la industria.

Actualmente el psicólogo continúa con su labor en las organizaciones como reclutador, seleccionador y capacitador; además de participar directamente en la administración del recurso humano. El psicólogo ha pasado a ser parte esencial de las empresas; es el encargado directo, en algunas, de la contratación del personal que ingresará a laborar dentro de ellas.

Un ejemplo de la actividad del psicólogo en este ámbito es el presente reporte de trabajo profesional en la empresa SEGURITEC, TRANSPORTE DE VALORES, S.A. de C.V., la cual se fundó y constituyó en junio de 1984, como una alternativa para el mercado potencial de la Cd. de México, en la rama del servicio de traslado de valores, principalmente a bancos y empresas.

La exigencia del mercado actual, les ha dado la oportunidad de ser la mejor alternativa para la salvaguarda de sus valores; por lo cual, los objetivos fundamentales de la empresa con: la seguridad, la protección y la garantía

con un valor adicional que enfatiza actos como la cortesía, la atención y el respeto.

En el transcurso de los últimos años, se han abierto sucursales en Monterrey, Guadalajara, Puebla, Veracruz, Toluca y San Luis Potosí; actualmente el grupo SEGURITEC ofrece al mercado nacional una amplia gama de servicios y productos para lo cual, cuenta con oficinas ubicadas estratégicamente en el Distrito Federal, situación que permite atender a más de 1,100 clientes, contando con el apoyo de 1156 personas que constituyen el recurso más importante de la organización; así como sus 149 vehículos terrestres que definen a SEGURITEC como la mejor alternativa para la protección de los valores y bienes (Manual del Curso de Inducción, 1998).

Para lograr cada uno de los propósitos expuestos por SEGURITEC, requiere que su personal tenga ciertas características especiales para cada puesto.

Para asegurar el cumplimiento de este requerimiento, se cuenta con un equipo administrativo de personal conformado por un Gerente, Jefe de Relaciones Laborales, Jefe de Capacitación y de Reclutamiento y Selección, un Encargado de Capacitación, dos Encargados de Selección y un cuerpo de instructores.

En el departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, el psicólogo tiene como papel el elegir al mejor candidato y rechazar a aquel que no sea apto.

Dentro de las actividades (estrictamente psicológicas y administrativas) que desempeña el psicólogo en una empresa de traslado de valores, es el reclutamiento y selección de empleados entrevistas iniciales y profundas, reportes psicométricos, evaluación del personal para promociones, contratación, altas, bajas y modificaciones ante el IMSS, elaboración de expedientes de nuevo ingreso, reportes mensuales de afluencia de candidatos, asistencia a ferias de reclutamiento, selección y contratación en sucursales.

En SEGURITEC, el psicólogo encargado de la selección de personal cuenta con la responsabilidad de elegir a aquellas personas que mejor cubren con el perfil establecido por la empresa, y de rechazar aquel que no sea apto.

Por esta razón el psicólogo de selección de personal tiene la obligación de estar familiarizado con las herramientas e instrumentos que mejor lo apoyen para poder hacer la predicción de sus candidatos y de ser necesario modificar sus procedimientos para evitar altos niveles de rotación de personal y por tanto la pérdida de la inversión hecha en cada persona.

El objetivo del presente reporte consiste en diseñar una entrevista psicológica especializada para contratar personal de seguridad, así como reportar las actividades realizadas del psicólogo dentro de la empresa SEGURITEC.

Para esto, el trabajo se desarrolló en cinco capítulos, donde el primero se da un contexto general sobre la Psicología, su nacimiento y el marco teórico del presente reporte.

En el segundo capítulo se analiza la importancia del recurso humano como elemento fundamental de cada organización.

El capítulo tercero describe el proceso de la entrevista, tipos de formas para contextualizar lo que fue la propuesta, es decir, partir desde lo que es una entrevista para poder proponer algo nuevo.

El cuarto capítulo describe el trabajo del psicólogo en la empresa SEGURITEC; es básicamente la labor del profesional de la psicología en una empresa de traslado de valores.

Finalmente el capítulo quinto es la propuesta que se hace a éstas empresas, esperando que la entrevista sirva como única herramienta para contratar el personal de seguridad, eliminando así pruebas psicométricas o alguna otra herramienta utilizada al contratar personal

CAPITULO

1

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA

1.1 DEFINICION DE PSICOLOGÍA

La psicología es una ciencia con un campo muy amplio de aplicación y que se puede definir como "el estudio científico de la conducta humana, que trata de forma sistemática de comprender cómo y porqué las personas interactúan de cierto modo (Siegel y Lane, 1980 p.38); algunas otras definiciones son:

La psicología es el estudio de la especie humana con la ayuda de la metodología científica (Blum y Naylor, 1985).

Para Dunnette y Kirchner (1986), es la ciencia que trata de la conducta humana y animal cuyo propósito se basa en desarrollar conceptos explicativos, ~~exigiendo con ello una identificación, descripción y observación, obteniendo una experimentación con bases que llevan a conclusiones netamente científicas.~~

Para Harrsch (1986) la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistemáticos de análisis.

A partir de las definiciones anteriores, podemos concluir que la psicología no es una ciencia fundamentada en el sentido común; sino sobre bases científicas, teniendo como objeto de estudio la conducta y como principal ámbito de aplicación todo lo concerniente al humano.

De manera que al contar la psicología con estos fundamentos su campo de acción es amplio y se puede desarrollar en las organizaciones, la educación, la clínica, en comunidades, etc.

A continuación se describe desarrollo de la psicología.

1.2 EVOLUCION DE LA PSICOLOGIA COMO DISCIPLINA

Al estudiar la historia de la psicología, necesitamos estudiar la historia de la ciencia en general, pues las concepciones del mundo de los científicos de una época y lugar son afectados por su sociedad (Molina, 1978).

La concepción sobre la historia de la ciencia se apoya en la premisa de que los hombres construyen representaciones del mundo, pero no de cualquier mundo; sino precisamente representaciones del mundo en que viven; el hombre vive en un mundo social determinado, con una característica forma de producir, distribuir y consumir, y la forma de pensar está condicionada por la forma de vivir (Molina, 1978).

El desarrollo científico es unitario, en el caso de la psicología, el intento de conocer la realidad constituye un solo y único proceso, y es por cuestiones subjetivas y un tanto alejadas de la realidad que en algunas ocasiones se ha tomado a la psicología como una pseudo-ciencia. Pero en nuestros días es indispensable en la formación del científico y el estudio de la psicología es importante para orientar racionalmente el conocimiento de nuestra ciencia.

Ahora, tomando como una ciencia a la psicología veamos que filosóficamente se ha tratado el problema de la conducta desde muchos siglos atrás. Se da como su nacimiento 1879, año en que Wundt establece en Leipzig el primer laboratorio de psicología experimental (Caparrós, 1980).

El retraso en el desarrollo de la psicología se explica por el carácter espiritual atribuido al alma y que la sustrajo a todo su experimentación material. También ha influido en este retraso, la complejidad del ser humano que hacía necesario el perfeccionamiento de los métodos científicos y de los instrumentos de observación.

En la percepción sensorial y sus posibles combinaciones "asociaciones", se fundamenta la vida anímica del hombre. También se pretende resolver el problema cuerpo - mente por el interaccionismo, el paralelismo psicofísico, el monismo materialista y el monismo espiritualista, pero siempre en el plano de la especulación, ya que el alma no puede ser el objeto de la ciencia al no ser observable por su condición inmaterial (Caparrós, 1980).

Así pues, el asocianismo inglés, específicamente mental, busca la explicación del complejo mundo mental e intelectual, partiendo del

conocimiento y análisis de la mente, la idea, el conocimiento y la conciencia intelectual.

Por otra parte, para estudiar a la psicología con métodos experimentales, se toma como punto de partida a la fisiología sensorial. El creador de la escuela fisiológica alemana del siglo XIX fue I. Muller, al que se reconoce la formulación de la "ley de energías específicas de los nervios sensoriales". (Caparrós, 1980).

Para asentar los cimientos de la psicología de experimental de Wundt fue necesario extraerla de los laboratorios y aplicarla en animales y niños, basándose no solo en la introspección subjetiva y limitada.

Cuando Charles Darwin elabora la teoría de la evolución tiene como precursores a CH. Lyell y sobre todo Erasmo Darwin y J. B. Lamarck, ambos biólogos de finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX.

Las circunstancias histórico-sociales de ese periodo, el romanticismo y el idealismo alemán y hasta la revolución industrial que se opera, se vieron influidas por ideas evolucionistas de tipo no biológico y abandonaron el terreno a las teorías de Darwin. La doctrina del él mismo fue decisiva para la psicología y con ella se abren nuevos campos de investigación psicológica como: psicología diferencial, herencia-medio, aprendizaje, motivación y psicología animal.

Es así como inicia la psicología como disciplina, ahora veamos específicamente los inicios de la psicología conductual y su desarrollo.

1.3 PSICOLOGIA CONDUCTUAL

El sistema de psicología objetiva creado por John B. Watson, que él mismo bautizó con el nombre de "conductismo", es sin duda alguna la más influyente de las escuelas norteamericana, y la que más controversias ha suscitado. El conductismo ha llegado a desempeñar un papel prominente, no sólo en psicología sino en toda la cultura norteamericana, rivalizando con el psicoanálisis importado de Europa.

El conductismo se basa en la defensa del carácter objetivo de la psicología. Caparrós (1980) menciona que se basa además en la aplicación de los principios de la psicología animal a los seres humanos y rechazo de todo concepto y explicación mentalista tiene como fuentes, además del funcionalismo, la psicología animal y el condicionamiento. Thorndike es el precursor del conductismo, y Watson dio a la psicología el carácter de estudio de la conducta y supo combinar el funcionalismo, el método

experimental y el acondicionamiento, Watson rechazó la ley de Thorndike por presuponer la introspección y basó su teoría del aprendizaje en la asociación.

Para Watson la psicología era “la parte de la ciencia natural cuyo objeto de estudio es la conducta humana, las asociaciones y verbalizaciones, tanto aprendidas como no aprendidas, de las personas” (Caparrós, 1980). No es necesaria ninguna mención de la vida psíquica o la conciencia; éstos son “puros supuestos”. Watson incluía expresamente la verbalización como un tipo de conducta. Decir es hacer, en otras palabras, es conducta.

El conductismo de Watson tenía el siguiente objetivo específico: predecir el estímulo y respuesta representaban para Watson conceptos más amplios que los reconocidos por sus definiciones usuales. Así decía:

“La regla que el conductista tiene siempre ante sí es: ¿Puedo describir este trozo de conducta en función de “estímulo y respuesta”? Estímulo significa para nosotros cualquier objeto del ambiente en general o cualquier cambio en los tejidos del mismo, debido a la condición fisiológica del animal, como por ejemplo el cambio que podemos obtener cuando impedimos a un animal la actividad sexual, la alimentación o la construcción de su nido. Respuesta significa para nosotros cualquier cosa que el animal haga, como por ejemplo, volverse hacia una luz o alejarse de ellas, saltar ante un ruido, o las actividades más organizadas, tales como construir un rascacielos, dibujar planos, tener hijos, escribir libros, etcétera.” (Lashley, 1994, p. 114).

Watson formuló sus supuestos de una manera directa y cuidadosa, aunque no necesariamente bajo la forma de postulados, los principales son los siguientes:

- 1) La conducta se compone de elementos de respuesta, y puede ser analizada con éxito mediante los métodos objetivos de la ciencia natural.
- 2) La conducta se compone por entero de secreciones glandulares y movimientos musculares; por lo cual es en última instancia reductible a procesos físico-químicos.
- 3) Ante todo estímulo efectivo hay una respuesta inmediata de algún tipo; toda respuesta obedece a algún tipo de estímulo. Hay entonces un estricto determinismo de causa y efecto en la conducta.
- 4) Los procesos de la conciencia, si es que existen, no pueden ser estudiados científicamente. Los alegatos concernientes a la conciencia representan tendencias sobrenaturales, y dado que constituyen

romanentes de las fases teológicas precientíficas de la psicología, es necesario ignorarlos.

Aunque el trabajo inicial de Watson se relacionó con problemas animales, el mejor ejemplo de su programa conductista experimental es probablemente la investigación sobre el condicionamiento y reacondicionamiento de las respuestas emocionales en los niños. Este trabajo representa también el mejor ejemplo de la técnica de condicionamiento aplicada por los conductistas clásicos. La descripción más completa de las primeras investigaciones es la que hace Watson en "Psychologies of 1925."

Watson hizo una contribución muy importante al desarrollo de la psicología científica. La contribución primordial es la que explica la bienvenida tributada por muchos psicólogos al conductismo: su poderoso llamado a favor de un estudio estrictamente objetivo de la conducta. La influencia del conductismo watsoniano en la objetivación de la psicología tanto en sus aspectos metodológicos como terminológicos, ha sido enorme. El conductismo metodológico ha sido tan bien incorporado a la psicología norteamericana que ya no es necesario defenderlo como dijo Lashley, (1994), el conductismo metodológico, al igual que el funcionalismo, ha ganado el derecho a la inmortalidad. También se ha transformado en un truísmo. Virtualmente cualquier psicólogo norteamericano de la actualidad, los sepa o no, es un conductista metodológico (Caparrós, 1980. p. 270).

El conductismo tiene el encanto de la claridad. Es probable que los conductistas más recientes hayan adoptado posiciones menos extremas y, por lo tanto, más claras que las de John Watson desde el punto de vista de las dimensiones de R.I. Watson; aún así parece existir menos desacuerdo filosófico entre los conductistas que los funcionalistas.

Es evidente que el conductismo ha evolucionado, se ha desarrollado notablemente con enfoque que se han actualizado bajo el marco teórico conductual. Uno de éstos es el cognitivo - conductual, que es una ampliación práctica del conductismo, y lo veremos en el siguiente apartado.

1.4 LA PSICOLOGIA COGNITIVO - CONDUCTUAL

La psicología cognitivo-conductual es un enfoque de la psicología clínica que tiene como referencia y antecedente la psicología conductual o "behaviorismo" la cual es la parte práctica del conductismo.

Este enfoque se basa en una serie de técnicas de intervención tales como relajamiento, reestructuración cognitiva, desensibilización sistemática,

autoverbalizaciones, entre otras. Es una propuesta conductual que muchos psicólogos han tomado para desempeñar sus funciones.

Este enfoque se basa en la convicción de que toda conducta es aprendida. Varios modelos de psicopatología resultan cuando la gente aprende caminos mal adaptados con sus experiencias y ajustes psicológicos, por consiguiente resultan malos hábitos (Molina, 1978).

En los pasados 20 años, el contenido y rango de la terapia de la conducta cambió considerablemente. De ser ignorados por considerarse irrelevantes, eventos tales como las creencias, actitudes y cogniciones, han sido incorporados, no sin dificultades a la corriente principal de la terapia de la conducta. Esta terapia de la conducta, argumenta Molina (1978), puede ser aunada a las técnicas de otras aproximaciones terapéuticas y aún ser terapia de la conducta, siempre y cuando las siguientes condiciones sean cumplidas:

- 1) Especificación de metas y problemas.
- 2) Especificación de técnicas de tratamiento.
- 3) Medir sistemáticamente los sucesos relativos de esas técnicas.

Cuando estos lineamientos generales son aceptados entonces hay una gran variedad de actividad terapéutica, incluyendo la manipulación de conocimientos y creencias, llega a ser aceptada una parte de la psicoterapia conducta. La mayoría de los practicantes de terapia cognitiva aceptarían la declaración de Ledwidge (Molina, 1978).

“ No hay terapias que sean puramente conductuales y no hay ninguna terapia que sea puramente cognitiva porque no tratamos comportamientos o conocimientos, tratamos gente “.

Muchas evidencias de la efectividad de las intervenciones cognitivo-conductuales continúan acumulándose y ésta terapia es el tratamiento elegido para enfermedades fóbicas, conductas compulsivas obsesivas y ansiedad social (Molina, 1978). También se pudo demostrar la efectividad al ser de gran ayuda en las disfunciones sexuales, y los desórdenes en los hábitos (Chesser, 1976).

Por otro lado, la estrategia de tratamiento de la terapia cognitivo conductual consiste en exponer a la gente a nuevas situaciones de aprendizaje que podrían modificar su patrón de respuestas mal adaptadas. La terapia de tarea es para implementar contingencias de reforzamiento que podrían inhibir hábitos patológicos y desarrollar el repertorio de patrones adaptativos algunas veces de agradables experiencias apareadas con difíciles situaciones previas (desensibilización sistemática).

- A veces, a través de aparear experiencias placenteras con conductas indeseables (terapia de aversión), otras veces fundamentando y enumerando tipos específicos de conducta (condicionamiento aparente) y en ocasiones por enfrentarse directamente con experiencias (modelamiento). Si la terapia puede proveer una serie de reforzamientos correctivos, los clientes con conducta anormal pueden ser expuestos a un cambio favorable (Bandura, 1976).

En contraste con las técnicas psicoanalíticas que consisten en inferir procesos intelectuales e históricos del individuo, las terapias conductuales son las primeras en interesarse en procesos observables, el sujeto se apodera de la atención clínica; esto es, que la gente pueda observar lo que hace.

La tradición conductual reconoce que la gente con perturbaciones puede experimentar pensamientos de preocupación y de dolor, por actuar con patrones de conducta distintos hasta los que ese momento se lleva, pueden mejorar sus pensamientos de aflicción y emocionales.

Los clínicos orientados cognitivamente se concentran en procesos no históricos, pero algunas personas prefieren patrones de conducta que son formados por experiencias anteriores ya que tienen formada una jerarquía de hábitos. De cualquier modo el trabajo clínico de la perspectiva cognitivo conductual no consiste en revelar tales experiencias previas, sino establece una serie de contingencias de reforzamiento que pueden alterar la existencia de una jerarquía costumbre-resistencia que obstaculiza el comportamiento del individuo produciendo quizá una patología.

La propuesta conductual se resume por Eysenck y Rachman (1965, citado en Weiner, 1983) en la siguiente premisa:

Todo tratamiento de desorden neurótico está interesada en costumbres existentes en el presente: el desarrollo histórico es en gran parte irrelevante las curas son logradas por sí mismo.

En la terapia, muchos terapeutas orientados conductualmente, a través de los años han venido a apoyar el papel de las actitudes de los clientes y el tratamiento y se ha observado el cambio. En la visión de muchos terapeutas, el trabajo afectivo se maximiza y esto sólo ocurre cuando los pacientes entienden la manera de cómo las contingencias de reforzamiento son determinantes y pueden modificar su conducta cuando el desarrollo interno mejora la capacidad de autocontrolarse y autodeterminarse y cuando se tiene un punto de vista positivo del tratamiento es cuando se tiene éxito (Godfried y Merbaum, 1973, citado en Weiner, 1983).

C A P I T U L O

2

LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo se ocupa de las personas integradas en organizaciones; éstas son importantes porque como individuos están vinculados a una extensísima gama de organizaciones para poder obtener diferentes satisfactores.

Difícilmente se hallará una fase en la vida del hombre dentro de la sociedad moderna que no esté relacionada de algún modo con alguna organización. La psicología organizacional se ocupa no sólo del hombre que trabaja en la cadena de producción, sino también del viajante de comercio y de la chica que realiza labores burocráticas, se interesa por el profesor de alguna escuela en su tarea formativa, por el albañil, por el encargado o jefe de personal y por el hombre que dirige las actividades de una importante empresa.

2.1 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Anteriormente se ha definido a la psicología como la ciencia que estudia el comportamiento humano y animal (Dunnette y Kirchner, 1972), si bien es cierto que nuestra ciencia tiene aproximadamente cien años de iniciada, la psicología industrial fue fundada a principios del siglo XX, y se refiere a la aplicación o extensión de los principios y métodos de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo (Blum y Naylor, 1976).

De acuerdo con los antecedentes históricos existentes, se considera que el fundador de la psicología industrial fue Walter Dill Scott en 1901, por sus aportaciones en un artículo publicado respecto a la aplicación de la psicología a la publicidad. De tal forma que se le considera el primer psicólogo industrial de los Estados Unidos de Norteamérica, (Smith, y Wakeley, 1988).

De 1901 a 1917, los estudios e investigaciones fueron auspiciados por empresas privadas y se centraron en las áreas de publicidad y selección de personal (sobre todo vendedores). Con el paso del tiempo, fue incrementando la importancia de la psicología aplicada a los recursos humanos en la industrial (Siegel y Lane, 1980).

Con el advenimiento de la Primera Guerra Mundial, la función de los psicólogos se basó primordialmente en la selección de candidatos aptos para la guerra; lo cual se realizó a través de evaluaciones que detectarían su nivel de inteligencia, desechando a aquellos que fueran inadecuados para

realizar el servicio militar; clasificando también, a quienes tuvieran mayor capacidad para ocupar rangos superiores (oficiales). Con base a estas labores, Robertl Yerkes, entonces presidente de la Asociación de Psicología Americana (APA), sostenía que la labor más importante que los psicólogos podían hacer en la guerra era examinar reclutas; en tanto que Walter Dill Scott consideraba que su mejor tarea era seleccionar a los reclutas por su capacidad e inteligencia y pudieran llegar a ocupar un rango de oficiales (Ferguson, 1980, En Gilmer, 1961).

De este modo, hasta 1924 los estudios realizados se centraban en lo que se denomina "Psicología del Personal ". Sin embargo, a partir del segundo cuarto del siglo XX, se desarrolló lo que entonces se denominó " Psicología Social Industrial ", donde los estudios más sobresalientes son los del año 1924 en Hawthorne (Illinois) en la empresa Western Electric Company, cuyo objetivo era determinar las relaciones entre las condiciones de trabajo, la incidencia de la fatiga y la monotonía de los empleados. De la serie de experimentos efectuados durante casi diez años, se obtuvieron resultados más allá de los esperados, de tal forma que dejó de concebirse la producción como una simple respuesta de factores como la iluminación, fatiga física o temperatura del lugar de trabajo (Siegel y Lane, 1980).

Con la entrada de los Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial, los psicólogos trabajaron en el ejército y la marina para extender y/o establecer los programas de selección de toda clase de personal militar. Estos programas no sólo ayudaron a cubrir aspectos militares de importancia, sino que además demostraron la implementación de la psicología en situaciones prácticas. Aunado a lo anterior y a raíz de estos acontecimientos, se traspolaron los principios en lo referente a selección, clasificación y entrenamiento de personal al área industrial; se crearon nuevos tests y se utilizaron los principios del aprendizaje en los problemas reales de formación y adiestramiento.

Por lo que al punto de vista clínico se refiere, la Segunda Guerra Mundial dio oportunidad para estudiar las reacciones al estrés, la orientación profesional y la rehabilitación; además de extender el área de investigación y la psicología de la ingeniería (Siegel y Lane, 1980).

En general, se produjeron tres acontecimientos importantes para el desarrollo en la psicología industrial. Primero: se dejó de concebir al psicólogo como investigador pasivo, reconociéndolo ahora como participante de la vida real. Segundo: incrementó el número de psicólogos dedicados a problemas aplicados. Tercero: los estudios de análisis de la conducta dirigieron su atención al estudio de grupos (Siegel y Lane, 1980).

El período de la postguerra es testigo del desarrollo continuo de la psicología aplicada a la industria en los campos de: selección y clasificación de personal, evaluación de desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, dirección y psicología de las organizaciones. Se podría decir entonces que a partir de 1945, la psicología industrial tiene cierto paralelismo con el crecimiento de la tecnología y de las empresas en cuanto a su desarrollo, de tal forma que el psicólogo se ha visto en la necesidad de solventar con su trabajo las necesidades provenientes de la industria, examinando diversos tipos de empresas; su atmósfera y estructura, sus patrones y estilos de comunicación. Todo ello con el fin de investigar el efecto que tienen estos factores en el comportamiento del empleado (Shultz, 1985).

Al describir el proceso histórico del cambio registrado en la organización respecto a la psicología Leauitt (1988 en Gilmer, 1989), señala que, a partir de la Segunda Guerra Mundial, la psicología industrial, la psicología clínica y la psicología social unieron sus fuerzas para acudir en ayuda del instructor, del jefe de instructores y del responsable de todo el curso de adiestramiento. Gradualmente, los especialistas en psicología industrial clásica se unieron a los psicólogos entendidos en relaciones humanas. Y unos y otros se unieron a sus vez con los teóricos de la actividad lúdica, los especialistas en la investigación operacional y los entendidos en ordenadores. La psicología organizacional está aliada con la psicología industrial clásica y con la psicología de relaciones humanas, pero difiere de una y otra en su mayor interés por la investigación descriptiva y experimental, poniendo especial empeño en comprender las organizaciones, así como en alumbrar ideas para su mejora.

2.2 DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Al desarrollarse las organizaciones, exigieron al psicólogo soluciones a sus conflictos y que generara en los individuos más creatividad, iniciativa y responsabilidad. Plantearon problemas relacionados con la conducta en uno o más contextos grupales y solicitaron la explicación del grado de influencia de los negocios en la solución de problemas, liderazgo y motivación.

Se entiende primero a la organización como los grupos de personas comprometidos en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado y una estructura racionalmente establecida (Guest, 1962, citado en: Dunnette y Kirchner).

Ante esta necesidad, los psicólogos examinaron la estructura de la empresa, sus patrones, estilos de comunicación y las estructuras sociales formales

C A P I T U L O

3

LA ENTREVISTA EN LA ORGANIZACION

En este capítulo se define lo que es la entrevista, así como sus tipos y fases.

La entrevista es una de las técnicas más amplias y extensas utilizadas en la solución de problemas inter-personales; se aplica en la vida social, en los negocios, en la educación, en las relaciones familiares; aunque frecuentemente se tiende a improvisar la entrevista por parecer el tema más sencillo del proceso de selección, pero es necesario darle un peso más importante, ya que puede ser la base de contratación de personal por encima de exámenes psicométricos y estudios profundos (socioeconómicos, de personalidad, etc.).

3.1 DEFINICION DE ENTREVISTA

Antes de definir la entrevista, debe tenerse claro que una entrevista de selección es diferente de una conversación ordinaria, es más dirigida y orientada a metas, que una conversación ordinaria, en sentido estricto, es una forma estructurada de comunicación interpersonal. El objetivo de ésta, es obtener información mediante la cual se toman decisiones en cuanto a contratación, despido de personal u otros.

La entrevista se considera como un proceso dinámico de interacción, que es lo que le distingue de otras relaciones interpersonales y que es de persona a persona, de entrevistador a entrevistado y por lo cual, cada uno de ellos tiene una serie de expectativas que espera lograr a través y después de la realización de la entrevista.

Metodológicamente hablando, se pueden dar muchos conceptos de entrevista: El Diccionario "American College" define a la Entrevista como: "un encuentro de personas cara a cara, especialmente para una conferencia formal". En "cómo entrevistar", Bingham, Moore y Gustad, afirman que: "una entrevista es una conversación dirigida a un propósito definido diferente de la satisfacción en la conversación misma". Los autores utilizan la palabra conversación muy ampliamente e incluyen la interacción total entre el entrevistador y el entrevistado: no sólo las palabras habladas, sino también los ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos. La entrevista tiene un propósito definido y es un evento planeado más que un suceso, es un proceso interactivo que involucra muchos más aspectos de la comunicación que el simple hablar y escuchar.

La entrevista como una técnica administrativa, puede considerársele como una técnica de investigación, así como la observación y la investigación propiamente dichas, para lo cual debe cumplirse con una serie de requisitos, en cuanto a procedimiento.

Al parecer la definición más acertada es: la entrevista es una técnica de investigación basada en la comunicación, tendiente a obtener información dependiendo de su estructura y objetivo. Dicho de otra manera e imprimiéndole un sentido eminentemente dinámico, "es la comunicación interpersonal que tiene por objeto obtener cierta información merced a la cual se toman ciertas decisiones", y es por esto, que no se puede considerar como un mecanismo rígido ni mecánico, sino como una relación eminentemente humana, además de ser un aprendizaje, ya que el practicarla facilita el cambio en el modo de pensar, produciendo un interés mutuo y contando con una mayor comprensión y respeto, tanto de sí mismo, como de la otra persona.

De acuerdo con lo que hemos dicho, la comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participar en lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir a otros un asunto, tomando su parecer.

Es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, también es transmisión de información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos y palabras; en conclusión, es toda transmisión de información con vistas a obtener una respuesta, y esto mismo nos va a suceder en la entrevista utilizada como herramienta de selección.

La entrevista en selección de personal, "Es el medio de comunicación entre dos personas (entrevistado y entrevistador) con el propósito de obtener información del entrevistado, para tomar la mejor decisión en cuanto si el entrevistado es la persona idónea para ocupar el puesto vacante (Blanco, 1987. p. 103)".

Para Chiavenato (1993), la entrevista de selección es un medio de comunicación más de tipo ascendente, descendente e impersonal que tiene por finalidad proporcionar o recabar cierto tipo de información en la cual se forman y modifican decisiones.

La entrevista es la parte medular de toda contratación y con frecuencia los objetivos y los métodos son olvidados, dejándose los lineamientos de la entrevista a la intuición del entrevistador.

La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y como tal es, un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones, y la otra es prestar oídos y expresarse activamente, con el propósito de que la otra persona se ponga de manifiesto para descubrir la verdad de lo que nos dice y darle una oportunidad (Arthur, 1987).

Uno de los requisitos fundamentales de toda entrevista de selección es: el experto, quien participa como guía en la conversación y obtiene la información necesaria.

Gran parte de dicha información consiste en ademanes, posturas, gestos y otros medios de comunicación, inclusive la palabra, que adquiere gran variedad de significados al ser pronunciada con inflexiones diferentes o al formar parte del contexto.

Según Dickman (1973), la entrevista es considerada como una técnica de explicación psicológica y su objetivo es:

- * El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses y aspiraciones.
- * El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del puesto que van a ocupar, así como las oportunidades futuras que se le puedan brindar.

Siendo la entrevista un medio de gran ayuda en el proceso de selección de personal es importante mencionar los tipos de entrevista existentes.

3.2 TIPOS DE ENTREVISTA

3.2.1 ENTREVISTA INICIAL

Es el primer contacto que tiene el candidato para ser entrevistado en la empresa; por lo que es recomendable dar una buena imagen de la misma, sin exageraciones innecesarias, que a la larga serían perjudiciales.

Esta entrevista es de carácter superficial, se utiliza con diversos fines como el obtener una impresión personal del individuo, cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales de la empresa, tales como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio en relación con su empresa, facilidades de transporte, impedimentos físicos o mentales, perceptibles a

simple vista, que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar (Cohen, 1991).

También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que se rescatan en la entrevista inicial son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto (Grados, 1988).

Tiene además la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., esta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a una entrevista profunda, evaluación técnica y psicológica. (Grados, 1988).

Este tipo de entrevista pretende, además, detectar ampliamente y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más claros del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, esto con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta, no reúnan los requisitos del puesto que se pretende cubrir (Cohen, 1991).

3.2.2 ENTREVISTA PROFUNDA

Antes de señalar la función de la entrevista dentro del proceso de selección, es de gran utilidad dar una definición de ésta, tomando puntos importantes de cada uno de los autores que se han interesado en definirla (Arias Galicia, 1982; Benjamín, 1980, Morhan y Cogger, 1975, Sullivan, 1977, Dando, 1975, etc.)

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes.

La finalidad de la entrevista profunda dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada.

Así mismo, nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir. La información acerca de dichas características particulares ' tipo de supervisión a que estará sujeto, clima de trabajo, políticas de la empresa, etc. es proporcionada por el departamento requisitante y, aunque no son inherentes al puesto Vacante, si serán determinantes en cuanto al desempeño del titular.

Además este tipo de entrevista es con la que se profundizan los aspectos más relevantes de la personalidad del solicitante tales como: carácter, intereses, cultura, motivaciones y actitudes, aspectos familiares y empleos anteriores, y se realiza cuando los solicitantes cubren con los requisitos mínimos del puesto (Dickman, 1973).

Esta entrevista es de gran importancia, ya que es aquí donde se detectan los puntos determinantes para que un candidato continúe con el proceso de selección.

Finalmente Arias Galicia (1982) menciona que si dicha entrevista es satisfactoria, se cometerá al candidato a una serie de exámenes tanto psicológicos como de conocimientos; que deberán estar diseñados de acuerdo a las características de los puestos vacantes y posteriormente se le concertará las entrevistas con las personas de las que dependerá en caso de ser contratado.

3.2.3 ENTREVISTA DE CONTRATACION

Esta entrevista formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo, y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa.

Esta entrevista constituye el hecho de aceptar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma, pero en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Cuando se acepta al candidato, se le llama y se le indican los requerimientos adicionales o complementarios para su integración a la empresa. Esto puede ser, posterior a todo el procedimiento médico, psicométrico, socioeconómico, etc., puede depender de cada organización, ya que cada empresa acepta a sus aspirantes en algún determinado momento del proceso. Incluso, en algunas sólo se les entrevista y se toma la decisión final, en otras es largo y en algunos casos es largo.

- Esta entrevista suele ser corta, debido a que sólo se le notifica su aceptación y pasará a firma su papelería de contratación. Se le indica el salario que le fue asignado, su jornada de trabajo, dónde cobrar; así mismo, se le hace formal invitación para lograr su pronta integración a la organización por medio del curso de Capacitación denominado Inducción.

3.2.4 ENTREVISTA DE SALIDA

Cuando un empleado se retire de la empresa, es necesario que se lleve a cabo una entrevista de salida, ya sea por renuncia voluntaria, despido, jubilación, pues se obtendrán datos muy valiosos y de interés para la empresa, como pueden ser: los motivos que tuvo para renunciar, la opinión que tiene de la empresa, el trato que recibió por parte de sus jefes y compañeros de trabajo, de las oportunidades que se le ofrecieron de desarrollo; así como de las prestaciones y sueldos que se le otorgaron (Cohen, 1991).

Este tipo de entrevista sólo se le aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional, con el objetivo de que la organización tenga información acerca del porqué de la renuncia de sus empleados, o en su caso, cuáles fueron los motivos que originaron el despido. Esta entrevista debe llevarse a cabo con un rapport bien establecido para así obtener información válida y completa.

En algunos casos debe averiguarse la verdadera razón por la que un sujeto abandona el trabajo, pues muchas veces el motivo que comunicó como causa de su separación no es el verdadero y, si es un buen elemento, se considerará la posibilidad de retenerlo en la organización dado que nos encontraremos ante un caso en el que se está tomando una decisión que puede hallarse basada en falsas percepciones y en el cual esta entrevista servirá exclusivamente para proporcionar información y ver si el sujeto rectifica su decisión de abandonar la empresa.

Manejar con flexibilidad la entrevista de salida, es importante para que la empresa pueda utilizar al renunciante como un colaborador para mejorar los opiniones estarán menos matizadas por deseos de agradar para conquistar un ascenso o de quedar bien, y se puede considerar como una retroalimentación para los sistemas de organización que se manejan en la institución.

3.3 FORMAS DE ENTREVISTA

3.3.1 ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Su objetivo es cubrir la información dirigiendo la entrevista, haciendo preguntas específicas que el entrevistado pueda responder. Este método orienta al sujeto a contestar sobre el área que nos interesa.

En este tipo de entrevista, el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña una mayor actividad. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas. Por lo tanto, las respuestas que se esperan son más cortas y concretas. Por ejemplo: "¿Cuántos años tiene?", "¿Qué puesto ocupa actualmente?", etc.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo; además, sirve como filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos mínimos para el puesto y, por lo tanto, pueden continuar a la siguiente fase del proceso de selección.

3.3.2 ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar sólo el área que interesa, y dejando a aquel la iniciativa de que hable de ella en la forma en que quiera. Esta modalidad de entrevista requiere de un personal capacitado y, sobre todo, con experiencia.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. Por reacciones nos referimos a movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos, etc., así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las verbales (Grados, 1988).

En este tipo de entrevista se utilizan más las preguntas exploratorias que las de verificación. Por ejemplo: "plátiqueme sobre su familia", "¿Qué me podría comentar sobre su trabajo en la compañía "X"?", etc.

Haciendo este tipo de preguntas, el entrevistador debe seguir las ideas del entrevistado, a través de una variedad de cuestiones y comentarios; de esta manera, se puede desplazar de lo general a lo específico o viceversa.

Muchos entrevistadores no reconocen el valor de los comentarios y se concentran exclusivamente en las preguntas, haciendo que la entrevista parezca un interrogatorio. (Xerox, 1995).

Al solo hacer preguntas, el entrevistador hace su tarea más difícil. Esta condicionando o enseñando al candidato solamente a responder preguntas más que estimularlo a hablar espontáneamente acerca de las cosas que pueden ser importantes.

Los comentarios frecuentes proporcionan un descanso ante las preguntas excesivas y a menudo producen respuestas espontáneas valiosas por parte del candidato. En la interacción repetida, lograda por el uso de comentarios, la conversación transcurre fluidamente y tanto el entrevistador como el entrevistado se sienten a gusto.

3.3.3 ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Esta modalidad es una combinación de la entrevista estructurada y no estructurada. Es conveniente en el inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado.

Esta entrevista es la que más se utiliza en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella.

Durante el curso de la entrevista el psicólogo deberá ser lo suficientemente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio. Esto puede lograrse de diferentes maneras; es decir, existen ciertas tácticas de la entrevista que nos permiten conservar la atención e interés del solicitante a lo largo de ésta. Entre estas tácticas se encuentran las de: agrado - desagrado, confrontación, presión, eco, porqué, silencio por mencionar algunas.

Por último, creemos conveniente citar los errores más comunes en que incurren los entrevistadores novatos, y aún los experimentados que se confían y descuidan aspectos vitales para el éxito de la entrevista. El error más conocido es el efecto de halo, es decir, la tendencia a sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona, sin que exista una justificación objetiva para ello.

Otro error es el hacer entrevistas prolongadas, es decir, con más tiempo del fijado de antemano, de donde se puede inferir que se estuvo satisfaciendo más bien la curiosidad del entrevistador, que invertir en forma óptima el tiempo para conseguir la información deseada.

- Otro de los errores que se pueden cometer, es la falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista, dando como resultado un cúmulo de datos cuantitativos y un descuido total de los cualitativos. Debe recordarse que cada entrevistado es diferente y, por lo tanto, cada entrevista debe ser tratada como única, individual y personal.

Uno más es el hecho de influir en las respuestas, lo que es sinónimo de engaño; esto se debe a la necesidad que tiene el entrevistador de que le conteste lo que él quiere escuchar.

Otros errores son: no aclarar en el momento la información que se está recibiendo, hacer más de una pregunta a la vez, interrumpir al entrevistado y exagerar la toma de notas durante la entrevista.

Todos estos errores de deben tener presentes en el momento de la entrevista para tratar de no cometerlos, o por lo menos, hacerlos lo menos posible. En este aspecto, una variable determinante es la experiencia que vaya adquiriendo el entrevistador con la práctica.

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

3.4 FASES DE LA ENTREVISTA

3.4.1 ATMOSFERA

Hay muchos elementos de la realización entrevistador y entrevistado, que atañen directamente a sus habilidades para buscar y obtener información, así como darla en forma clara, sencilla y precisa.

Para lograr el objetivo de la entrevista se requiere crear una atmósfera adecuada y para ello se requiere un ambiente en el cual se tiene lugar la entrevista, es el medio a través del cual se filtra todo lo demás.

En esencia, es el resultado de la clase de relación que se establece con el entrevistado. La relación surge de su voz, modales, sinceridad, atención y comprensión; así como de aspectos como el local y el ambiente.

- Para hacer que el entrevistado se encuentre en la mejor disposición posible para el diálogo, se necesitan ciertas condiciones físicas.

La preparación del local y del ambiente no dependen del entrevistador en la mayoría de los casos, pero conviene hacerlo en un local aislado. Si la persona siente que lo escuchan y tiene conciencia de que lo están viendo, se retrae y las respuestas perderán mucha espontaneidad.

- El lugar en el cual se realiza la entrevista debe ser lo más tranquilo posible.
- El escritorio debe estar despejado; un escritorio lleno de papeles puede llevar al candidato a conclusiones tales como que el entrevistador no tiene tiempo para escucharlo; esto podría cohibirlo.
- Se debe evitar que la conversación sea interrumpida por recados o llamadas telefónicas que generalmente impiden seguir una secuencia lógica en el diálogo.

En todo proceso de comunicación es importante la atmósfera en que se desarrolle dicho proceso. Este proceso es influido en forma natural por barreras. Estas constituyen las características psicológicas de cada una de las partes. Sin embargo, las barreras son susceptibles de salvarse o reforzarse de tal manera que:

- El entrevistador refuerza una barrera si se coloca detrás de (otra barrera física), el escritorio.
- Si ambos se colocan en sillas de frente o ligeramente de lado sin ninguna barrera física de por medio, lógicamente disminuyen las barreras psicológicas.
- Sentarse en una mesa redonda hace sentir disposición para poner las "cartas sobre la mesa".

3.4.2 RAPPOR

Se conoce con el nombre de RAPPOR, a la relación que vende la resistencia del sujeto y permite un flujo libre y abierto de información.

Este término significa concordancia, y el establecimiento del rapport, es esencial, ya que no puede obtenerse del entrevistado la información necesaria hasta no haber logrado un ambiente propicio que disminuya la angustia provocada por la nueva situación. Realizar la entrevista en una atmósfera acogedora y tolerante, permite que el entrevistado sienta el deseo de colaborar en el logro del propósito fijado para la entrevista.

En esta etapa se debe establecer una relación entre el entrevistador y el candidato en los primeros minutos de entrevista, hablándole sobre situaciones triviales, explicarles características generales de la empresa, prestaciones, horarios, etc., esta depende del estilo del entrevistador.

El rapport es el ambiente o disposición mutua, la afanidad de una parte bien recibida, por la otra que disminuye la ansiedad del solicitante para hablar con libertad y comportarse espontáneamente.

Ayuda para lograr el "Rapport":

- Tratarlo con cortesía.
- Tener interés en escucharlo
- Hacer preguntas abiertas en lugar de especificar.
- Seleccionar áreas familiares.
- Darle seguridad de discreción a la información.

Se puede dañar el "Rapport":

- Al exponer a la gente al ridículo.
- Al ver el correo, contestar el teléfono o cualquier interrupción.
- Al hablar con arrogancia o pedantería.
- Al tratar al entrevistado con aire de lástima o condescendencia.
- Al hacer muchas preguntas sucesivamente.
- Al poner a prueba la veracidad de la información.

El rapport debe lograrse en los primeros 5 ó 10 minutos, para después seguir con preguntas más directas y llegar a explicaciones de la información que proporciona (trabajo, familia, salud, referencias, etc.). Cuando el entrevistador muestre indecisión o ansiedad, sus observaciones serán limitadas y poco confiables; será además; poco consiente de la impresión que logra el otro individuo y puede desviar la entrevista.

3.4.3 CIMA

La cima es el punto más alto de la entrevista, donde gracias al rapport, se obtiene la más amplia y completa información. Si queremos obtener los

- datos desde el principio a nuestro modo, no debemos perder la oportunidad de conseguirlo siguiendo reglas necesarias.
 - Debemos permitir que el entrevistado exponga los hechos a su modo y luego ayudarlo a llenar las lagunas u omisiones.
 - Hay que formular sólo preguntas cada vez, por razones obvias de claridad.
 - Debemos escuchar con atención e interés, sólo interrumpir para aclaraciones o cuando la entrevista se desvía seriamente del objetivo fundamental.
 - No dar sensación de que tenemos prisa, porque ello fácilmente limitará la información que nos están proporcionando.
 - Se debe aplicar en forma intensa nuestra observación a todos los detalles secundarios, actitud de la persona, seguridad en sus respuesta, timidez, etc.
 - Nunca debemos hacer juicios sobre lo afirmado por el entrevistador, menos aún debemos contradecir, aunque nos conste la falsedad de los datos proporcionados.
 - Las preguntas embarazosas o difíciles, deben prepararse con otras que faciliten su respuesta. Si preguntamos sobre problemas familiares o antecedentes penales, aclararse, aún personas de la mayor calidad moral y hogares perfectamente establecidos, pueden encontrarse sujetos a problemas de ésta índole.
- Deben evitarse las preguntas capciosas, estas son aquellas en las que se obtienen respuestas en razón de la pregunta. De ordinario se dan cuando se preguntan dos hechos, uno de los cuales se da por respuesta.
- Ejemplo: ¿Preferiría usted ganar más a comisión que por destajo? Estamos dando por supuesto que a comisión se ganará mas.
- Debemos asegurarnos en lo posible de que hemos preguntado todo lo que debíamos saber, es difícil y molesto tener que repetir la entrevista; a veces es imposible.
 - Hay que procurar entrevistar y no ser entrevistado, hay entrevistadores que por demasiada locuacidad o por incapacidad de provocar una fluidez de ideas por parte del entrevistado, apenas averiguan algo del interesado y en cambio proporcionan a este una serie enorme de datos que no eran objeto de la entrevista.

3.4.4 CIERRE

En esta etapa se prepara al entrevistado 5 a 10 minutos antes de terminar la entrevista para anunciarle que se acerca el final y se le comunican al entrevistado los pasos a seguir, posteriormente se redacta el resultado de la entrevista sin omitir ninguna información.

El cierre es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desee aclarar. Se puede decir, por ejemplo: "Ahora que estamos terminando ¿quisiera agregar alguna información?". Es importante recalcar que en cualquier caso debemos hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo que se busca a lo largo de la entrevista en la selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo.

CAPITULO

4

EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA SEGURITEC

4.1 EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La selección de personal es una función que siempre se ha presentado en forma inherente a toda empresa; el hombre ha implantado y se ha visto sujeto a diversos sistemas de selección desde los inicios de la civilización. Algunos de estos son empíricos, científicos y/o técnicos; tales como el clima, la situación geográfica, la naturaleza propia del individuo (características no aprendidas como la fortaleza física, agudeza sensorial, etc.).

Al respecto de dichos factores se encuentra la teoría formulada por Darwin (El origen de las especies, 1959), que se basa en el principio de la selección natural, o sea, en la supervivencia de los más aptos como resultado de la lucha por la existencia: "Las especies según esta teoría tienden a variar y sus variaciones se perpetúan o desaparecer según estén o no en armonía con las exigencias de la vida" (Darwin, 1981 p. 181).

El hombre en conocimiento de estas exigencias ha creado una serie de instrumentos que en determinado momento suplen sus deficiencias (diferentes vestimentas de seguridad, brazos mecánicos, control de climas, etc.) que le permiten realizar un sinnúmero de funciones y tener mejor adaptabilidad a las situaciones climatológicas.

Además ha desarrollado una serie de habilidades y aptitudes en distinto grado, lo que ha sido causa de las diferencias individuales. Estas ayudan a establecer y/o identificar que persona es más apta para realizar determinada tarea.

En base a lo anterior, vemos que desde nuestros antepasados se ha dado por sentado la realización de diferentes asignaciones según sus cualidades, ya que la selección busca la satisfacción de la sociedad y del individuo. Un ejemplo más es la dinámica de algunas tribus primitivas, donde al mejor cazador se le otorgaban privilegios especiales; de esta forma se exageraba la caza total del grupo y se le obsequiaban al jefe las mejores piezas. Y es a través del tiempo como vemos que el cabecilla, el caballero, el príncipe, el artesano habilidoso o el jefe de una industria se ha esforzado por elegir entre los hombres dotados a aquellos cuyas características aparentes o supuestas de su conducta les permiten integrarse a un grupo de aptos, con lo que se garantiza el éxito de la empresa planeada (Gilmer, 1975).

- A principios del siglo apareció en los Estados Unidos de Norteamérica un movimiento llamado "Administración Científica" encabezado por Frederick Taylor, una de las principales aportaciones de este movimiento fue la creación de oficinas de Selección de Personal dentro del servicio de las empresas.

Esta aportación constituye el primer intento de lo que es ahora, un Departamento de personal, cuanto a Recursos Humanos se refiere, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí solos su propio personal de manera empírica, pues utilizaban formas subjetivas de evaluación, tales como su opinión y/o preferencia por determinada persona, para ello estableció las funciones de reclutamiento y selección de personal (Taylor, 1989).

Fue a consecuencia de la primera guerra mundial que empezaron a llevar a cabo algunos intentos sistematizados sobre la selección de personal. Movimientos en los que urgía aplicar test psicométricos a más de millón y medio de hombres en el ejército de los Estados Unidos.

Es en base a diferentes acontecimientos como la selección de personal desempeña un papel importante dentro de la sociedad empresarial y algunos autores tratan de definirla entre las que se encuentra la siguiente: " La selección de personal es el conjunto de procedimientos y criterios que se han estudiado, desarrollado y puesto en práctica para obtener la información necesaria sobre una o varias personas con el fin de elegir de entre un grupo más reducido el candidato idóneo para desempeñar determinada tarea" (Villarreal, 1981. p. 41).

Otros autores, entre ellos Dunnette y Kirchner, prefieren en lugar de dar una definición concreta, describir el procedimiento, señalando como por medio de la selección se pretende buscar a la persona adecuada para ocupar la vacante. Este comprende diversos elementos como son la vacante, requisición, el análisis de puestos, reclutamiento, solicitud, entrevista, pruebas psicométricas y técnicas, examen médico, etc. Con lo que se van tecnificando los sistemas de selección de personal y se han establecido como requisito fundamental en movimientos escalafonarios.

4.2 FACTORES INTEGRANTES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

4.2.1 VACANTE

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante, esto es: "Un puesto que no tiene titular" (Arias, 1984, p. 33). Los planes de operación general de una empresa y la cantidad de rotación de la mano de obra determinará principalmente el número de puestos vacantes que deben ocuparse durante un periodo dado. Conocidas las metas y los estándares de trabajo es sencillo saber el número de empleados que será necesario reclutar.

La vacante puede ser puesto de nueva creación, imposibilidad temporal o permanente de la personal que venía desempeñándolo, ascenso del empleado, etc.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución de trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible se solicitará que se cubra por personas ajenas a la empresa. Al requerir que se cubra por personas ajenas a la empresa. Al requerir que se cubra una vacante, el jefe del departamento donde se encuentra la misma debe enviar a la oficina de selección de personal una requisición, ya que sin ésta no se podrá contar con un candidato que ocupa dicho puesto.

En Securitec, la vacante surge cuando la plantilla de trabajadores aumenta, cuando hay alguna baja o cuando hay promociones internas de trabajadores, de igual forma que el procedimiento teórico, en la práctica, en Securitec, el psicólogo trabaja bajo requisición; si no existe una requisición enviada a la gerencia de Recursos Humanos no se puede proceder a la contratación del nuevo empleado.

4.2.2 REQUISICION

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición: "documentos que amparan la necesidad de obtener un titular que desempeñe un puesto (Arias, 1984, p.38)" al departamento de Selección de Personal o la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos por los que se pide el desempeño de dicha función, tales como:

- a) Fecha y nombre del departamento que hace la requisición.

- b) Puesto y fecha en que se deberá estar cubierto el mismo.
- c) Puesto y tiempo por el cual se va a contratar.
- d) Turno, horario, sueldo y prestaciones.

En la empresa Seguritec, la requisición de personal (ANEXOS) la realiza el departamento solicitante y la hace llegar a la gerencia de Recursos Humanos; esto debe ir correctamente llenada y debidamente firmada por el jefe de área, gerencia de Recursos Humanos, Dirección General y Gerente General.

La Gerencia de Recursos Humanos la hace llegar al psicólogo encargado del departamento de reclutamiento y selección de personal.

El psicólogo lleva un control de requisiciones de toda la empresa, cuando se cubre la vacante se anota la fecha en que fue cubierta.

4.2.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario del candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales, los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades (Arthur, 1987).

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sancione a sus parientes, se les niega un ascenso.

Existen también las fuentes externas de reclutamiento como es el caso de las agencias de empleo, universidades, bolsas de trabajo. En un país como México, con grandes problemas de subempleo (o sea el trabajo por temporadas o por horas en un día), y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de importancia prestar atención a las fuentes de reclutamiento.

4.2.3.1 FUENTES EXTERNAS

Dentro de Securitec las fuentes externas utilizadas son: el periódico (como la más fuentes y que más candidatos atrae), juntas de intercambio, delegaciones y CEDEPECAS, colocar mantas, anuncios y volantes. El psicólogo se encarga de diseñar el anuncio para el periódico, cotizarlo y mandar a ponerlo. Además asiste a juntas de intercambio de personal donde se reúnen de 20 a 30 empresas con diferentes giros, se proporcionan sus vacantes y se dan relaciones con nombres de candidatos, disponibles que cada empresa mantiene como cartera. Esto le es muy útil al Psicólogo de Securitec, porque aumenta su cartera y es sin costo alguno.

El psicólogo encargado de selección de personal en Securitec asiste a las delegaciones en el D.F. y Estado de México a sustraer candidatos de las bolsas de trabajo de cada una de estas dependencias, también son una buena opción ya que de igual manera son sin costo alguno para la empresa.

Una muy buena opción de fuente externa son las Ferias de reclutamiento, las cuales son gratuitas y proporcionan candidatos para cubrir vacantes en todas las áreas, además, de ser una gran opción para la gente desempleada en general.

En Securitec, se colocan anuncios de tamaño cartulina y en ocasiones volantes, además de contar con mantas de 2 x 2 metros que atraen un buen número de candidatos.

4.2.3.2 FUENTES INTERNAS

Las fuentes internas que maneja el Psicólogo en Securitec, son las promociones de trabajadores la cual se realiza de la siguiente manera: en cualquier puesto o área cuando hay una baja se promociona a un empleado que tenga una trayectoria disciplinada y dedicada, dicho empleado se le envía al departamento de Selección de Personal; se le aplican exámenes psicométricos, se realiza un reporte psicométrico y se le envía a la Gerencia de Recursos Humanos, esa la hace llegar al jefe de área y si es aceptado por el departamento de Selección de Personal y por el jefe de área se le hace su papelería de su nuevo puesto.

El psicólogo se encarga de coordinar que el contrato llegue al expediente del trabajador, que la modificación del IMSS entre a tiempo y que su salario lo cobre a tiempo dando aviso al Departamento de Nóminas.

4.2.4 RECEPCION

La recepción en Securitec la realiza una secretaria, la cual entrega una presolicitud al candidato indicando donde llenarla y como llenarla, así como entregársela a ella misma cuando termine; y ella indicará con quien pasará a entrevista.

4.2.5 PRESOLICITUD

La finalidad de la entrevista previa es tan solo una indagación general para descubrir si el candidato es el tipo de persona que se desearía investigar más a fondo, a quien se le debería dedicar más tiempo (Byars, 1983).

En la presolicitud (ANEXOS) lo que hace el psicólogo en Securitec, es realizar una breve entrevista que previamente llenó el candidato, donde la meta principal es formarse una idea general respecto de la actitud, personalidad, capacidades y experiencia anterior del candidato; se le informa la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones. Si parece que el candidato es un empleado en potencia, se le dedica más tiempo y esfuerzo. Si es un candidato que cubre el perfil, se le da una solicitud de la empresa para que la llene y posteriormente se le vuelve a entrevistar.

Sin embargo, si es evidente que no se trata del tipo de persona que se busca, se puede economizar mucho tiempo y esfuerzo, realizando una entrevista más breve pero con el mismo grado de cortesía.

4.2.6 ENTREVISTA PROFUNDA (SOLICITUD)

El objetivo de la solicitud como instrumento o requisito para admitir al nuevo personal es que los datos obtenidos son indicadores de la valoración del solicitante como futuro empleado de la empresa. La utilidad que se dé a ésta dependerá de las políticas de la empresa. Es decir, al "conjunto de normas seguidas por la empresa para tratar a sus obreros y empleados (Shultz, 1976 p. 94)".

La solicitud (ANEXOS) no debe tomarse como trámite tradicional de iniciar un empleo, sino que debe dársele el valor que le corresponde, ya que es un medio para conocer las características generales del solicitante, además de que servirá como guía en el proceso de selección, pues permitirá emplear la información para la elaboración de la entrevista.

La solicitud es para Securitec, la entrevista profunda, ya que al cubrir la presolicitud se le entrega la solicitud y se realiza una entrevista profunda

- donde se indagan datos más a fondo sobre sus documentos, estudios, empleos anteriores, motivos de salida, datos familiares, hábitos de salud, hábitos culturales, económicos y referencias personales. El psicólogo entrevista al candidato y si considera que cubre el perfil, lo conduce al siguiente paso.

4.2.7 SELECCIÓN

Aquí el psicólogo va a tomar la decisión sobre el candidato, si es o no apto para cubrir el puesto vacante, tomando como referencia su presolicitud y su solicitud. El psicólogo debe de tener la capacidad y el criterio suficiente para aceptar o rechazar a la persona que tiene enfrente. El proceso que sigue es seguir la entrevista profunda y tener muy claro el perfil y las políticas empresariales; ya que se entrevisto al candidato en ese mismo momento se acepta o se rechaza. Si es aceptado se procede con lo siguiente y en caso de no ser aceptado se le dan las gracias y se retira al candidato.

4.2.8 ENTREVISTA CON JEFE INMEDIATO

Posterior a la entrevista profunda, si el candidato es un candidato óptimo se le envía a una entrevista con el que será su jefe inmediato; donde lo entrevistará para checar sus cualidades para el puesto.

La idea de enviarlo con el jefe inmediato, se debe a que cada jefe de área domina las funciones que tendrá que realizar el nuevo empleado; y le hará preguntas técnicas, checará el perfil que solicitó y lo aceptará o rechazará de acuerdo como él considere pertinente. La respuesta la envía por escrito al psicólogo responsable de dicho candidato. Cabe aclarar que si el jefe de área lo rechaza, ya no se puede hacer nada por el candidato, si lo acepta pasa al siguiente procedimiento. También existe el caso donde el jefe de área solicita al psicólogo considerarlo como un candidato idóneo, pero con la posibilidad de aceptarlo y rechazarlo; pero esto el jefe solicita ver más candidatos y hacer una selección de la gente que ya se entrevistó

4.2.9 ESTUDIO SOCIO - ECONOMICO

La investigación socio-económica debe cubrir dos áreas específicas:

- a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar a efectos de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyen directamente en el candidato.

- b) Conocer detalladamente la posible actividad, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

En Seguritec, si el candidato es aceptado por el jefe de área, se le realiza la investigación socio-económica. Aquí lo único que hace el psicólogo es indicarle que documentos debe mostrar al investigador y en que lapso de tiempo lo van a visitar. Posteriormente a la investigación el psicólogo solicita al departamento de investigaciones el resultado del candidato, si es aceptado o rechazado se le llama telefónicamente, a los aspirantes aceptados se les cita para realizar su contratación y a los rechazados se les informa y se les da las gracias.

4.2.10 EXAMEN MEDICO

El examen médico es de gran importancia en las organizaciones al grado de llegar a influir en elementos como calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Busca evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

La realización del examen médico de admisión es financiado por cada organización y deberá ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

Posterior a la aceptación del estudio socio-económico del candidato, el psicólogo envía al candidato a un examen médico, donde lo evalúan de todo su estado de salud, además de realizarle unos estudios de laboratorio. Si es apto para el puesto al que aspira, el médico enviará por escrito su respuesta, de igual modo si no es apto se envía la respuesta al psicólogo explicando el motivo del rechazo.

4.2.11 EXAMENES PSICOMETRICOS

Las diferencias individuales son características tan privativas como la apariencia personal (exterior), la facilidad de la palabra, la estatura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse, ya que por ejemplo: la cantidad de interés que pone una

- persona en su trabajo puede determinar e influir de manera considerable en la realización de una tarea.

Una manera de medir los diferentes aspectos conductuales del individuo son los test psicológicos, definido como: "prueba que implica una tarea a realizar idéntica para todos los objetos examinados, con una técnica precisa para apreciación del éxito o fracaso (Arias, 1984, p.118)".

Es decir, el test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

En Seguritec, se aplican pruebas psicométricas dependiendo del puesto; se forma la batería y el psicólogo es el encargado de la aplicación, la interpretación e integración del reporte psicométrico de cada aspirante. Entre las pruebas que se aplican están: Barsit, Machover, Wais, Figs, Cleaver, Números, Razonamiento, Raven, etc., (ANEXOS).

4.2.12 CONTRATACION

~~Este paso es el final de proceso de selección y esta responsabilidad~~ corresponde al departamento de selección de personal. Si los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe en forma productiva.

En esta etapa, el psicólogo se encarga de la contratación del nuevo empleado; la secretaria realiza la papelería correspondiente (ANEXOS) se la entrega al psicólogo, si es correcta se le da a firmar al nuevo empleado. El psicólogo procede a recabar las firmas de Recursos Humanos, Jefes de área y Dirección General; para darlo de alta en el IMSS, en Nóminas y elaborar el expediente para entregarlo a Relaciones Laborales.

4.2.9 INDUCCION

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, no se debe de perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a ingresar a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio de: normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su adaptabilidad ejercida, así como su satisfacción personal.

Dentro de Seguritec se establece a la inducción el primer día de trabajo, se le dan a conocer al trabajador las causas que dieron origen a la creación de la organización, con cuántos elementos inició, sus actividades, se hace mención del giro de la empresa, cuáles son sus servicios, cuáles son las áreas y departamentos de que se conforma, así como actividades y responsabilidades de cada una ellas. Se le proporciona el Reglamento Interior de Trabajo y las prestaciones a personal sindicalizado y de confianza.

Finalmente un instructor de Capacitación lleva al nuevo elemento a un recorrido por toda la empresa, indicándole en dónde está ubicado cada departamento. Al término de esto se le entrega al departamento de Relaciones Laborales al personal sindicalizado y al de confianza se le canaliza con el jefe de área al que corresponde.

Faha

institua

de cup.

5.

PROTOTIPO DE ENTREVISTA PARA CONTRATACION DE PERSONAL DE SEGURIDAD

A lo largo de este reporte se ha descrito la función del psicólogo en una empresa de traslado de valores. Es innegable que la participación de profesionales de Psicología en las organizaciones se ha convertido en pieza fundamental en la funcionalidad de la administración.

Por otro lado, la selección de personal se le ha dejado como una parte que él debe de cumplir por el sólo hecho de ser psicólogo. Pero también es innegable que otros profesionales lo puedan hacer.

Los psicólogos, a diferencia de otros profesionales, poseen la característica de poder elaborar herramientas que ayuden a la mejor selección de candidatos. En el caso del presente reporte se propone una entrevista que agilice y dé parámetros específicos en la selección de personas que utilicen como herramienta de trabajo las armas de fuego; esto con el fin de que dicho candidato pueda ocupar un puesto en el ramo de la seguridad.

Esta entrevista se puede definir como la entrevista profunda en el proceso de selección, es la parte que ocupa la solicitud en cualquier proceso de reclutamiento y selección en cualquier empresa.

Vamos a ver de manera específica como se espera que se lleve a cabo dicha entrevista y se espera que con esta herramienta se eliminen pruebas, estudios, etc., que no colaboren a la selección adecuada de dicho personal.

INSTRUCCIONES PARA EL ENTREVISTADOR

RECEPCION: Se recibe al candidato saludándolo y haciéndole la pregunta ¿Para qué puesto viene?, si solicita el puesto de seguridad se canaliza para la entrevista directa con el entrevistador, si no, se le otorga una solicitud de empleo convencional, para que posteriormente pase a una entrevista.

RAPPORT: Una vez identificado el candidato, se procede a invitarlo a pasar con el entrevistador, donde se le iniciará un rapport, haciéndole preguntas

14.- ¿Cuántas veces ha disparado un arma y a qué o a quién?

15.- ¿Cuando está un servicio, en qué situación accionará su arma?

16.- ¿Si Ud., está en servicio y una persona lo ofende verbalmente, usted accionará su arma contra esa persona?

a) SI

b) NO

c) NO SE

¿PORQUE? _____

17.- ¿Andaría Ud., armado en la calle cuando no está en servicio?

a) SI

b) NO

c) ¿PORQUE? _____

18.- ¿Usaría Ud. las armas que le proporcione la empresa?

a) SI

b) NO

c) ¿PORQUE? _____

19.- ¿Ha estado usted alguna vez detenido?

a) SI

b) NO

c) ¿PORQUE? _____

20.- ¿Si Ud. está en servicio y cualquier persona lo insulta y lo golpea accionaría su arma contra esa persona?

a) SI

b) NO

c) ¿PORQUE? _____

21.- ¿Si Ud. no está en servicio y cualquier persona lo insulta y lo golpea, accionaría su arma contra esa persona?

a) SI

b) NO

c) ¿PORQUE? _____

22.- ¿Cuántas veces ha tenido altercados sin que haya llegado a los golpes?

23.- ¿Se ha peleado en la calle?

a) SI

b) NO

c) ¿PORQUE? _____

24.- ¿Qué opina Ud. de las personas que le disparan a una persona en la calle?

25.- ¿Cree Ud. que las personas que no trabajan en Corporaciones de seguridad y policías necesitan un arma para defenderse?

a) SI

b) NO

c) NO SE

¿PORQUE? _____

26.- ¿Qué opina Ud. de las personas que han disparado contra un individuo en defensa propia?

27.- ¿Creé Ud. que en la actualidad las personas deben de cargar con un arma?

28.- ¿Usted creé en la frase "las armas las carga el diablo"?

a) SI

b) NO

c) ¿PORQUE? _____

29.- ¿Usted creé en la frase "las armas se cargan para usarse"?

a) SI

b) NO

c) ¿PORQUE? _____

30.- ¿Qué opina del giro de la empresa?

31.- ¿Creé Ud. que trasladar valores es peligroso?

32.- ¿Usted trabajaría para nosotros?

33.- ¿Qué significa un uniforme para usted?

34.- ¿Le da lo mismo usar uniforme o no usarlo?

35.- ¿Qué opina de nuestra institución?

Al finalizar la entrevista se le indicará al candidato que al día siguiente se le dará un resultado, después de evaluar su participación en la entrevista.

Se tomará como parámetro los siguientes criterios:

SE ACEPTARA AL CANDIDATO CUANDO:

- Se sienta capaz de ser personal de seguridad (Pregunta 1).
- Que nunca haya manejado o disparado un arma fuera de instituciones oficiales. (Preguntas 3 y 7).
- Que haya utilizado armas en corporaciones tales como ejército o corporaciones de seguridad privada. (Preguntas , 4, 5 y 6).
- Que no se haya peleado en la calle sin un motivo de peligro para él, familiares o acompañantes. (Pregunta 8).
- Que no haya pertenecido a bandas o pandillas delincuenciales. (Pregunta 9).

- Que acepte utilizar las armas que le proporcione la empresa. (Preguntas 11, 13 y 18).
- Que no tenga perfil violento. (Preguntas 12, 16, 17, 19, 20, 22, 23 y 26).
- Que no haya disparado armas contra civiles en situaciones que no sean de tipo institucional. (Preguntas 10, 14 y 24).
- Que esté dispuesto a usar armas en beneficio de la empresa y en situaciones exclusivas de peligro para su vida y los bienes empresariales. (Preguntas 11, 13, 15, 16, 18, 20 y 21).
- Que no use sus armas cuando lo ofendan verbalmente cuando está en servicio y cuando no esté en el. (Preguntas 16, 20 y 21)
- Que nunca haya estado detenido. (Pregunta 19).
- Que no ande armado fuera de servicio. (Pregunta 17).
- Que acepte el giro de la empresa y el peligro que implica laborar dentro de ella. Preguntas 30, 31, 32 y 35).
- Que use el uniforme en forma decorosa y solo en horas de trabajo. Preguntas (33 y 34).

SE RECHAZARA AL CANDIDATO CUANDO:

- Duda en ser personal de seguridad. (Pregunta 1).
- Que haya manejado armas con amigos o conocidos fuera de instituciones oficiales. (Preguntas 2 y 7).
- Que haya disparado armas fuera de instituciones oficiales. (Preguntas 10 y 14).
- Se haya peleado en la calle por situaciones que no ameriten golpes (un empujón, un silbido, una discusión, etc.). (Preguntas 8, 9 y 12).
- Haya pertenecido a alguna "banda" o "pandilla". (Pregunta 9).
- No acepte utilizar las armas que le proporcione la empresa. (Preguntas 11 y 18).
- Tenga perfil violento. (Preguntas 12, 16, 17, 19, 20, 22, 23, 26).
- No esté dispuesto a utilizar sus armas en beneficio de la empresa y en situaciones exclusivas de peligro para su vida y los bienes empresariales. (Preguntas 11, 13, 15, 16, 18, 20 y 21).
- Utilice sus armas cuando lo ofendan verbalmente cuando está en servicio y fuera de él. (Preguntas 16, 20 y 21).
- Haya estado detenido. (Pregunta 19).
- Ande armado fuera de servicio. (Pregunta 17).
- El uniforme que usará sea para agredir, ofender o cualquier situación de altanería o agresividad. (Preguntas 33 y 34).

CONCLUSIONES

A lo largo del presente reporte de trabajo, se brinda una amplia descripción de las actividades que desempeña el psicólogo en una empresa de traslado de valores en el departamento de reclutamiento y selección de personal.

Actualmente, la selección de personal se ha convertido en parte fundamental de cada empresa o corporativo, debido a que en esta área radica el ingreso de todo el personal que posteriormente estará inmerso en toda la actividad de la empresa.

Es evidente que en muchas de las organizaciones nacionales no se le da el peso y la importancia que tiene el seleccionar a su gente; es por esto que en muchas ocasiones se contrata personal que no es el idóneo ni el más indicado para desempeñar la función requerida, llevando de alguna manera a la rotación de personal, pérdidas, poca producción y en general, déficits empresariales que se resumen en desempleo y por lo consiguiente en crisis económicas.

De ahí que la selección de personal es la base de cualquier organización exitosa. Si contratamos gente adecuada y estrictamente seleccionada, se está hablando de incrementar productos o servicios y eliminar males tales como: la rotación y la incursión de elementos nocivos a la empresa.

Ahora, tomando en cuenta lo anterior, en el presente reporte se propone un formato de entrevista exclusiva para seleccionar al personal que ocupará puestos en seguridad y que manejará armas, debido a que no existen pruebas psicométricas o entrevistas que nos den un parámetro exacto para seleccionar correctamente a las personas que usarán armas en situaciones que ameriten el accionarlas.

Actualmente existe en nuestro país un alto nivel de inseguridad lo que ha provocado que muchas personas porten un arma sin permiso o autorización de autoridades; esto implica que la gente no sabe usarlas, ni la magnitud del problema en que puede involucrarse cuando las use incorrectamente. Es innegable, que las personas están cansadas de abusos en vía pública, pero también existe la necesidad de usar un arma correctamente.

El portar un arma no debe significar poder, altanería o prepotencia. Esto lo vemos claramente en algún servidor público que tiene acceso a las armas de fuego. Es clara la necesidad de seleccionar correctamente a las personas que van a portar un arma, por seguridad del propio individuo, de su familia y de las personas que se crucen por su camino.

Muchas instituciones actualmente tienen la necesidad de contratar personal para su seguridad, sin embargo, la mala elección de los mismos ha provocado situaciones desagradables que han incluido vidas humanas.

- De ahí la importancia de la correcta selección de las personas que manejen un arma de fuego. Estas deben ir encaminadas a fines que así lo ameriten. Sin embargo, tal parece que un individuo al portar un arma se transforma y sienta una omnipotencia para con las demás personas.

Por otro lado la entrevista propuesta la pueden realizar Administradores, Licenciados en Relaciones Industriales, Contadores, Psicólogos, o cualquier profesional responsable del área de selección de personal; o en caso de no contar con un departamento de esta índole, la entrevista la puede aplicar algún responsable de otra área. La entrevista tiene la cualidad de la sencillez, la congruencia y la facilidad para cualquier profesional.

Esta entrevista se debe de llevar ordenadamente, articulando temas o políticas que la empresa no debe de dejar pasar por alto. Posiblemente alguna organización esté muy inmiscuida con su entrevista y sus políticas y probablemente la entrevista propuesta no cubra sus expectativas de contratación. Lo que se puede hacer es contemplar tales políticas y lineamientos de ingreso de la empresa junto a la entrevista y esto les dará los parámetros que necesita cada empresa.

Algunas solicitudes de empleo se basan en el presente del individuo; ahora, el interés de esta entrevista se basa además en el pasado de la persona, ya que si tenemos algún patrón de violencia o tendencia al uso indebido de armas podremos predecir su comportamiento al momento de usar un uniforme y un arma.

Podemos afirmar que esta entrevista sirve para detectar cualquier anomalía de agresividad que simplemente no convenga a la empresa, ya que como mencionamos anteriormente, además de cuestionar el presente, se dirige al pasado y esto nos puede dar algún parámetro importante, ya sea positivo o negativo acerca del uso de armas.

Posiblemente, nuestro candidato nunca se ha peleado, pero nos confiesa que peleó porque ofendieron a su mamá, hermanos o hijos, estos motivos no nos dicen que una persona sea 100% agresiva, tal vez nos mencione que es muy tranquilo, este tipo de parámetros los podemos tomar como válidos. Ahora, en el caso de que nos mencione que se ha peleado, que no se deja de nadie, que se la "rifa" con quien sea, estamos hablando de alguien quien no nos conviene armarlo.

Obviamente no podemos "adivinar" el comportamiento de una persona armada, lo que si podemos hacer al practicarle la entrevista es que podemos predecir su comportamiento de acuerdo a probabilidad y tendencia, es decir, que si el candidato anteriormente ha provocado alguna

situación de peligro con un arma, es muy probable que provoque algo similar en nuestra empresa.

Es importante hacer mención que la entrevista propuesta no pretende cambiar los procedimientos establecidos por las empresas de seguridad, es una propuesta que queda ahí, para que posteriormente se aborde y sirva como un parámetro para detectar gentes que usan armas sin la menor precaución posible y se contraten gentes que tengan presente la responsabilidad que implica usar un arma ante civiles.

Personalmente, deseo que esta entrevista se aplique en las empresas donde se realizó el presente reporte de trabajo, ya que es triste y decepcionante ver cómo algunos elementos de transforman al usar un arma. Se debería de contratar a las personas idóneas para tales puestos, con las características óptimas para el desempeño correcto de la seguridad.

Se daría un paso muy importante en cualquier institución privada o pública de seguridad si se contara con los elementos idóneos, ya que se vería reducido el número de incidentes provocados por la mala selección y el uso indebido de armas.

Finalmente, el psicólogo se ha convertido en parte medular de toda organización, ya no es simplemente un auxiliar, o el que aplica las pruebas; actualmente el psicólogo ha tomado un papel preponderante en las empresas y ha escalado puestos a nivel gerencial, dirección, etcétera. Debido a esto, el psicólogo cuenta con un campo de trabajo bastante extenso, el futuro de la disciplina se vislumbra con mayor proyección llevando consigo un mejor reconocimiento y una mayor remuneración.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia F. (1984). La Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Arthur, D. (1987). Selección Efectiva de Personal. Colombia: Norma.
- Bandura, (1977). Psicología del Aprendizaje. México: Trillas
- Blanco, C. (1987). Cómo seleccionar nuestro personal. México: Limusa.
- Blum, M. y Naylor, J. (1985). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Byars, J. (1983). Administración de Recursos Humanos. México: Interoamericana.
- Caparrós, A. (1980). Historia de la Psicología. México: CEAC.
- Chesser, J. (1976) Teorías Psicológicas, Colombia: Norma
- Chiavenato, I. (1993). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
-
- Cohen, B.C. (1991). Como seleccionar nuestro personal. México: Limusa.
- Darwin, CH. (1981). El origen de las especies. México: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Davis, K. Y Werter, J. (1990). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.
- Dickman, R. (1973). Selección y Manejo de Personal para procesamiento de datos. México: Limusa.
- Dunnette, D. y Kirchner, W. (1986). Psicología Industrial. México: Trillas.
- Galicias, A. (1975). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Gilmer, H. (1975). Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill.
- Gilmer, H. (1976). Tratado de Psicología Empresarial. Tomo I. Psicología de la Organización. Barcelona, España: Martínez Roca.
- Gómez, C. (1994). Planeación y Organización de las Empresas. México: Mc. Graw Hill.

Grados, J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno.

Harrsch, C. (1986). El Psicólogo, ¿Qué hace?. México: Alhambra Mexicana.

Howel, W. (1979). Psicología Industrial y Organizacional: sus elementos esenciales. México: Manual Moderno.

Koontz y Weihrich, (1994). Administración. México: Mc Graw Hill.

Laris Casillas, F.J. (1987). Administración Integral. México: CECSA.

Lashley, J. (1994). Teorías y Sistemas Contemporáneos. México: Manual Moderno.

Molina, J. (1978). La Psicología Cognitivo - Conductual Una revisión teórica. Tesis de Licenciatura UNAM, Iztacala, México.

Martínez, A. (1991). "Un procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal desde una perspectiva Conductual". México: Tesis para licenciatura UNAM. ENEP IZTACALA. México.

Rodil, F. (1979). Conceptos fundamentales sobre la Organización. México: Trillas.

SEGURITEC, TRANSPORTE DE VALORES, S.A. de C.V., Manual del Curso de Inducción, México: 1988.

Siegel, L. y Lane. Y. (1980). Psicología de las Organizaciones Industriales. México: Continental.

Shein, E. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Shultz, D. (1976). Psicología Industrial. México: Continental.

Shultz, D. (1988). Psicología Industrial. México: Interamericana.

Smith, H. y Wakeley, J. (1993). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Limusa.

Taylor, F. (1989). Principios de Administración Científica. México: Herrero Hermanos.

- Villarreal, M. (1981). Fundamentos de Entrevista Conductual, Revisión Teórica. México: Trillas.

Xerox Mexicana. La entrevista aplicada al procedimiento de Selección. México: 1995.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

A N E X O S

“ B A R S I T “

Nombre: _____

Edad: _____

Fecha: _____

Puesto: _____

Puntos: _____ Normas: _____ Percentilla: _____

LEA ESTO CON MUCHA ATENCION:

Usted tendrá que ir resolviendo cuestiones parecidas a estas. No escriba palabras; subráyelas solamente, y escriba los números como se le ordena. Subraye la palabra que mejor conteste a la pregunta.

EJEMPLOS:

- 1.- ¿ Qué palabra nos dice lo que es una manzana ?
- *libro* - *pedra* - *casa* - *fruto* - *animal*
- 2.- ¿ Qué palabra nos dice lo contrario de bueno ?
- *anterior* - *mejor* - *malo* - *simpático* - *deseable*
- 3.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
- *gato* - *perro* - *zapato* - *caballo* - *vaca*
- 4.- El agua es una bebida y el arroz es un:
- *objeto* - *alimento* - *juego* - *cosa* - *mineral*
- 5.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
2 4 6 8 10 _____ 14 _____ 18 20
- 6.- Los peces viven en :
- *el agua* - *la tierra* - *el aire* - *el monte* - *el subsuelo*
- 7.- Lo contrario de nuevo es :
moderno, viejo, bollo, elegante, caro
- 8.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Enero, febrero, marzo, año, abril
- 9.- La cama sirve para dormir y la silla sirve para :
comer, jugar, sentarse, bailar, saltar
- 10.- Escriba los dos números que faltan a esta serie :
50 45 40 35 30 25 _____ 15 _____ 5

A continuación encontrarás 60 preguntas parecidas a éstas. Para hacer este ejercicio se le darán 10 minutos, que usted debe aprovechar lo mejor que pueda. Recuerde que es mejor hacer las cosas bien que de prisa, pero si no sabe cómo resolver una pregunta, no se entretenga mucho en ella, pase a la siguiente. Procure que la rapidez no lo haga cometer errores. No pregunte nada al examinador. Ni se distraiga mirando a los demás.

AHORA EMPIEZAN A CONTAR LOS DIEZ MINUTOS

- 1.- El queso se fabrica de:
Las flores, la harina, la leche, las uvas, el azúcar
- 2.- Lo contrario de abierto es:
liso, cerrado, delante, claro, despejado
- 3.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente, ¿Cuál es?
Rojo, amarillo, morado, bandera, verde
- 4.- El pájaro canta y el perro:
habla, rebuzna, cacarea, maulla, ladra
- 5.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
10 15 20 25 _____ 35 40 45 _____ 55
- 6.- Para medir la temperatura se emplea el:
litro, gramo, termómetro, metro, kilowatio
- 7.- Lo contrario de dormir es:
noche, luz, amanecer, despierto, claridad
- 8.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Agua, platino, café, té, cerveza
- 9.- El zapato protege al pie y el sombrero protege a:
la cabeza, la mano, el dedo, el brazo, la rodilla
- 10.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
6 9 12 _____ 18 21 24 _____ 30
- 11.- El triángulo es una figura formada por :
4 lados, 6 lados, 5 lados, 3 lados, 9 lados
- 12.- Lo contrario de negro es:
oscuro, sombra, opaco, sucio, blanco
- 13.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Pedro, Enrique, Ana, José, Carlos
- 14.- El naranjo es un árbol y el perro es:
un objeto, un animal, una cosa, un mineral, un vegetal
- 15.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
7 9 11 13 _____ 17 _____ 21 23
- 16.- El gato es un :
insecto, mamífero, ave, pez, reptil

- 17.- Lo contrario de triste es:
alegre, preocupado, dolorido, desgraciado, enfermo
- 18.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente, ¿cuál es?
Bogotá, Lima, Alpes, Caracas, Quito
- 19.- La piel cubre al hombre, y las plumas cubren a :
la vaca, el perro, el gato, la gallina, el caballo
- 20.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
7 14 21 28 _____ 42 49 _____ 63 70
- 21.- Treinta es el triple de:
quince, tres, diez, doce, cinco
- 22.- Lo contrario de calor es sudor:
sudor, fatiga, blanco, frío, luz
- 23.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Cuchara, plato, tenedor, cuchillo, cucharita
- 24.- Para coser se emplea la aguja y para dibujar se emplea el:
lápiz, bastón, tintero, pie, ojo
- 25.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
40 36 32 28 _____ 20 16 12 _____ 4
- 26.- La cordillera de los Andes está en :
Europa, Asia, América, Australia, África
- 27.- Lo contrario de arriba es:
dentro, abajo, cerca, completo, lejos
- 28.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente ¿Cuál es?
General, Teniente, Capitán, Presidente, Coronel
- 29.- Con el cuero se fabrica el calzado y con la tela:
piel, lana, algodón, seda, vestidos
- 30.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
64 58 52 46 _____ 34 28 _____ 16 10 4
- 31.- Roma es la capital de:
Nicaragua, España, Grecia, Italia, Paraguay
- 32.- Lo contrario de sí es:
antes, afirmar, duda, luego, no
- 33.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
vaso, copa, agua, jarra, taza
- 34.- La nariz sirve para oler y los ojos sirven para:
oír, ver, gustar, tocar, andar
- 35.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
5 10 20 _____ 80 160 _____ 640 1280
- 36.- El idioma oficial de Haití es el :
inglés, francés, español, holandés, portugués
- 37.- Lo contrario de despacio es:
de prisa, lento, pausado, débil, grueso
- 38.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
carpintero, herrero, médico, albañil, zapatero

- 39.- Al lunes sigue el martes y a Enero sigue:
junio, viernes, mes, febrero, año
- 40.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
2 4 _____ 16 32 _____ 128 256
- 41.- Fernando de Magallanes fue un famoso:
militar, aviador, navegante, sabio, sacerdote
- 42.- Lo contrario de blando es:
suave, duro, liso, grueso, débil
- 43.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
ver, oír, oler, andar, gustar
- 44.- El codo articula el brazo, y la rodilla articula:
el corazón, los dedos, los pulmones, el cerebro, la pierna
- 45.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
5 6 8 11 15 20 _____ 33 41 _____ 60
- 46.- Cristóbal Colón descubrió América en el :
siglo XIII, siglo XVII, siglo IV, siglo XV, siglo XIV
- 47.- Lo contrario de fuera es:
libro, lejos, distinto, malo, dentro
- 48.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Venus, Júpiter, Satélite, Urano, Neptuno
- 49.- Octubre es anterior a noviembre y jueves es anterior a :
diciembre, viernes, septiembre, miércoles, día
- 50.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
90 80 71 63 _____ 50 45 _____ 38 36 35
- 51.- Los primeros ferrocarriles empezaron a funcionar hacia:
1900, 1800, 1825, 1750, 1710
- 52.- Lo contrario de empezar es:
iniciar, adelantar, obstruir, terminar, buscar
- 53.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿cuál es?
feliz, triste, satisfecho, alegre, contento
- 54.- La paz viene después de la guerra, y la calma viene después de:
la tormenta, el crepúsculo, el bienestar, la felicidad
- 55.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
120 100 82 66 _____ 40 30 _____ 16 12 10
- 56.- La bitácora es de uso indispensable en:
música, biología, navegación, teatro, química
- 57.- Lo contrario de homogéneo es:
compacto, heterogéneo, abstracto, sutil, neutro
- 58.- De estas cinco palabras una pertenece a una clase diferente. ¿Cuál es?
Strawinski, Bach, Mozart, Newton, Chopin
- 59.- La biblioteca es para guardar libros y la pinacoteca para guardar:
periódicos, discos, película, monedas, cuadros
- 60.- Escriba los dos números que faltan a esta serie:
6561 2187 729 _____ 81 _____ 9 3

FIGS

PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS

NOMBRE: _____

EDAD: _____ SEXO: _____ PUESTO: _____

ESCOLARIDAD: _____ FECHA: _____

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases incompletas que deberá completar. Trate de completar estas frases en la forma más espontánea y rápida posible. Los factores esenciales para estimar sus respuestas son la sinceridad y rapidez con que trabaje. No deje ninguna frase sin contestar.

1.- Me habría gustado que mi padre _____

2.- Sentí que necesitaba de los demás cuando _____

3.- Pienso que las relaciones sexuales _____

4.- Ante una situación desconocida yo _____

5.- Ouisiera que mi familia _____

6.- Cada vez que algo sale mal _____

7.- La gente supone que yo _____

8.- Cuando tengo que tratar con público _____

9.- Me gustaría que mi madre _____

10.- Yo siempre evitaría _____

11.- Lo que más deseo _____

12.- Mi esposa (o) _____

- 13.- Creo que tengo habilidad para _____
- 14.- Lo que más me gusta _____
- 15.- La mayoría de los jefes _____
- 16.- Con el trabajo yo busco _____
- 17.- Cuando empiezo en la empresa yo _____
- 18.- Si mi padre solamente _____
- 19.- Me gusta estar en un grupo que _____
- 20.- Lo que me disgusta de lo sexual _____
- 21.- Me llego a desconcertar cuando _____
- 22.- Me gusta mi familia aunque _____
- 23.- Cuando no me toman en cuenta _____
- 24.- Cuando estoy en grupo _____
- 25.- Me molesta la gente que _____
- 26.- Yo quisiera que mi madre _____
- 27.- Mi mayor preocupación _____
- 28.- Me sentiré feliz cuando _____
- 29.- Me gustaría que mi esposa (o) o novia (o) _____
- 30.- Lo que más se me facilita _____
- 31.- Siento que lo que mas me estimula _____

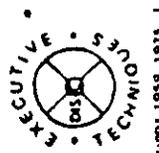
- 32.- Las personas que tienen autoridad _____
- 33.- Lo que más me impulsa a trabajar es _____
- 34.- Me gusta donde trabajo, pero _____
- 35.- Pienso que mi padre _____
- 36.- Conviene juntarse con los demás cuando _____
- 37.- Temo que las relaciones sexuales _____
- 38.- En situaciones de emergencia, lo mejor es _____
- 39.- Para mi familia soy _____
- 40.- Creo que el mejor estímulo _____
- 41.- Si tuviera que describirme a mí mismo, diría _____
- 42.- Cuando hablo con extraños _____
- 43.- Las madres deben _____
- 44.- Una situación en la que no quisiera verme _____
- 45.- Mi meta es _____
- 46.- Me gusta mi novia (o) o esposa (o) _____
- 47.- En comparación con los demás yo _____
- 48.- Algo que me he prometido conseguir _____
- 49.- Si fuera jefe _____
- 50.- Se trabaja para _____

- 51.- Un defecto frecuente en las empresas _____
- 52.- Si por algo me acuerdo de mi padre es porque _____
- 53.- Lo que él buscaba en sus amigos era _____
- 54.- Me relaciono mejor con las personas del sexo _____
- 55.- Frente al peligro yo _____
- 56.- Creo que mi familia _____
- 57.- Cuando vi que todo mi esfuerzo había sido inútil _____
- 58.- Siento que siempre estoy _____
- 59.- La mayoría de la gente --- _____
- 60.- Me gusta mi madre aunque _____
- 61.- Algún día perderé el miedo a _____
- 62.- Me gustaría llegar a ser _____
- 63.- La mayoría de las (los) esposas (os) _____
- 64.- Nunca he tenido habilidad para _____
- 65.- Mi interés más fuerte hasta hoy ha sido _____
- 66.- Siento que mi jefe _____
- 67.- Algún día mi trabajo _____
- 68.- Busco en la empresa _____

(FIN DEL CUESTIONARIO)

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor le describe. Ponga una X bajo la columna L, junto a la palabra que en cada serie menos lo describe. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L	M	L	M	L	M	L
persuasivo	___	___	___	___	obediante	___	___	aventurero
gentil	___	___	___	___	quisquilloso	___	___	receptivo
humilde	___	___	___	___	inconquistable	___	___	cordial
original	___	___	___	___	jugueterón	___	___	moderado
agresivo	___	___	___	___	respetuoso	___	___	indulgente
alma de la fiesta	___	___	___	___	emprendedor	___	___	esteta
comodino	___	___	___	___	optimista	___	___	vigoroso
temeroso	___	___	___	___	servicial	___	___	sociable
agradable	___	___	___	___	valiente	___	___	parlanchin
temeroso de Dios	___	___	___	___	inspirador	___	___	controlado
tenaz	___	___	___	___	sumiso	___	___	convencional
atractivo	___	___	___	___	tímido	___	___	decisivo
cauteloso	___	___	___	___	adaptable	___	___	cohibido
determinado	___	___	___	___	disputador	___	___	exacto
convicente	___	___	___	___	indiferente	___	___	franco
bonachón	___	___	___	___	"sangre liviana"	___	___	buen compañero
oácil	___	___	___	___	amigable	___	___	diplomático
atrevido	___	___	___	___	paciente	___	___	audaz
leal	___	___	___	___	confianza en sí mismo	___	___	refinado
encantador	___	___	___	___	medurado para hablar	___	___	satisfecho
dispuesto	___	___	___	___	conforme	___	___	inquieto
deseoso	___	___	___	___	confiable	___	___	popular
consecuente	___	___	___	___	pacífico	___	___	buen vecino
entusiasta	___	___	___	___	positivo	___	___	devoto



M	B	I	S	C
L				
Total				



NUMEROS

NOMBRE _____

EDAD _____ SEXO: _____ FECHA: _____

ESCOLARIDAD: _____ PUESTO: _____

Señor aspirante, esta es una prueba de aptitud para trabajar con el sistema numerico u otros sistemas de simbolos como los que se usan en archivos, códigos, catálogos, etc. A continuación hay tres ejemplos de los problemas que usted tiene que resolver en la prueba, los cuales ya están resueltos. Estúdielos y vea por que están resueltos en esa forma.

	1	2	3	4		
$4 + 7 + 3 =$	12	13	14	15	<input type="text" value="3"/>	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px;"></div>
$24 / 6 + 3 =$	7	8	6	10	<input type="text" value="1"/>	
$5 \times 9 + 4 =$	45	49	51	54	<input type="text" value="2"/>	

Ahora resuelva los siguientes. Escriba el número de las respuesta correcta. (1, 2, 3, o 4) en el cuadro que sigue a cada pregunta. En cada problema, empiece con el primer número, después irá el segundo, después el tercero, etc. Trabaje mentalmente lo más rápido que pueda. Si quiere hacer cuentas emplee el espacio de la derecha.

	①	②	③	④		
$6 + 2 - 1 =$	6	7	8	9	<input type="text"/>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">HAGA SUS CUENTAS AQUI</div>
$11 + 7 / 3 =$	2	3	4	6	<input type="text"/>	
$3 + 4 \times 2 =$	14	15	16	18	<input type="text"/>	

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darle la señal, empezará a resolver otros problemas como estos **TRABAJE RAPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO**. Esta prueba dura solo 5 minutos, y no es de esperar que usted la termine toda.

NO HABRA ESTE CUADERNO ESPERA LA SEÑAL

$$7 \times 7 + 3 =$$

$$21 + 30 + 9 =$$

$$9 \times 12 - 1 =$$

$$48 / 8 \times 7 =$$

$$42 - 13 - 5 =$$

$$53 + 19 + 3 =$$

$$16 + 27 - 3 =$$

$$28 + 34 - 11 =$$

$$6 \times 11 + 13 =$$

1 2 3 4

52	53	54	56	<input type="checkbox"/>
54	60	66	70	<input type="checkbox"/>
95	98	107	12	<input type="checkbox"/>
42	48	49	56	<input type="checkbox"/>
16	18	22	24	<input type="checkbox"/>
65	75	83	86	<input type="checkbox"/>
30	34	36	40	<input type="checkbox"/>
46	51	53	61	<input type="checkbox"/>
69	73	79	83	<input type="checkbox"/>

$$114 - 79 / 5 =$$

$$65 + 39 + 14 =$$

$$54 + 42 / 12 =$$

$$66 + 25 - 12 =$$

$$98 / 7 \times 3 =$$

$$72 + 58 - 21 =$$

$$13 \times 16 + 31 =$$

$$24 \times 8 / 12 =$$

$$207 / 3 - 23 =$$

5	7	12	15	<input type="checkbox"/>
115	119	125	127	<input type="checkbox"/>
4	6	7	8	<input type="checkbox"/>
59	69	78	79	<input type="checkbox"/>
42	45	48	54	<input type="checkbox"/>
99	109	116	119	<input type="checkbox"/>
228	236	239	245	<input type="checkbox"/>
8	14	16	24	<input type="checkbox"/>
46	48	56	58	<input type="checkbox"/>

$$144 / 8 + 67 =$$

$$169 + 125 / 14 =$$

$$83 \times 16 - 829 =$$

$$97 + 86 \times 8 =$$

$$338 / 26 + 471 =$$

$$42 \times 12 / 14 =$$

$$672 - 546 / 7 =$$

$$273 / 13 \times 46 =$$

$$38 \times 67 - 1769 =$$

85	88	91	95	<input type="checkbox"/>
18	21	24	26	<input type="checkbox"/>
487	489	498	499	<input type="checkbox"/>
1344	1384	1456	1464	<input type="checkbox"/>
484	486	494	504	<input type="checkbox"/>
20	24	36	38	<input type="checkbox"/>
16	18	24	32	<input type="checkbox"/>
746	874	966	1104	<input type="checkbox"/>
657	697	777	887	<input type="checkbox"/>

2

RAZONAMIENTO

CONFIDENCIAL

Esta es una prueba de su aptitud para resolver problemas. Abajo hay tres muestras de las cuestiones que tiene que resolver en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estúdielas y vea por que están contestadas en esa forma.

FINAL
 PREVIA
 AREA RAZONAMIENTO
 FECHA
 NOMBRES
 APELLIDOS

El número QUE SIGUE es: 3 5 7 9 11 13 ?

1	2	3	4
13	14	15	16

3

En la serie, cada número es dos unidades mayor que el anterior. EL QUE SIGUE sería dos más que el último de la serie: o sea 15. Esta es la respuesta bajo la columna 3. Por eso se ha puesto 3 en el cuadrito.

¿ Qué grupo NO VIENE BIEN ?

1	2	3	4
EXHM	IJKL	ABCCh	RSTU

1

Tres grupos tienen las letras en orden alfabético. El primer grupo no está en ese orden, y por lo tanto NO VIENE BIEN. Por eso se ha puesto 1 en el cuadrito.

La letra QUE SIGUE es: mmmmmmm ?

1	2	3	4
ll	m	n	ñ

2

La serie está así: mn mn mn mn. La letra QUE SIGUE sería m, que es la respuesta bajo la columna 2

Ahora conteste los problemas que hay abajo. Escriba el número de la respuesta correcta (1 2 3 o 4) en el cuadrito que sigue a cada problema.

El número QUE SIGUE es: 44 41 38 35 32 29 ?

1	2	3	4
25	26	27	28

¿ Qué grupo NO VIENE BIEN ?

ASTA	AGHA	AMNA	LPQL
------	------	------	------

La letra QUE SIGUE es: efxghxiyx ?

k	l	x	y
---	---	---	---

Usted ha debido escribir en los cuadritos.

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. TRABAJE RAPIDAMENTE, PERO CON CUIDADO. Esta prueba dura solo 5 minutos, y no es de esperar que usted la termine toda. Conteste las preguntas en orden, una tras otra.

Ahora escriba con letra de molde su nombre y grupo, y la fecha, en los espacios del margen izquierdo.

NO ABRA EL CUADERNO ESPERE LA SEÑAL

El número que sigue es: 9 10 11 12 13 14 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: abababab ?

El número QUE SIGUE es: 25 24 23 22 21 20 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: rstttuvvwxyz ?

El número QUE SIGUE es: 3 6 9 12 15 18 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: fsgshsis ?

1	2	3	4
13	14	15	16
NNNN	CCCC	TTTT	KLMN
a	b	c	ch
18	19	20	26
SPHS	SMCS	TBMT	SLPS
w	x	y	z
19	20	21	22
ZHNA	OPQR	DEFG	TUVW
i	j	s	t

El número QUE SIGUE es: 42 40 38 36 34 32 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: deefffgggg ?

El número QUE SIGUE es: 25 25 20 20 15 15 2

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dedfdgdh ?

El número QUE SIGUE es: 20 2 18 2 16 2 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dedefgghhi ?

1	2	3	4
26	28	29	30
RSTT	FGHF	DEFF	IJKK
f	g	h	i
10	11	12	15
JABK	WABX	MABN	APQB
d	g	h	i
12	14	15	16
OAIU	EAUO	BXKM	UEIA
e	h	i	j

El número QUE SIGUE es: 1 2 6 7 11 12 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: rstarstbrst ?

El número QUE SIGUE es: 4 5 5 6 6 6 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: fffffgggghhi ?

El número QUE SIGUE es: 1 2 4 8 16 32 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: wuutsrqp ?

1	2	3	4
13	14	15	16
PQRS	BCBC	WXWX	MNMN
a	b	c	u
6	7	8	9
GHHI	DEEF	STTU	KLMM
i	j	k	l
36	48	64	96
SJKL	SVWX	BLMN	SDEE
m	o	n	r

El número QUE SIGUE es: 5 7 10 12 15 17 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: ghijhghkgh ?

El número QUE SIGUE es: 26 22 20 16 14 10 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: mmññpprr ?

El número QUE SIGUE es: 13 5 14 6 15 7 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: defxyzghixyzjkl ?

1	2	3	4
20	21	22	23
OQRS	GHIJ	TVWX	JLMN
g	i	l	m
8	9	10	12
KGTK	FXBF	VJDV	MDWN
s	t	u	v
8	12	14	16
TSRQ	UVWX	HGFE	LKJI
ll	m	x	z

El número QUE SIGUE es: 2 24 24 3 25 25 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dedfgfhihjki ?

El número QUE SIGUE es: 3 5 10 12 24 26 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: dresftgu ?

El número QUE SIGUE es: 27 26 28 25 29 24 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: jklghidef ?

1	2	3	4
3	4	26	27
JKLG	RSTQ	EFGD	VWXU
i	j	k	l
28	36	48	52
HVBP	CWKR	KRWC	WRCK
g	h	v	w
23	25	30	32
UUUV	EEFG	QRSS	AABC
a	b	c	d

El número QUE SIGUE es: 42 45 15 18 6 9 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: nñpqst ?

El número QUE SIGUE es: 3 6 11 18 27 38 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN ?

La letra QUE SIGUE es: mñprtux ?

El número QUE SIGUE es: 7 6 8 24 6 5 ?

¿Qué grupo NO VIENE BIEN?

La letra QUE SIGUE es: xqwhuiuj ?

1	2	3	4
3	6	9	12
KABL	MCND	DRSE	TGHU
s	t	u	v
42	45	49	51
GNFM	LKSR	WVHG	CBYX
w	x	z	y
6	7	10	15
OVXE	ABDI	EFGU	IKMO
i	k	l	v

PROTOCOLO DE PRUEBA DE RAVEN ESCALA GENERAL

..... Instituto, Escuela o Clínica

Nombre Exp. N°

Forma de aplicación: Prueba N°

Fecha de Nac.: Edad: años meses. Grado: Distrito: Escuela: Maestra:	Motivos de la Apl.: Fecha de hoy: Hora de inic.: Hora de fin: Duración:
--	--

	A	B	C	D	E
1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12
Dunt parc.:					

ACTITUD DEL SUJETO
Forma de Trabajo

Reflexiva Intuitiva

Rápida Lenta

Inteligente Torpe

Concentrada Distraída

Disponible

Disputada Pasiva

Interesada Desinteresada

Tranquila Intranquila

Segura Vacilante

Perseverancia

Uniforme Irregular

DIAGNOSTICO

Edad cron.	Puntaje
T/minut.	Percent.
Discrep.	Rango

Diagnóstico

Examinado:

I. DATOS PERSONALES

PRESOLICITUD DE EMPLEO

¿QUESTO SOLICITADO _____ SUELO PRETENDIDO _____ FECHA _____ EDAD _____ SEXO _____ EDO. CIVIL _____ ESTATURA _____

¿Tiene algún problema de salud? _____
 ¿Tiene algún problema de conducta? _____
 ¿Tiene algún problema de antecedentes de tipo penal? _____
 ¿Tiene algún problema de antecedentes de tipo civil? _____
 ¿Tiene algún problema de antecedentes de tipo administrativo? _____
 ¿Tiene algún problema de antecedentes de tipo disciplinario? _____
 ¿Tiene algún problema de antecedentes de tipo penal? _____
 ¿Tiene algún problema de antecedentes de tipo civil? _____
 ¿Tiene algún problema de antecedentes de tipo administrativo? _____
 ¿Tiene algún problema de antecedentes de tipo disciplinario? _____

II. ESCOLARIDAD

PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	UNIVERSIDAD	COMERCIO	OTROS
DE A A	DE A A	DE A A	DE CARRERA A A	DE CARRERA A A	DE CURSO A A
¿ESTUDIA ACTUALMENTE?			IDIOMAS QUE DOMINA		

III. EMPLEOS ANTERIORES

TRABAJO ACTUAL	DE	DE	NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO DESEMPEÑADO	SUELDO	MOTIVO DE SALIDA
ÚLTIMO	MES	AÑO				
PREVIO						
ANTERIOR						
ANTERIOR						

IV. DATOS FAMILIARES

¿VIVEN SUS PADRES? _____
 ¿CUANTOS HERMANOS TIENE USTED? _____
 ¿CUANTOS TIOS HNOS O PADROS DE USTED TIENE USTED? _____
 ¿DONDE VIVEN ELLOS? _____
 ¿ALGUN ESTADO DE LA REP MEX _____
 EDO DE MEX _____ FUERA DE LA REP MEX _____

V. OTROS DATOS

¿TIENE ALGUN PROBLEMA DE HORARIO? _____
 ¿TIENE ALGUN PROBLEMA DE SALUD? _____
 ¿COMO SE ENTERA DE UN EMPLEO? _____
 ¿TIENE ALGUN PROBLEMA DE SALUD? _____
 ¿TIENE ALGUN PROBLEMA DE SALUD? _____

Estimado Solicitante:

Agradecemos su interés en nuestra Empresa y esperamos tener la oportunidad de ofrecerte un puesto en nuestra organización. Para procesar su solicitud con mayor rapidez, le pedimos seguir fielmente las siguientes instrucciones:

- 1o. Llenar la presente solicitud manuscrita y con claridad; de preferencia con letra de imprenta.
- 2o. Adjuntar 3 fotografías de cualquier tamaño, que no sean de máquina automática de las que hay en las estaciones del Metro o tiendas de autoservicio.
- 3o. Presentar FOTOCOPIAS de los siguientes documentos:
 - 3.1 Registro Federal de Causantes
 - 3.2 Inscripción ante el IMSS
 - 3.3 Cartilla liberada (varones mayores de 19 años)
 - 3.4 Acta de Nacimiento
 - 3.5 Acta de Matrimonio
 - 3.6 Certificado o Constancia de estudios máximos
- 4o. Cartas ORIGINALES de los dos últimos empleos:
Si no ha trabajado, 2 cartas de personas que lo conozcan, con domicilio y teléfono de quien lo recomienda.
- 5o. Tarjeta de Salud vigente a la fecha de la solicitud, expedida en la localidad en donde va a trabajar.
- 6o. Cuando tenga toda esta documentación y su solicitud completamente llena, debe presentarse en la recepción del Centro de Reclutamiento dentro de los horarios establecidos para iniciar su trámite.

De antemano gracias por su deseo de pertenecer a nuestra Empresa.

Atentamente,

Departamento de Reclutamiento y Selección

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFIA
(RECIENTE)

DEPARTAMENTO	PUESTO	SUELDO	INGRESO	F-2
JEFE INMEDIATO (GERENTE)	GERENTE UNIDAD	PERSONAL	Reclutamiento y Selección	
OBSERVACIONES				

ESTA SECCION ES DE USO EXCLUSIVO DE LA EMPRESA

FECHA

PUESTO DESEADO

SUELDO MINIMO ACEPTABLE

1.- DATOS GENERALES

NOMBRE _____
 APELLIDO PATERNO _____ APELLIDO MATERNO _____ NOMBRE _____
 DOMICILIO _____
 CALLE _____ NUMERO _____
 COLOMBIA _____ ZONA _____ C.P. _____ TELEFONO _____
 FECHA DE NACIMIENTO _____ AÑOS CUMPLIDOS _____ ESTADIA _____ SEXO _____ PESO _____
 LUGAR DE NACIMIENTO _____ NACIONALIDAD _____
 ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO VIUDO SEPARADO UNION LIBRE DIVORCIADO
 LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO _____
 ¿CON QUIEN VIVE ACTUALMENTE? PADRES HERMANOS PARIENTES ESPOSA E HIJOS
 OTROS ESPECIFIQUE _____

2.- DOCUMENTACION

NUMERO DE AFILIACION AL IMSS _____ NUMERO DE MATRICULA DE LA CARTILLA DEL S.M.N. _____ LIBERADA SI NO
 REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES _____ LICENCIA DE MANEJO _____

3.- DATOS COMPLEMENTARIOS

¿Ha Trabajado Antes con nosotros? SI NO ¿Cuando? _____
 ¿En que Unidad? _____
 ¿Cuál fue el motivo de su Separación? _____
 ¿Quien le aconsejo solicitar el empleo? _____ AMIGO PARIENTE
 ¿Tiene parientes en la Empresa? _____
 (Nombre, parentesco, puesto y tienda o unidad) _____
 PUEDE TRABAJAR TURNO NOCTURNO SI NO DOMINGOS SI NO TURNOS MIXTOS SI NO

4 - DATOS FAMILIARES

NOMBRE DE LOS PADRES		VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
Madre					
Padre					
NOMBRE DE LOS HERMANOS		VIVE	EDAD	OCUPACION	NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJAN
1					
2					
3					
4					
NOMBRE DE LA ESPOSA(O)		VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
NOMBRE DE LOS HIJOS		VIVE	EDAD	OCUPACION	DOMICILIO
1					
2					
3					
4					

5. ESCOLARIDAD

ESTUDIOS	No. DE AÑOS	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHA		SE GRADUO	
			DE	A	SI	NO
PRIMARIA						
SECUNDARIA						
COMERCIO						
TECNICA						
BACHILLERATO						
VOCACIONAL						
PROFESIONAL						
ESTUDIOS ACTUALES						

CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

QUE OTRO IDIOMA	HABLA %	ESCRIBE %	TRADUCE AL ESP. %	LEE %

REFERENCIAS

Favor de anotar los datos de 3 personas que le conozcan bien, que no sean sus parientes y con los que no haya trabajado.

NOMBRE	DIRECCION	OCUPACION	TELEFONO

8 - EMPLEOS ANTERIORES (Dejale los empleos anteriores empezando por el mas reciente o actual)

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____ Fecha de ingreso _____
Sueldo inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
Razones para retirarse del empleo _____

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____ Fecha de Ingreso _____
Sueldo inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
Razones para retirarse del empleo _____

Nombre de la Empresa _____ Tel. _____
Domicilio _____ Colonia _____ Edo. _____
Puesto desempeñado _____ Fecha de ingreso _____
Sueldo inicial \$ _____ Sueldo Final \$ _____ Fecha de Separación _____
Razones para retirarse del empleo _____

9 - INFORMACION GENERAL

¿Qué otras fuentes de ingreso tiene? _____
¿Su esposa trabaja? SI NO Percepciones \$ _____
¿Cuántas personas dependen económicamente de usted? _____ ¿Quiénes son? _____
¿Ha estado sin empleo? SI NO ¿Cuanto tiempo? _____ ¿Por qué? _____
¿Ha estado sindicalizado? SI NO Nombre del Sindicato _____
¿De ser aceptado, cuando podría iniciar su trabajo? _____
¿Puede usted viajar? _____ ¿Con que frecuencia? _____
¿Tiene automóvil? _____ Marca _____ Modelo _____
¿Está dispuesto a cambiar de lugar de residencia? _____
¿Qué clase de experiencia o práctica ha tenido usted que lo capacite para desempeñar el empleo que solicita? _____

DECLARO QUE TODOS LOS INFORMES EN ESTA SOLICITUD ESTAN APEGADOS A LA VERDAD, Y DOY MI AUTORIZACION PARA QUE DICHA INFORMACION SEA INVESTIGADA POR PARTE DE ESTA EMPRESA Y EN CASO DE SER ACEPTADO COMO EMPLEADO, POR HABER SIDO PREVENIDO, SI ALGUN INFORME PROPORCIONADO POR MI RESULTARA INEXACTO, SERIA CONSIDERADO COMO FALTA DE HONRADEZ AMERICANA Y ME DESPIDO

REQUISICION DE PERSONAL

GERENCIA: _____ FECHA: _____
PUESTO: _____ SEGURITEC () CONTECSA () GUARDIAS ()

PUESTO DE NUEVA CREACION: _____
SUSTITUCION DEL SR. (A) _____
CUBRIR INCAPACIDAD DEL SR. (A) _____

CAUSAS QUE ORIGINA LA VACANTE

DESCRIPCION DE FUNCIONES

HORARIO: _____ SEXO M () F ()
DIAS DE DESCANSO: _____ PUESTO SINDICALIZADO SI () NO ()

PARA PUESTO DE NUEVA CREACION:

SUELDO PROPUESTO \$ _____ SUELDO AUTORIZADO \$ _____
Vo. Bo. DE ESTUDIOS TECNICOS _____

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD DESEABLES PARA EL PUESTO:

REQUISITOS:

EDAD: _____ SEXO: _____
ESCOLARIDAD: _____ MANEJO DE MAQUINAS _____
EXPERIENCIA MINIMA _____ CONOCIMIENTOS ESPECIALES _____

OBSERVACIONES:

NOMBRE DE LA PERSONA QUE ENTREVISTARA AL CANDIDATO: _____

Vo. Bo. JEFE DE DEPTO.	Vo. Bo. GTE. DE AREA	Vo. Bo. DIRECCION GENERAL	Vo. Bo. GTE. REC. HUMANOS
---------------------------	-------------------------	------------------------------	------------------------------

PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS:

FECHA EN QUE SE RECIBE LA REQUISICION _____

FECHA EN QUE LA VACANTE FUE CUBIERTA _____

