



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA ANTES, DURANTE Y DESPUES DEL PROCESO DE SELECCION TECNICA DE PERSONAL

T E S I N A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ARACELI GUILLEN REA



FACULTAD DE PSICOLOGIA

CD. UNIVERSITARIA,

DIRECTOR DE TESINA. LIC. MANUEL GONZALEZ GERARDO PEREZ



EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGIA

2002.



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.

## **AGRADECIMIENTOS:**

### **A DIOS:**

Por darme la vida, permitirme vivir esta experiencia y compartirla con la gente que amo.

A él, porque a pesar de las cosas difíciles que existen y que en ocasiones le tocan a uno vivir en la vida, las bendiciones y dichas que me ha brindado han sido mayores.

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Al Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Vallejo, donde inicié mi vida universitaria.

Muy especialmente a la Facultad de Psicología, en la cual me formé como la profesionista que hoy soy y donde espero seguir participando.

A la UNAM, en general, que ha sido mi casa, y de la cual me siendo enormemente orgullosa de pertenecer y la que hoy por hoy es y seguirá siendo la máxima casa de estudios.

### **A MIS MAESTROS:**

A todos aquellos seres que con su conocimiento y entusiasmo, fueron sembrando en mí esa semilla que me llevó a cosechar finalmente esta meta. Quienes al paso del tiempo, se han convertido en mis amigos.

## **A MI JURADO:**

Lic. José Luis Villagómez García.  
Mtra. Mirna Rocío Valle Gómez .  
Lic. Socorro Escandón Gallegos.  
Lic. Ma. del Carmen Gerardo Pérez.  
Lic. Juan Varela Juárez.

Por sus valiosas aportaciones y comentarios para la mejora del presente trabajo y su apoyo moral, entusiasmo y motivación en el proceso mismo de titulación.

## **A MI DIRECTORA:**

Especialmente a la Lic. Ma. del Carmen Gerardo Pérez, por su apoyo académico, profesional y moral, desde los salones de clase.

Tal vez sin saberlo hasta hoy, fue una de las personas que me inclinaron a integrarme en ésta área y seguir su ejemplo.

Gracias por haber aceptado conducirme y acompañarme a la consecución de esta meta.

... Y a todos aquellos que participaron de manera directa o indirecta en alguna fase del proceso de titulación.

**"Para hacer que un gran sueño se convierta en realidad, primero hay que tener un gran sueño".**

**Hans Selye.**

## DEDICATORIAS .

### A MIS ABUELITOS:

Rufino, María, Joaquín y Victoria.



In Memoria.

Por aquellos momentos que alcancé a compartir con ustedes, por ese conocimiento que a través de sus vivencias me enseñaron y principalmente por haber engendrado a esos dos seres maravillosos que me dieron la vida: mis padres.

### A MIS HERMANOS:

**Yoya:** Es difícil en pocas palabras poder expresar todo lo que uno siente pero aprovecho este espacio para agradecerte el haber compartido junto a mí los momentos más difíciles e importantes de mi vida, haber reído y llorado junto conmigo y compartir lo más importante de tu vida: tu hija. Además de siempre haber apoyado y seguir apoyando a la familia. Gracias a nombre de todos por estar ahí.

**José Luis:** Gracias por marcar el camino a seguir.

**Gustavo:** Gracias por a pesar de todo, ser la persona más noble que conozco.

**Miguel Angel:** Qué te puedo decir, simplemente Gracias por siempre estar y con eso te digo todo.

**Jaime:** Las cosas a pesar del paso del tiempo y aunque uno no lo diga no se olvidan, por eso quiero aprovechar este espacio para darte las gracias por brindarme el apoyo de tu hombro en el momento que más necesité de él.

Gracias a todos ustedes por el apoyo que como hermanos siempre nos hemos brindado, ojalá continuemos siempre como hasta ahora y enorgullecidos a nuestros padres por la familia que hemos conformado, y que sabemos que siempre estaremos juntos festejando un triunfo o sufriendo una derrota.

## LOS QUIERO MUCHO

## **A MIS GRANDES TESOROS:**

**Maryfer:** A ti que iluminaste con tu llegada a la familia y nos enseñaste a luchar y valorar las cosas importantes de la vida, como la vida misma. Hija, ten presente que te quiero mucho, que esto también va por ti y que no hay nada por difícil que parezca que no pueda hacer para que tu carita sonría y tu estés feliz.

**Etel:** Con todo mi cariño.

**Alex:** Ojalá sigas conservando esa ternura y candidez, y llegues a ser un ser humano con grandes valores. Te quiero mucho.

**Luis Gustavo:** Te quiero mucho... Tu chispa y tu sonrisa me inspiran y me motivan en mis momentos de flaqueza. Créeme que siempre podrás contar conmigo.

Y como olvidar a esos tres pequeños tesoros: **Juan Carlos, Jorge Alberto y Jaime Rodrigo**, quienes aparte de sorprendernos con su llegada, nos hicieron enormemente felices. Los adoro.

Y ... a **Miguelito:** Corazón, casi no te incluyo en esta lista, pero gracias a Dios llegaste e igualmente que a tus demás primos les dedico mi triunfo y les digo a todos que los quiero mucho y que pueden contar conmigo.

**LOS AMO.**

**A MIS CUÑADAS:** Teresa, Luz Adriana, Juanita y Guadalupe.  
A ustedes quienes ahora forman parte de mi familia, con sincero aprecio.  
Gracias por contribuir en la felicidad de la gente que más amo.

**A MIS AMIGOS:**

A ustedes quienes perfectamente saben sin tener que mencionarlos uno por uno quienes son. Gracias por brindarme esa amistad, consejos, halagos, regaños, tiempo, pero sobre todo apoyo, lealtad, confianza y cariño sincero. Y gracias también por estar en este momento conmigo ya sea física o moralmente.

Muy especialmente a la **Lic. Verónica Sánchez**, por ser hace algunos años, la persona que creyó en mí, me dió la oportunidad de comenzar a ejercer la profesión y que me ayudó a convertirme con sus conocimientos y actitud siempre positiva, en una profesionista ética y honesta. Quien actualmente es una de mis mejores amigas y de la gente que sé que siempre estará conmigo pase lo que pase.

**A MIS ENEMIGOS:**

Porque gracias a ellos, he tenido la oportunidad de probarme, superarme y corregir mis errores, así como crecer a pesar de todo y contra todo como profesional y como ser humano.

**"Algunas personas triunfan porque ese es su destino, pero la mayoría de quienes triunfan es porque decidieron hacerlo." Anónimo.**

## **A MIS PADRES:**

### **JUANITA Y JOSE LUIS.**

Es muy difícil expresar con palabras todas las cosas que se han vivido a lo largo de la vida, por el temor a omitir o no decir claramente lo que uno desea transmitir, sin embargo en este día quiero agradecerles todo, y ese todo engloba los 27 años en que hemos convivido y me han visto crecer. Y parte de mi agradecimiento comienza con la conclusión este trabajo y por ende, la obtención formal del título universitario y continuará permanentemente en cada uno de mis actos que como persona y profesionista realice de manera satisfactoria en beneficio de los demás pero sobre todo de ustedes, y en vez de palabras pretendo seguir demostrando y pagándoselos con hechos. Los quiero mucho.

**MADRE:** No podría dejar un espacio sin decirte de manera personal que te quiero muchísimo, te admiro por toda esa vida de entrega para tus hijos y esa fuerza que sacas de no sé dónde para estar siempre con nosotros, incondicionalmente apoyándonos, alegrándote con nuestra primer sonrisa de niños y sufriendo con nuestros primeros llantos de adultos.

Yo sé que habrías dado lo que fuera por evitarme algunos sufrimientos pero sé que mi dolor también es tu dolor y mis triunfos también son tuyos. Por eso y mil cosas más Gracias por ser mi madre, por estar siempre a mi lado, compartir estos momentos conmigo y quererme tanto.



Por esos años compartidos,  
y esos sueños que no se llegaron a realizar.

...Con profundo y sincero cariño:

**A ROMAN:**

‡ **In memoria:**

... Quien a pesar de su ausencia, sigue estando presente.

Dicen que la gente se muere  
cuando el olvido los sepulta,  
yo creo que es verdad.

**... "El éxito consiste en tener lo que se quiere, la felicidad en querer lo que se tiene".**

**Anibal Basurto Corcuera.**

# LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA ANTES, DURANTE Y POSTERIOR AL PROCESO DE SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

## INTRODUCCIÓN

I

### CAPITULO 1

#### EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

1.1.-Introducción. ....	1
1.2.-Etapas del Proceso de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal .....	3
1.2.1.- Reclutamiento. ....	4
1.2.2.- Vacante. ....	6
1.2.3.- Requisición de Personal. ....	6
1.2.4.- Análisis de Puestos. ....	7
1.2.5.- Perfil de Puestos. ....	9
1.2.6.- Fuentes de Reclutamiento. ....	11
1.2.6.1.- Fuentes de Reclutamiento Internas. ....	11
1.2.6.2.- Fuentes de Reclutamiento Externas. ....	12
1.2.6.3.- Medios de Reclutamiento . ....	14
1.2.6.4.- Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo. .	15
1.2.7.- Proceso de Selección. ....	17
1.2.8.- Solicitud de Empleo. ....	18
1.2.9.- Entrevista Inicial. ....	19
1.2.10.- Evaluación Técnica. ....	19
1.2.11.- Evaluación Psicométrica. ....	20
1.2.12.- Entrevista con el Jefe Inmediato. ....	21
1.2.13.- Entrevista de Selección. ....	22
1.2.14.- Examen Médico. ....	23
1.2.15.- Estudio Socioeconómico. ....	24

1.2.15.1.- Entrevista Domiciliaria con el Candidato Investigado . . . . .	24
1.2.15.2.- Investigación de Referencias Ocupacionales . . . . .	24
1.2.16.- Reporte de los Resultados de la Evaluación del Candidato . . . . .	25

**CAPITULO 2**  
**LA ENTREVISTA**

2.1.- Introducción . . . . .	27
2.2.- Definiciones . . . . .	30
2.3.- Etapas de la Entrevista . . . . .	34
2.3.1.- Comparativo entre Varios Autores en Relación a las Etapas de la Entrevista. . . . .	40
2.3.2.- Report. . . . .	40
2.3.3.- Cima. . . . .	41
2.3.4.- Cierre. . . . .	42
2.4. Tácticas de la Entrevista. . . . .	42
2.4.1. Tipos de preguntas. . . . .	42
2.5.- Diversos Enfoques de la Entrevista . . . . .	47
2.5.1.- Finalidades de la Entrevista en el Área Clínica. . . . .	47
2.5.2.- Finalidades de la Entrevista en el Área Social. . . . .	48
2.5.3.- Finalidades de la Entrevista en el Área Laboral . . . . .	50
2.5.3.1.- Entrevista de Selección. . . . .	50
2.5.3.2.- Entrevista Inicial. . . . .	50
2.5.3.3.- Entrevista con el Jefe Inmediato . . . . .	50
2.5.3.4.- Entrevista de Salida. . . . .	50
2.5.3.5.- Entrevista de Análisis de Puesto. . . . .	51
2.5.3.6.- Entrevista de Evaluación de desempeño. . . . .	51
2.5.3.7.- Entrevista de Promoción . . . . .	51
2.5.3.8.- Entrevista Disciplinaria. . . . .	52

2.5.3.9.- Entrevista Dimensional. ....	52
2.5.3.10. Entrevista por competencias. ....	52

### CAPITULO 3

## IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA ANTES, DURANTE Y POSTERIOR AL PROCESO DE SELECCIÓN

3.1.- Introducción. ....	54
3.2 - Los Elementos de la Entrevista. ....	57
3.3.- Métodos de Entrevista. ....	58
3.3.1.- Entrevista No Dirigida. ....	59
3.3.2.- Entrevista Estructurada. ....	60
3.3.3.- Entrevista Mixta. ....	61
3.3.4.- Entrevista Situacional. ....	62
3.3.5.- Entrevista para Definir Comportamientos. ....	62
3.3.6.- Entrevista de Grupo. ....	62
3.4.- Entrevista Preliminar o Inicial. Su Importancia Antes del Proceso de Selección. ...	63
3.5.- Entrevista de Selección Su Importancia Durante el Proceso de Selección. ....	64
3.5.1.- Cómo Realizar una Entrevista Estructurada de Selección. ....	68
3.5.2.- Etapas de la Entrevista de Selección. ....	70
3.6.- Entrevista de Ajuste. Su Importancia Posterior al Proceso de Selección. ....	77
3.6.1.- Finalidades con el Empleado. ....	78
3.6.2.- Finalidades con el Jefe Inmediato. ....	79
3.7.- Entrevista de Salida Su Importancia Posterior al Proceso de Selección. ....	81
3.8.- Perfil del Entrevistador. ....	86
3.8.1.- Fallas y Errores más Comunes. ....	92
3.8.2.- La Capacitación del Entrevistador. ....	93
3.8.3.- La Comunicación No Verbal. ....	94
3.9.- Los Entrevistados. ....	96

<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>

## INTRODUCCIÓN

Al estar trabajando en el área de recursos humanos y en contacto con el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, surge la inquietud de corroborar la importancia que tiene dentro del mismo, lo que es la entrevista, como una técnica de interacción que nos permite obtener datos y percibir actitudes de los candidatos propuestos a ocupar algún puesto vacante, que van más allá de la información que se recopila a través de documentos.

Si bien es cierto que en muchas empresas se utiliza dicha técnica, gran parte de las mismas no le han dado la importancia debida, ya sea porque los tiempos para reclutar generalmente son cortos o bien porque se considera que es una pérdida de tiempo y lo que interesa únicamente es saber si cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar las actividades inherentes al puesto vacante y no tanto las actitudes y/o disposición que tiene el candidato hacia el trabajo.

Considerando que la entrevista es una herramienta sumamente importante para todo psicólogo; independientemente del área en la que se desempeñe profesionalmente, deseo enfatizar lo concerniente al área de psicología del trabajo pero no únicamente en el proceso previo que es reclutamiento y durante la selección de personal, sino en lo posterior al mismo, ya que en muchas ocasiones el área de administración de personal cumple con presentar al candidato en el área a laborar y en algunos de los casos se da un curso de inducción previo, sin embargo, pocas empresas dan un seguimiento a las personas que ingresan a las empresas para conocer sus necesidades ya sean personales o laborales, su nivel de adaptación al puesto y a la empresa entre otros.

También es una realidad que a pesar de que existe un proceso de reclutamiento y selección técnica de personal definido y a seguir; no siempre se abarcan las fases correspondientes al mismo en su totalidad y esto ocasiona una alta rotación de personal.

Después de revisar la información escrita sobre el tema, se encontró una basta recopilación de ella, encaminada a resaltar lo que es el proceso de reclutamiento y selección en todas sus fases, sin embargo no se encontró alguna que especificara o resaltara la parte de entrevista como punto principal de la misma, ya que está más enfocada a lo que es la entrevista de selección; especialmente la entrevista profunda y en el presente trabajo se propone resaltar tanto la entrevista de selección, como la entrevista inicial, de ajuste y de salida.

El propósito de este trabajo es retomar el tema de entrevista, además de ser una herramienta de selección técnica de personal, revisarla como un medio por el cual se da seguimiento al recurso más importante con el que toda empresa puede contar, que es el factor humano, pero posterior a su contratación como lo es en la entrevista de ajuste y la entrevista de salida, que son procesos que van interrelacionados, y sirven para retroalimentar sobre la estancia de los empleados, ayudar también a controlar la rotación de personal, y por supuesto evaluar nuestro proceso de selección.

Para poder llevar a cabo el propósito del presente trabajo, éste se divide en 3 capítulos, donde primeramente hablaremos sobre el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, para contextualizar el tema principal que es el de entrevista, técnica que será retomada y detallada en el capítulo 2, hablando de sus fases, sus enfoques en diversos ámbitos, resaltando claro está, el laboral, para, finalmente, en el capítulo 3 hablar sobre la importancia de la entrevista antes, durante y después del proceso de selección técnica de personal (así como las características esperadas en el entrevistador), ya que será la parte medular de dicho estudio. Al final se comentarán las conclusiones y sugerencias que surgieron en el transcurso del mismo.

## **CAPITULO I**

### **EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL**

#### **1.1. Introducción.**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas principales, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No debemos olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

El proceso de selección en su expresión más simple es característica inherente a los seres humanos. Igual que ha sido un requisito para elegir las especies animales más aptas para la supervivencia, lo es para escoger, desde los albores de su existencia, al hombre más apto para una actividad específica, ejemplo: la depuración racial de los espartanos (hombres de mayor talla para las milicias); la preferencia de los esclavos de color para trabajos rudos; la de grupos de jóvenes apacibles y tranquilas para damas de compañía, etc.

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



En el área laboral, es hasta principios del siglo pasado cuando se inicia dicha selección técnica y, particularmente, es la Primera Guerra Mundial la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto de estudio al hombre.

En la actualidad, el enriquecimiento de tales aportaciones ha permitido que las técnicas utilizadas en selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas; determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ellos una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

El desarrollo apuntado responde especialmente al imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en sistemas de competición, lo cual depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que estos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos. Así se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

En toda organización es importante tener bien definido el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal ya que de este dependerá en gran medida que las empresas controlen de mejor manera su rotación de personal, mejoren su clima laboral y se tenga realmente en el área de trabajo al candidato adecuado en el puesto adecuado.

Para fines del presente trabajo es importante comenzar definiendo cual es el concepto de reclutamiento y selección ya que son conceptos claves para el desarrollo del mismo. Reclutamiento se entiende como "un conjunto de

procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar” (Chiavenato, 1994).

Tradicionalmente, la selección de personal se define como “un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado” (Arias Galicia, 1996). Pero ¿qué significa adecuado?. Para poder responder a esta pregunta sería importante considerar las diferencias individuales de la gente y a su vez, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto.

Esto lo lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales 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.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc. de la misma.

## **1.2. Etapas del proceso de reclutamiento y selección técnica de personal.**

Para cumplir con la responsabilidad antes mencionada es necesario entonces, que las decisiones que se tomen estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las

intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

Dicho procedimiento comprende una serie de pasos que a continuación se enlistan, dividiéndolo en 2 fases: reclutamiento y selección.

### **1.2.1. Reclutamiento:**

El personal de una organización constituye su recurso más importante y el que sólo puede ser adquirido mediante esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Sin embargo, para realizar un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos en una organización. En consecuencia, el dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades.

Independientemente del tamaño de la empresa, el factor humano juega un papel muy importante dentro de ésta, ya que de su desempeño laboral dependerá el progreso mutuo. Es por eso que hablar de reclutamiento implica la existencia de un proceso detallado, el cual ayudará a buscar, localizar, atraer y/o abastecer de recurso humano a la empresa.

El reclutamiento conforma el inicio del proceso para cubrir una vacante, la elección de fuentes que permitan la captación de candidatos apropiados, el contacto con esos candidatos y la obtención adecuada de solicitudes de empleo de personal ayudarán a las empresas a efectuar la mejor elección.

Para tener un concepto más claro, a continuación se citarán algunas definiciones que de este hacen diferentes autores:

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

Elizabeth Spíndola (1987): Proceso mediante el cual se suministran prospectos o candidatos para ocupar vacantes o plazas de nueva creación en la empresa, con el fin de buscar empleados en perspectiva estimulándolos a colaborar con la organización.

William Werther B. (1991): Define al reclutamiento como el proceso que sirve para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes, éste se inicia cuando empieza la búsqueda y termina cuando se recaben las solicitudes de empleo.

Para una mayor eficacia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la magnitud de la empresa ni por la rotación de personal.

La importancia de este proceso radica principalmente en que es la parte que provee al seleccionador del factor humano idóneo, en forma eficiente, oportuna y en la cantidad necesaria a fin de cubrir los puestos vacantes, apoyándose para lograrlo, en un proceso permanente de detección de candidatos internos, así como la identificación y atracción de personal externo, buscando en todos los casos que se adecuen al perfil del puesto.

Para conocer más acerca del proceso de reclutamiento a continuación se explicarán todos los pasos que lleva el mismo:

### **1.2.2 Vacante:**

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: "puesto que no tiene titular" (Arias Galicia, 1996) para desempeñar las funciones requeridas, la cual puede ser ocasionada por diversas causas (renuncia, despido, defunción, transferencia, promoción, etc.). Se puede clasificar dependiendo el motivo que la genere en dos tipos: Vacante definitiva y vacante temporal.

### **1.2.3 Requisición de personal:**

Es el documento por el cual se notifica al área de recursos humanos, de una manera formal, sobre las necesidades de personal que las diferentes áreas requieren, siendo responsabilidad del titular de cada área elaborar el documento, mismo que deberá contener los datos esenciales para que el reclutador o encargado de esta función inicie la búsqueda de candidatos. (Ver anexo 1).

Los datos que deberá contener la requisición de personal son:

- a) Area solicitante.
- b) Nombre del puesto.
- c) Causa que originó la vacante
- d) Tipo de contratación
- e) Nivel jerárquico
- f) Requerimientos personales, escolares y laborales
- g) Funciones, habilidades y responsabilidades del cargo.
- h) Fecha a cubrir la vacante
- i) Disponibilidad para viajar.
- j) Horario de labores
- k) Idiomas requeridos.
- l) Sueldos (es importante señalar que este punto estará regido en ocasiones por las políticas y lineamientos que en materia de sueldos y salarios las empresas tengan establecidos, así como la confidencialidad con que se maneje).

#### **1.2.4. Análisis de puestos:**

Es la técnica que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente el puesto. Para ello, es requisito previo saber lo que se va a realizar en este. Se define puesto como "un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (Grados Espinosa 1988 ).

El concepto de puesto implica dos elementos esenciales, que son:

- a) Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
- b) Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que este no solo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existe también un conjunto de factores que son más difíciles de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar adecuadamente su trabajo.

Por la dificultad señalada, es necesaria una técnica que nos auxilie en la recopilación metódica de los datos que nos interesan, en la separación de los elementos objetivos y subjetivos que el trabajo implica, y en la consignación por escrito de los resultados del análisis en forma clara y sistemática.

El análisis de puestos es la técnica que nos ayudará a lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran un puesto. De esto se deduce que el análisis de puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento que componen un puesto.

En el análisis de puestos también se deben analizar los datos con el objeto de establecer si ya se ha obtenido la información suficiente, o bien si se han omitido o dejado de observar algunos elementos importantes de aquel. Para lograr una recopilación eficiente de los datos que nos interesan en el análisis, contamos con varios medios. Los principales son entrevistas, la observación directa y el cuestionario.

La forma en que se lleva a cabo el análisis corresponde a una serie de pasos o actividades que se deben realizar para alcanzar los objetivos. Los pasos involucrados en el proceso de análisis incluyen algunas actividades previas a este; otras están encaminadas al proceso de obtención de datos y a la elaboración definitiva de los mismos, así como a su entrega adecuada a las personas que lo solicitaron.

Los elementos esenciales de un análisis de puesto se dividen en dos rubros:

**Descripción del puesto:** Es el producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, esencialmente, en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes:

- 1.- Descripción encabezado (ficha de identificación)
- 2.- Descripción genérica.
- 3.- Descripción específica.

**a) Descripción encabezado:** Se refiere a los datos que nos permiten la identificación del puesto, contiene los siguientes puntos: Título del puesto, Clave, Categoría, Horario. Sueldo asignado al puesto, Ubicación del puesto, Jerarquía y contactos, Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

**b) Descripción genérica:** Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto como un todo y en forma muy breve. La principal función es mencionar el objetivo básico de éste, elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

**c) Descripción específica:** Consiste en una descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- ☺ \*Actividades diarias.
- ☺ \*Actividades periódicas.
- ☺ \*Actividades eventuales.

**Especificación del puesto:** Se describe como un producto del análisis, que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones del medio a las que se somete su ocupante (iluminación, temperatura, humedad, ventilación, etc.).

### **1.2.5 Perfil de puestos:**

Es sorprendente observar que es muy poca gente que comprende el hecho aparentemente obvio de que una selección inteligente es consecuencia natural de saber qué buscar en el aspirante. En verdad ¿cómo podemos evaluar a un hombre para un puesto si no sabemos con exactitud qué aptitudes y rasgos de personalidad son necesarios para triunfar?.

Es cierto, que algunas empresas han elaborado descripciones de los trabajos como resultado de sus programas de evaluación, pero la mayor parte de las descripciones dicen qué debe hacer el empleado y no qué aptitudes y rasgos de personalidad se requieren. Por esta razón la descripción del trabajo, si bien es muy útil, no es del todo satisfactoria para la selección, se necesitan además especificaciones personales.



Estas proporcionan una lista de las actitudes y cualidades necesarias para el desempeño eficiente en un trabajo, y permiten al entrevistador comparar las condiciones del postulante con las exigencias específicas del puesto.

Dicha lista es el resultado de la transcripción de datos técnicos y personales descritos en la requisición de personal y en la descripción de puestos, que sirve para determinar las habilidades, rasgos de personalidad y el nivel intelectual que deberán tener los candidatos para desempeñar el puesto con éxito.

Tal descripción permite al reclutador contar con una herramienta útil para poder publicar los requisitos mínimos necesarios que deberá tener el aspirante para continuar con el proceso, además es de gran ayuda en la entrevista inicial así como en la integración de baterías psicológicas que habrán de aplicarse. Los datos que deberá contener son:

- a) Nombre del puesto.
- b) Objetivo del puesto.
- c) Funciones más importante que desempeñará.
- d) Resultados que se esperan en el puesto a corto plazo.
- e) Tipo de trabajo y medio donde se realizará.
- f) Habilidades y actitudes.
- g) Requerimientos personales, escolares y laborales.

Una vez establecido el perfil del puesto, el reclutador estará en condiciones de identificar y seleccionar las fuentes de reclutamiento necesarias para atraer aspirantes que se consideren adecuados a cubrir el puesto requerido.

### **1.2.6. Fuentes de reclutamiento:**

Son aquellos lugares a los que podemos acudir para obtener datos de candidatos viables para cubrir nuestras necesidades de personal.

Existe una extensa variedad de fuentes que necesitan ser consideradas cuidadosamente antes de invertir todo el presupuesto del reclutamiento en una sola de ellas. A continuación se presenta una lista de las fuentes más recurridas y utilizadas en cierta medida por la mayoría de las organizaciones de reclutamiento, cada una en términos de su utilidad potencial para ciertos tipos de puestos.

Dichas fuentes se dividen en:

#### **1.2.6.1 Fuentes de reclutamiento internas:**

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar, entre las que juegan un papel importante en una empresa, las siguientes:

**Cartera de personal:** Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizadas, por haber sido cubierta la vacante en cuestión. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y el psicólogo deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.

**Sindicatos:** Suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas donde existe en virtud de la cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de confianza que la empresa libremente contrata. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.

**Familiares y recomendados:** Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre nuestros propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

**Promoción o transferencia interna de personal:** Esto sucede cuando el reclutador revisa y analiza las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable a ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto la capacidad para desempeñar el puesto.

#### **1.2.6.2 Fuentes de reclutamiento externas:**

Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo de a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes se tienen:

**Asociaciones profesionales:** Cuando se requiere reclutar personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Algunos ejemplos son: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Colegio de Contadores, Asociación de Abogados, etc.

**Bolsas de Trabajo:** Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. Entre dichas bolsas se encuentran: la BUT (Bolsa Universitaria de Trabajo), la DGP (Dirección General de

Profesiones), Canaco, Canacintra, Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Canirac, el IMJ (Instituto Mexicano de la Juventud), el IPN, ESCA, UAMI, Conacyt, entre otras.

**Agencias de Colocación:** Con el fin de ayudar a las empresas ha surgido una infinidad de organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal. Se pueden dedicar a personal de alto, medio y bajo nivel o algún perfil en especial. El reclutamiento a través de agencias es uno de los más caros, aunque se compensa por los factores de tiempo y de rendimiento. Son despachos dedicados a realizar el reclutamiento y selección para diversas empresas, comprometiéndose a realizarlo de una manera rápida y efectiva, además de garantizar el reemplazo del candidato en caso de resultar no ser lo esperado. Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. Los costos varían dependiendo las agencias, algunas cobran 1 mes de salario, otras manejan un porcentaje anual del salario a percibir por la persona contratada. Entre las más conocidas se encuentran Manpower y Adecco.

**Presentación espontánea:** Se le llama de esta forma cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude voluntaria y espontáneamente. Existen algunas empresas que por sus características e importancia en el medio o ramo fungen como fuentes naturales, como los son instituciones bancarias (Banamex, BBVA Bancomer, Bancrecer, etc.) empresas comerciales, tiendas de autoservicio, (VIPS, Walmart, Home Mart, Elektra, etc.), departamentales (Liverpool, Palacio de Hierro, etc.) entre otras.

**CEDEPECAS:** Son bolsas de trabajo (hoy llamadas Sistemas Nacionales de Empleo), que están ubicadas en cada una de las delegaciones políticas, donde se publican las vacantes solicitadas por diversas empresas y de ésta manera los solicitantes de empleo acuden a las ofertas que les interesan a solicitar el puesto deseado. Es una fuente de reclutamiento gratuita ya que únicamente se le solicita su RFC a la empresa.

**FERIAS DE RECLUTAMIENTO:** Son eventos organizados por el gobierno de la Ciudad de México, donde se convocan tanto a empresas como candidatos con la finalidad de contactarlos y que se puedan ubicar en un empleo que satisfaga ambas necesidades. Los candidatos deben acudir al Cedepeca más cercano para que le realicen una preselección y pueda entonces participar en ella.

### **1.2.6.3 Medios de reclutamiento:**

Son aquellos medios de difusión que el reclutador utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obras o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

Los principales medios son:

- a) Prensa: Es uno de los medios más utilizados en reclutamiento de personal tanto por su amplia y rápida difusión como por su pronta respuesta. Los anuncios de prensa resultan ser de gran utilidad, no solamente en el área en que se radica sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento foráneo.
- b) Radio y Televisión: Uno de los factores que no permiten el uso tan frecuente de estos medios es su alto costo. Este dependerá del canal o estación (en el caso que se utilice), la duración del anuncio, horarios, etc.
- c) Grupos de intercambio: Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto representa la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no les son de utilidad, aprovechando los

recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.

d) Boletines: Son una serie de listados de candidatos que han sido entrevistados por la institución que los emite y los pone a disposición de los reclutadores que estén en búsqueda de personal. Las universidades son las que comúnmente elaboran dicho listado (IPN, ESCA, EBC, TEC, UNITEC, Iberoamericana, CEUL, etc.) La Cámara Americana de Comercio (American Chamber of Commerce of México) también emite un boletín semanal de candidatos de diversas áreas.

e) Internet: Es un medio electrónico que en la actualidad está teniendo mucho auge tanto para empresas que requieren personal como para candidatos que están en la búsqueda de empleo. Las empresas a través de un convenio previo con las bolsas de trabajo que consideren sean las más adecuadas para ellos, publican sus ofertas de trabajo y a su vez pueden consultar una base de datos de candidatos disponibles y de esta manera hacer el contacto con ellos.

#### 1.2.6.4 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y reclutamiento externo

RECLUTAMIENTO INTERNO. VENTAJAS	RECLUTAMIENTO EXTERNO. VENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es más económico para la empresa, ya que evita gastos con anuncios en los periódicos o los honorarios de las empresas especializadas en reclutamiento, los costos de atención a los candidatos, los costos de admisión, los costos de integración del nuevo empleado, etc.</li> <li>➤ Es más rápido, dependiendo de la posibilidad del empleado de ser promovido o transferido de inmediato, y evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo.</li> <li>➤ Presenta mayor índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, evaluado durante cierto periodo de tiempo y sometido al concepto de jefes directos; no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trae personal nuevo a la empresa y experiencias nuevas a la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como los temas son conducidos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como un sistema se mantiene actualizada con el ambiente externo y actualizada de lo que ocurre en otras empresas.</li> <li>➤ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, principalmente cuando la política es admitir personal con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.</li> </ul>

<p>necesita, en la mayoría de las veces, de un periodo experimental, de integración y de inducción a la organización o de informaciones amplias al respecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, desde que estos vislumbran la posibilidad de ascenso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para una futura promoción.</li> <li>➤ Aprovecha las inversiones ya efectuadas por la empresa en términos de entrenamiento y de perfeccionamiento del personal.</li> <li>➤ Cuando es bien implantado y administrado, desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo en cuenta que las oportunidades serán ofrecidas a quienes realmente demuestren condiciones de merecerlas.</li> </ul>	
<p><b>DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO.</b></p>	<p><b>DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO EXTERNO.</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ψ Exige que los nuevos empleados tengan condiciones de potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos, por lo menos, a algunos niveles superiores al cargo que desempeñan y suficiente motivación para llegar allá; si la organización realmente no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, lo cual trae consecuencias diversas como la apatía, el desinterés o aún la desvinculación de la organización, para aprovechar las oportunidades que se le brindan afuera.</li> <li>Ψ Puede generar conflictos de intereses, pues al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados, que por no demostrar condiciones, no realizarán aquellas oportunidades.</li> <li>Ψ El reclutamiento interno solo puede hacerse a medida que el candidato interno a una substitución esté efectivamente en condiciones de igualarse, por lo menos, a corto plazo, al antiguo ocupante del cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ψ Generalmente es más demorado que el reclutamiento interno. El periodo de tiempo que se gasta con la elección y movilización de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con encaminamiento hacia la selección, los exámenes médicos, a la documentación, con la liberación del candidato del otro empleo o de otros compromisos y con admisión no es pequeño, y mientras más elevado sea el nivel del cargo, mayor será la extensión de ese periodo.</li> <li>Ψ Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios, diarios, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y encargos sociales de equipos de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.</li> <li>Ψ En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, pues los candidatos externos son desconocidos, provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no puede verificar y conformar con exactitud.</li> </ul>

	<p>Ψ Cuando monopoliza los cargos y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal que ve las barreras, fuera de su control, para su crecimiento profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa para con su personal.</p>
--	--

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización.

### **1.2.7. Proceso de Selección:**

Es un hecho universalmente admitido que las personas difieren por sus aptitudes para los diferentes tipos de actividades. En esta creencia coincide tanto el hombre que tiene escasos conocimientos sobre las aptitudes humanas como aquellos que se dedican profesionalmente a estudiarlas. Sin embargo en las empresas para poder colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado es importante determinar las habilidades, aptitudes y conocimientos que el solicitante posee y, al mismo tiempo, la determinación de las aptitudes específicas que exigen una tarea determinada. Después comparar las aptitudes del solicitante con las que el trabajo exige y, finalmente, detectar qué solicitante o solicitantes las poseen en grado suficiente como para prever que actuarán con éxito.

La tarea de reclutamiento como ya se mencionó anteriormente es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, mientras que la tarea de la selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante y es el tema que se abarcará en éste apartado.



La selección conlleva una serie de pasos que a continuación se mencionan:

### **1.2.8. Solicitud de empleo:**

Es un documento debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato, bajo los rubros siguientes:

- a) Datos personales: Son aquellos que nos proporcionan conocimiento de aspectos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.
- b) Datos escolares: Son los relacionados con la preparación escolar del candidato, desde su inicio hasta su fin; si curso la primaria, secundaria, bachillerato, profesional; dónde, cuando, en que tipo de escuela, etc.
- c) Experiencia ocupacional: Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; que tiempo la ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha tenido, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, salarios obtenidos, etc.
- d) Datos familiares: Son aquéllos que nos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.
- e) Referencias personales: Es un apartado dentro de la solicitud donde se solicita anotar nombres, teléfonos y direcciones de personas conocidas del candidato y con las cuales la empresa podría contactarse para solicitar informes acerca de él.

\* El diseño de la solicitud estará predeterminado por las políticas y necesidades de la empresa, y puede ser de diversas formas y tamaños. (Ver anexo 2).

### **1.2.9 Entrevista Inicial:**

Constituye la primera etapa del proceso de selección. Su duración no es más de 15 minutos y se eliminan a los aspirantes evidentemente no calificados. Su objetivo es conocer si el solicitante reclutado cuenta o no con los requisitos mínimos para el puesto. Pretende detectar de manera gruesa y en un tiempo razonable, los aspectos más significativos del comportamiento del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se quiere cubrir.

Debe informarse en ella la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, etc., a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. (En el capítulo 3 se hablará con mayor detalle de éste tipo de entrevista).

### **1.2.10. Evaluación Técnica:**

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior, se les denomina experiencia técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor.

El psicólogo, dentro del proceso de selección, evaluará tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el mismo diseñará. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

La realización de la evaluación técnica la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas.

Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada organización en particular.

#### **1.2.11. Evaluación psicométrica:**

Durante los últimos 50 años los tests han formado parte del proceso de selección en muchas organizaciones. El grado hasta el cual se usen y la importancia que se les dé varía mucho, dependiendo de los puestos y del empleador. Es indiscutible que necesitamos verificar de algún modo las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos o que él pretende. Las pruebas son pues necesarias para la selección ya que constituye una de las etapas más importantes del proceso.

Podemos dividir las pruebas de aptitud, inteligencia, personalidad, etc. A través de ellas podemos conocer las cualidades en potencia, pero no desarrolladas, que el trabajador posee, las cualidades ya desarrolladas que tiene, capaces de ser aplicadas de inmediato a un trabajo, la dinámica "psíquica" del sujeto en muy diversos niveles, con el fin de encontrar las tendencias, generales, los patrones de reacción más comunes, la estructura de las motivaciones, etc.

Cada batería aplicada debe incluir la evaluación de varios aspectos, (es decir debe estar debidamente equilibrada) como son: inteligencia, conocimientos teóricos y prácticos, habilidades, intereses, valores, motivación y personalidad.

La evaluación psicométrica, se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a) Nivel de aplicación. (operativo, ejecutivo y gerencial)
- b) Características del perfil.
- c) Tiempo de aplicación
- d) Costo (dinero y horas hombre)

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales su apoyo depende mucho para qué han sido diseñadas, sus limitaciones, en qué se utilizan, quien las utiliza, etc.

El objetivo de ellas es predecir con la mayor certeza posible, la conducta del individuo en relación con su adaptación al trabajo y su promoción posterior.

Tales métodos están encaminados a proporcionar información complementaria, a la obtenida en la entrevista de selección, evaluación técnica, examen médico, investigación socioeconómica, etc. Si el responsable de la selección de personal no está capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría del psicólogo.

#### **1.2.12. Entrevista con el jefe inmediato:**

El reclutador, después de haber revisado la información del candidato en el curriculum y/o solicitud de empleo, su perfil y considerar por parte de la empresa que éste cubre las características deseadas en cuanto a experiencia, escolaridad y rasgos personales (disposición, presencia, etc.) y que también la empresa cubre con

las expectativas del candidato, ya sean personales, profesionales y/o económicas, se canaliza a una siguiente entrevista que es la que llamamos entrevista con el jefe inmediato. Como su nombre lo dice ésta entrevista es la que realiza el futuro jefe con la finalidad además de conocer al candidato, conocer aspectos técnicos más precisos y que sean totalmente necesarios para el puesto vacante.

En caso de que el jefe de área de su aprobación, entonces se canaliza al candidato al siguiente paso del proceso, según como esté estructurado en la empresa.

### **1.2.13. Entrevista de selección:**

En esta entrevista, la información obtenida en la entrevista preliminar, la solicitud, los test de aptitud y la verificación de referencias se integran con otros factores de los antecedentes personales y se toma la decisión final. También se espera apreciar aquellos rasgos que es imposible determinar por otros medios.

La entrevista profunda o de selección va un paso más allá de la del tipo anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante (general, escolar, laboral, familiar, personal y pasatiempos así como metas a corto, mediano y largo plazo), que están relacionadas con el empleo.

Por esto la entrevista debe ser más extensa y preparada, para lograr conocer de la manera más veraz posible la vida y costumbres del sujeto entrevistado, para lo que se necesita disposición por parte del entrevistado, contribuyendo de esta manera a vencer las resistencias que se presentan en toda situación de entrevista. (Dicho tipo de entrevista se ampliará en el capítulo 3).

#### **1.2.14. Examen médico:**

Es uno de los últimos pasos del proceso de reclutamiento y selección de personal y se le practica al candidato que se considera cubre en mayor medida el perfil del puesto. La finalidad de dicho examen es descartar enfermedades del empleado en potencia y de esta manera evitar el desarrollo de posibles enfermedades de trabajo.

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como apoyo legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones, y en última instancia, a 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 deberá ser llevada 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.

### **1.2.15. Estudios socioeconómicos:**

Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial y de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes, etc.

La estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos básicos:

#### **1.2.15.1. Entrevista domiciliaria con el candidato investigado.**

Esto se hace con el fin de observar dónde y en qué condiciones habita; por ejemplo si es casa propia o rentada, qué tipo de construcción es, si cuenta con servicios de agua, luz, teléfono, etc., tipo de mobiliario y en qué condiciones se encuentra éste; higiene, con quienes vive, quiénes integran su núcleo familiar, cuántas personas dependen económicamente de él, y las condiciones en las que se realiza la entrevista.

#### **1. 2.15.2. Investigación de referencias ocupacionales.**

Se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente en la empresa que mencionó y desempeñó el puesto anotado y con el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso recibir órdenes, etc. Además se hace una investigación de antecedentes penales y de cartas de recomendación, si fueron solicitadas. Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

### **1.2.16. Reporte de los resultados de evaluación del candidato.**

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es importante considerar en este rubro todos y cada uno de los factores que pudieran afectar el rendimiento laboral y/o predecir un buen desarrollo en caso de contratación. Una de las partes medulares de la selección radica en que después de tener a los candidatos preseleccionados se tome la mejor decisión, eligiendo al candidato idóneo para el puesto en cuestión; considerando sus características de personalidad, es decir, que el candidato sea viable (además de contar con la experiencia) y que sea compatible con el estilo de trabajo del jefe inmediato, (para evitar roces y rotación a corto plazo) además de que podamos predecir permanencia institucional (para evitar al máximo costos por capacitación al estarse rotando en corto plazo los puestos) y que no presente conflictos con autoridades o compañeros de trabajo (para cuidar también el ambiente laboral).

Hecho lo anterior, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato seleccionado para realizar el trámite administrativo correspondiente e inducirlo a su nuevo empleo.

Es de ética profesional orientar a los candidatos que no fueron seleccionados para dirigirse a otras opciones de empleo donde pudieran ocuparse.

Como se pudo observar dentro del proceso tradicional de reclutamiento y selección técnica de personal existen tres pasos encaminados a realizar entrevistas con los candidatos a ocupar las vacantes (entrevista inicial, con el jefe inmediato y de selección), las cuales como parte muy importante dentro del proceso de selección



técnica de personal son las que conforman uno de los puntos principales del presente trabajo.

Adicional a esto se pretende revisar el proceso de entrevista más allá de lo que generalmente se maneja, ya que al contratar a un empleado gran parte de las empresas consideran concluido el proceso, sin embargo no consideran el seguimiento posterior a la contratación. Es aquí donde surge el otro de los puntos principales de este trabajo, que es el seguimiento del trabajador después del proceso de selección a través de la entrevista de ajuste y al final de su relación laboral como lo es la entrevista de salida. Por supuesto que antes de revisar dichos puntos en detalle será necesario abordar el punto medular del presente trabajo que es la técnica de entrevista, su definición, etapas, enfoques y comparativos entre diversos autores que es el tema del siguiente capítulo.

## **CAPITULO 2**

### **LA ENTREVISTA**

#### **2.1. Introducción.**

La entrevista es uno de los instrumentos más importantes de todas las profesiones que se ocupan del hombre y de su función social, ya Galeno, médico famoso de la antigüedad, la utilizaba para obtener información de la sintomatología de sus pacientes. Diversos profesionistas utilizan la entrevista para el desarrollo de sus funciones, por ejemplo, el abogado que realiza diversas entrevistas con sus clientes, para gestionar los trámites adecuados en un juicio y representarlos correctamente. El periodista utiliza la entrevista para obtener información sobre la noticia que tiene que escribir, dichas entrevistas las efectúa con políticos, deportistas, comerciantes, en fin, cualquier persona que posea la información que necesita.

A lo largo del devenir histórico la contienda armada ha sido el recurso casi constante para resolver rivalidades entre los reinos, los imperios y los grupos sociales. No obstante, el hombre sintió pronto la necesidad de buscar la forma para solucionar los conflictos fuera de los campos de batalla y tratar de llegar a acuerdos razonables y sensatos. Para ello acudió al diálogo en torno a una mesa de negociaciones. Los beneficios de la entrevista han sido aprovechados de igual manera en condiciones de paz cuando se pretenden intercambios comerciales y culturales o bien para fomentar la amistad entre los pueblos.

En nuestros días se recurre a la entrevista ya no solo en el ámbito de la política internacional sino en forma creciente en las actividades cotidianas, cuando participamos en una conversación con una finalidad definida estamos tomando parte en una entrevista, unas veces desempeñando el papel del entrevistador y otras el de entrevistado. Los propósitos varían pero el recurso es el mismo y la utilidad del diálogo bien encauzado es innegable. No por nada la entrevista ha venido a

convertirse en una de las formas más utilizadas para recoger hechos, informar, motivar, negociar y convencer y no por nada a diario se nos invita a enterarnos de entrevistas en el radio, televisión, en los periódicos y en las revistas, entre otras. Así pues, la entrevista tiene un papel trascendental en la vida cultural y toma de decisiones que afectan el destino de las naciones, de los organismos y de los individuos. También es uno de los conocimientos profesionales que más practican los psicólogos. Otros profesionales cuyo trabajo requiere conocimientos del arte de la entrevista son los trabajadores sociales, consejeros, jefes de personal, terapeutas de varios tipos, doctores, enfermeras, vendedores de seguros, periodistas, políticos, abogados y muchos más.

El arte de la entrevista es necesario siempre que hay una interacción de persona a persona en la cual se intercambia información. Hasta los intercambios entre el público y empleados de oficina tienen el mismo dinamismo interpersonal que tiene la entrevista. El medio principal de interacción es la palabra hablada, pero también intervienen mensajes no verbales, y otros materiales escritos que se pueden utilizar junto con el modo oral. Casi todas las entrevistas se llevan a cabo entre dos personas pero también puede haber más de dos. Por lo general el entrevistador y el que responde están presentes en ella, pero también se puede hacer una entrevista a distancia o por enlace televisivo. Para cada caso es condición esencial que el intercambio sea inmediato, que siga un patrón de pregunta-respuesta, y que el entrevistador haga la mayoría de las preguntas.

Una entrevista difiere de una conferencia, una plática, un cuestionamiento en masa y una conversación ordinaria o una discusión, en que es una conversación dirigida y preparada con el fin expreso de obtener información. El rol de entrevistador es obtenerla. Si los roles se revierten, el entrevistado está conduciendo la entrevista. Así pues el entrevistador es el responsable de la dirección que debe tomar la entrevista.

Las ventajas de la entrevista sobre otros métodos de hacer preguntas son muchas. Las entrevistas dan información inmediata que puede ser calificada o aumentada si fuera necesario, permiten interpretaciones y reacciones al momento, tiene flexibilidad, pueden ser cálidas y de apoyo en contraste con la impersonalidad y desinterés de llenar formas y responder cuestionarios. Quizá lo más importante de todo es que se pueden usar cuando otros métodos fallan con personas con diferentes características como lo son los difíciles, egocéntricos y con gente que tenga los problemas personales más complejos, sin embargo en el proceso de selección técnica de personal es necesario considerar que esta es una de las muchas técnicas que se utilizan.

En dicho proceso, el entrevistador pretende colocar a la persona idónea en el puesto adecuado, y al entrevistado por su parte le interesa lograr un primer contacto prometedor y ventajoso, demostrar confianza en sí mismo, ganarse el respeto, conseguir el reconocimiento a sus capacidades y obtener el puesto o promoción.

El psicólogo al trabajar con personas, por lo general ha utilizado la entrevista como uno de sus múltiples herramientas de trabajo, no importa en que área de la psicología se desempeñe.

La entrevista para el psicólogo, no es un medio complementario de información eliminable con el tiempo, sino algo básico y fundamental, ya que en ella se apoya para poder realizar gran parte de su trabajo.

De manera tradicional, las entrevistas de selección han desempeñado un papel muy importante en el proceso de elección de candidatos, tanto que es raro encontrar un caso en que se haya contratado a algún empleado sin algún tipo de entrevista. Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura, o control, que ejerce el entrevistador.

La entrevista se usa casi universalmente en la selección técnica de personal Bellows y Estep (1954) estimaban que aproximadamente 150 millones de entrevistas deben hacerse anualmente para lograr una selección de personal, sin embargo, actualmente estas cifras se ven grandemente superadas.

El psicólogo del trabajo como responsable directo o indirecto de la selección de personal, debe conocer y manejar los diferentes tipos, fases y finalidades de la entrevista, para poder obtener el máximo beneficio de ella.

## **2.2. Definiciones:**

La entrevista supone un propósito es decir, no se hace por el mero gusto de conversar; implica en el entrevistador una actitud de intensa observación, no sólo de palabras sino de comportamientos, gestos, ademanes, etc. Cada entrevista tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar su desarrollo, la información previa requerida, el ambiente en que se realizará y su duración.

Constituye probablemente uno de los instrumentos más sencillos pero a la vez más valioso. Su validez y frutos dependen de la habilidad de quien la emplea. No obstante es satisfactorio comprobar, que es una de las técnicas con menor costo y de fácil aplicación pueden prepararse de un modo amplio y flexible, bastando sólo la experiencia y cierto autoanálisis.

Dentro del ámbito laboral el psicólogo del trabajo, independientemente del puesto que ocupe o las funciones que desempeñe, usa algún tipo de entrevista, por lo cual a continuación se mencionarán diversas definiciones de entrevista con el objetivo de fundamentar los criterios que sirven de base para el presente trabajo.

Symonds (1960) indica que la entrevista constituye un método para reunir datos durante una consulta privada o una reunión; una persona que se dirige al entrevistador cuenta su historia, da su versión de los hechos o responde a las preguntas relacionadas con el problema estudiado o con la encuesta emprendida.

Bryndham y Moore (1961) definen a la entrevista de la siguiente manera: "La entrevista es una conversación seria, que se propone un fin determinado, distinto del simple placer de la conversación"

Charles Nahoum (1968) "La entrevista es un intercambio verbal que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da la versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico"

Sullivan (1977) define a la entrevista como una "Situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vida del sujeto entrevistado y que pautas y normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio"

Fong (1978) "Una entrevista es un medio de comunicación "cara a cara" y generalmente de persona a persona. Es la concurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con un propósito ulterior: hacer una venta, cambiar una actitud, tomar una decisión, resolver un problema, etc".

Arias Galicia F. (1996) "La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar, recabar información o modificar actitudes en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones",

Bleger (1985) "La entrevista es un campo de trabajo en el cual se investiga la conducta y la personalidad de seres humanos, Persigue un objetivo psicológico (investigación, diagnóstico, terapia, etc.) Intenta el estudio y la utilización del comportamiento total del sujeto en todo el curso de la relación establecida con el técnico, durante el tiempo en que dicha relación se extienda, no la obtención de datos completos de la vida total de la persona, meta de otra situación de aplicación psicológica".

Grados Espinosa J. (1993) "La entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistados, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes"

Una entrevista de selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa evalúa las posibilidades del candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa.

Dentro de los teóricos revisados surge indudablemente el nombre de Sullivan (1977) como uno de los autores que más se enfocaron a tratar este tema y el cual ha sido la base o referencia de diversos autores e investigadores más. Hablemos entonces de la definición que él hace de entrevista y de esta manera poder comparar y retomar la que apoya en mayor medida el presente trabajo.

Sullivan (1977) define la entrevista como una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base progresivamente desarrollada de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características de vivir del sujeto entrevistado, el paciente o cliente, y que pautas o normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o especialmente valiosas, y en revelación de las cuales espera obtener algún beneficio.

La entrevista es considerada como un fenómeno interpersonal en donde los datos para su estudio y comprensión deben ser derivados de la observación sobre lo que ocurre entre los participantes de la entrevista o de la observación del campo de su interacción.

La entrevista se compone por la reunión de dos personas, una de ellas reconocida como experta en materia de relaciones interpersonales y la otra conocida como el cliente, entrevistado o paciente, que espera extraer algún provecho de una discusión seria con el experto sobre sus necesidades.

Las características de la entrevista están implícitas dentro de la definición, por lo que se hablará específicamente de cada una de ellas a continuación:

- Ψ La entrevista es una situación de comunicación principalmente oral o vocal. No solamente comunicación verbal, pues se debe de tener en cuenta los aspectos no verbales como son: los delatores de la entonación, ritmo de la conversación, dificultades de enunciación, etc. ya que son factores sobresalientes para cualquier estudioso de la comunicación vocal.
- Ψ Esta comunicación pertenece a un grupo de dos personas pues es imposible explorar la mayor parte de las zonas significativas de la personalidad mientras se halla presente una tercera persona. Esta sugerencia tiene una ligera media ironía porque aún cuando solamente hay dos personas, el número de personas más o menos imaginarias que quedan envueltas en este grupo es sorprendente.
- Ψ La entrevista debe ser más o menos voluntaria por parte del entrevistado y del experto. Los especialistas están acostumbrados a tratar con personas que muestran distintos grados de disposición, desde aquellas que son extremadamente renuentes pero que tiene que hacerlo por algún mandato legal; hasta aquellos que se muestran seriamente interesados en obtener el beneficio de la entrevista. Por otro lado en la actitud del especialista o entrevistador hay



algunos elementos más o menos voluntarios, que pueden variar, desde el que se entusiasma ante lo que va a descubrir hasta el que se muestre indiferente al grado de sentir aburrimiento con respecto al entrevistado.

- Ψ La entrevista va dirigida al propósito de aclarar normas características de la vida del entrevistado. Y para resolver los problemas del entrevistado se deben comprender sus principales características referentes a su trato con los demás, por lo que se debe saber todo lo que se pueda sobre él, pues es más fácil la relación si el entrevistado se ha dado cuenta de que al entrevistador le interesa comprender lo que le pasa.
- Ψ La entrevista debe dar una esperanza de beneficio para el entrevistado. El entrevistador tiene que estar seguro de que la otra persona salga beneficiada de algún modo de la entrevista y que haya alcanzado los objetivos que lo impulsaron a buscar y obtener ésta.

### **2.3 Etapas de la entrevista.**

Indudablemente, Sullivan es uno de los pioneros y expertos que más ha aportado al tema de entrevista, el cual a pesar de ser principalmente clínico, no puede pasar desapercibido como base importantísima para todo aquel entrevistador; como en el caso del presente trabajo en el que hablamos de la entrevista laboral, para la cual se retoman pasos que él considera debe llevar toda entrevista.

Revisemos entonces las etapas que sugiere para posteriormente compararlas con otros autores que también se enfocan al tema de la entrevista.

Para Sullivan (1977) las etapas de la entrevista son:

- 1.- El comienzo formal,
- 2.- El reconocimiento,
- 3.- El reconocimiento en la psicoterapia intensiva y

#### 4.- El resumen del reconocimiento.

A continuación se explicará en que consiste cada una de ellas:

**1.- En el comienzo formal:** se da el encuentro físico entre el especialista y el entrevistado. La forma en que es recibido el entrevistado puede acelerar notablemente el logro del resultado que se desea, o puede hacer que dicho resultado sea inalcanzable. No es bueno tratar al entrevistado como uno más, como si fueran datos estadísticos. Los comentarios ceremoniosos (palabras) no son la mejor manera de comenzar la entrevista.

Sullivan nos plantea basado en su experiencia como debe comenzarse la entrevista:

- 1.- Tratar de no ser excesivamente cordial y obrar como si el entrevistado fuese esperado por él, se averigua su nombre y se le saluda por el mismo.
- 2.- Se le sugiere que entre (forma de hospitalidad) y se le mira fijamente una sola vez.
- 3.- Indicarle dónde debe sentarse, para que no se sienta presionado y tenga la sensación de alivio.
- 4.- Se le dice al entrevistado que se está enterado de la causa que lo ha traído, es decir, se le demuestra que hemos puesto atención a los pequeños datos que hasta entonces nos han sido proporcionados (ya sea por teléfono, por algún familiar, una entrevista anterior, etc.)
- 5.- Darle su primera impresión acerca de la historia que conoce, a lo cual el paciente puede reaccionar afirmando lo que le dijo o puede decir que ese no es su problema, entonces se prosigue a pedirle que nos explique cual es.

El final de esta primera etapa llega cuando el entrevistado siente que nos ha transmitido alguna idea sobre su problema y sobre sí mismo (en esta parte tratamos de mostrar que nosotros sabemos algo).

En pocas palabras, en la primera entrevista cuando llega por recomendación u orden, se debe tratar de ser franco y hay que darle un bosquejo al entrevistado de los que se nos está pidiendo que determinemos. Para esto se cuidan mucho los detalles que han sido proporcionados por el informante.

**2.- El reconocimiento:** Es donde el entrevistado ya tiene la sensación de que uno ya sabe porque está aquí. En esta etapa se quiere obtener un bosquejo general, el cual debe ser breve y no extenso como la historia de una vida.

Sullivan siguió los siguientes pasos para esta etapa:

- 1.- Preguntar los datos generales como: edad, nombre completo, si viven o no sus padres, sus nombres, número de parientes consanguíneos, incluso los fallecidos, su lugar en el orden de hermanos, etc.
- 2.- Después se pregunta quien además de sus padres se encontraban o se encuentran frecuentemente en su casa (esto nos puede ayudar para determinar el lugar que nosotros ocupamos para el paciente).
- 3.- Quien sostenía la casa y ocupación de los padres.
- 4.- Se pregunta si alguna vez existió un cambio significativo en la situación financiera de la casa (eso puede afectar las expectativas del entrevistado).
- 5.- Se comienza a demostrar curiosidad sobre la forma de ser del padre y madre, que clase de persona es, si su familia era feliz y así sucesivamente hasta llegar a sus semiparientes.
- 6.- Educación del entrevistado (para conocer el grado de escolaridad que tiene).
- 7.- La historia de sus ocupaciones, éstas nos ayudan a conocer su situación económica, sus ocupaciones geográficas generales y su capacidad de convivir con los demás y progresar en la vida. Ya que, cuanto más enferma está una persona más omite los detalles de su historia y de sus ocupaciones, y aquí por primera vez generalmente se le dice al entrevistado lo que hemos oído decir y luego se le pregunta si esa es toda la historia.

**3.- El reconocimiento de la psicoterapia intensiva:** La habilidad que un entrevistador puede manifestar en la obtención e interpretación de esa historia en bosquejo, tiene mucho que ver con la facilidad o dificultad del interrogatorio detallado subsiguiente que, si el entrevistador es un psiquiatra (en el caso del área clínica), que está realizando el tratamiento de un paciente significa ordinariamente el prolongado lapso de psicoterapia intensiva, que no es el caso de la entrevista laboral con fines de selección.

El uso de la asociación libre, se da durante el reconocimiento ya que es posible que el entrevistador oiga hablar de una situación perteneciente al pasado del entrevistado, que parece significativa pero no se presenta clara, es decir, hay cosas que el entrevistador quiere saber y el entrevistado no es accesible a tal información. En otras palabras, al atacar lugares en blanco en la memoria del paciente, el entrevistador le está dando en realidad una insinuación sobre el carácter de la asociación libre.

Conforme el entrevistado empieza a hablar sobre las cosas que acuden a su mente, sus pensamientos empezarán a circular de la manera más curiosa, hacia la contestación de la pregunta que se le ha hecho. Puede suceder como es natural, que el proceso empiece y termine o se detenga, muchas veces antes de que el entrevistado haya contestado a una sola pregunta significativa.

**4.- Resumen del reconocimiento:** El especialista debe poner fin al reconocimiento con una declaración que consta de un resumen de lo actuado hasta entonces, en tal, se informa al entrevistado todo lo que ha oído y lo que considera como un problema. Además el especialista debe pedir al entrevistado que corrija el resumen si es que falta algo de información. Se debe tener cuidado con lo que se omite en el resumen. Este resumen le muestra al entrevistado algunas de sus evasiones y distorsiones convencionales.

Es bueno pedirle también al paciente que haga una cronología de su vida, esto nos ayuda a poder reconocer los nombres abstractos de personas concretas. Hay que tener cuidado en lo que se pone en el resumen, se debe presentar de tal manera que no se torne demasiado ansioso al entrevistado para poder trabajar con él. El especialista trata de bosquejar cuál es el problema mayor que se está presentando en el vivir del paciente, si por alguna razón, no se puede definir claramente cuál es, se debe buscar otro de menos importancia, hasta que se llega a descubrir cuál es el principal problema.

### **PASOS PARA LA TERMINACION DE LA ENTREVISTA.**

Una parte importante al poner fin a la entrevista o interrumpirla por algún tiempo, es consolidar todo el progreso que se pueda ver alcanzado durante la sesión o serie de sesiones. La consolidación se realiza mediante cuatro medidas:

1.- El entrevistador formula una declaración final al entrevistado, en la cual resume todo cuanto ha habido durante el curso de la entrevista. Esta clase de declaración resulta de utilidad para el entrevistador, ya que repite las pruebas a las que sometió los hechos observados a la entrevista, al declarar sus impresiones al entrevistado con el propósito de obtener su reacción ante ellos y lograr una posible corrección. Son conclusiones generales respecto de los cuales está ya seguro por completo, pero que no se incluyen en el sumario para evitar la destrucción de las probabilidades que pueda tener la persona entrevistada.

2.- El entrevistador da al entrevistado una prescripción de acción, en la cual el entrevistado deberá empeñarse en seguir. Esta debe adaptarse para la consolidación de sus resultados. Cuando la entrevista es interrumpida la prescripción es una especie de preparación para la entrevista siguiente, el entrevistador indica al entrevistado un curso de hechos en los cuales puede intervenir y que, a juicio del entrevistador, y en vista de los datos que ha conseguido acumular, mejoraría apreciablemente sus probabilidades de éxito y satisfacción en la vida.

3.- El entrevistador hace una apreciación final de los probables efectos sobre el curso de la vida del entrevistado, que puede razonablemente esperarse de la declaración y la prescripción. Aquí el entrevistador proporciona algún pensamiento sobre la manera en que el entrevistado va a tomar lo que le ha sido ofrecido en la entrevista final.

4.- La despedida formal: el entrevistador tiene que encontrar lo antes posible alguna manera de desprenderse de la situación de entrevista con la menor torpeza y sin perjudicar la labor que ya ha realizado.

No debe volver atrás para insistir sobre puntos ya discutidos y estudiados, del mismo modo que no debe explicar todo aquello que ya ha sido debidamente aclarado y que por mucho que se repita no se conseguirá aclararlo más. El especialista debe poner fin a la entrevista cuando ésta, a su juicio, ya ha terminado, de lo contrario gran parte del beneficio de su labor puede ser anulada. El final debe ser breve, respetuoso de una clase que no confunda lo que ya ha sido realizado.

Por otro lado la Dra. Isabel Portillo (1994) expone sus puntos de vista respecto a la teoría de Sullivan y maneja la siguiente definición de entrevista:

"La entrevista clínica psicodinámica, encuentro entre un paciente o grupo de pacientes y un entrevistador o equipo de entrevistadores, es el procedimiento técnico tendiente a desarrollar un proceso de comunicación, en el seno de un vínculo interpersonal, cuya meta es el establecimiento de una relación de trabajo a través de la cual se busca esclarecer los conflictos psíquicos, presentes y pasados, que perturban el equilibrio actual del o de los entrevistados."

La Dra. Portillo en su manejo de entrevista psicodinámica difiere de Sullivan en algunos puntos de su definición, sin embargo, no deja de ser el punto de partida para comparar y complementar los conceptos actuales sobre entrevista de diversos autores.

A continuación se citan diversos autores para diferenciar los enfoques:

### 2.3.1. Comparativo entre varios autores en relación a las etapas de la entrevista.

Sullivan (1977)	Grados E. (1993)	Arias Galicia. (1996)	Cicero Franco. (2001)	Stanton (1990)	Rodriguez E. (1996)
Comienzo Formal	Apertura	Rapport	Apertura	Presentación y bienvenida	Apertura
Reconocimiento	Rapport	Cima	Reconocimiento	Charla	Reconocimiento
Reconocimiento de la psicoterapia e intensiva	Approach	Cierre.	Investigación de las necesidades	Obtención de información pertinente	Reconocimiento
Resumen del reconocimiento.	Empatía.		Clausura o Cierre	Descripción de la compañía y del puesto	Cierre
	Desarrollo			Respuestas a las preguntas del entrevistado.	
	Clima			Fin de la entrevista.	
	Cierre.				

Como se puede notar las etapas antes mencionadas difieren de manera mínima y se desprenden tomando como referencia lo manejado por Sullivan. Para el presente trabajo, se considerará la definición que de ésta hace Arias Galicia sin demeritar las demás referidas, ya que se considera más acorde con los fines del trabajo.

**2.3.2. Rapport:** Es una palabra de origen francés, que de por sí indica cualquier relación, se usa técnicamente para designar un tipo especial de trato psicológico con sentimientos de apertura, confianza, seguridad y bienestar. Es necesario que se dé desde el primer momento una relación amistosa y cordial para que se logre la corriente de comunicación. El inicio es un saludo amistoso y un

interés sincero al escuchar muy receptivamente al entrevistado. Es posible obtener la simpatía iniciando la entrevista con una breve charla sobre cualquier tema que sea conocido y responda a los intereses del entrevistado. Esta comunicación que se logra entre el entrevistado y entrevistador establece el rapport, permitiendo disminuir la ansiedad y crear un clima de confianza. Para ello se recomiendan preguntas neutras como: ¿Le pareció difícil llegar aquí?... Una vez eliminado el ambiente tenso, se aborda el tema, evitando rasgos negativos de superioridad, dominio, curiosidad, así como preguntas que manifiestan dudas sobre la veracidad de lo expresado por el entrevistado.

Es básicamente el inicio de la entrevista, la recepción formal del entrevistado, donde por primera vez se conocen ambas partes y se forman una primera impresión o primer impacto del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista. Puede ser una recepción formal y ceremoniosa, o bien un contacto más espontáneo, lo cual determinará en gran parte el éxito o fracaso de la entrevista: Porque la empatía establecida en el rapport conlleva sensibilidad y exactitud al percibir la realidad social y emocional de la persona y al compartir sus sentimientos.

**2.3.3. Cima:** El desarrollo o cima es la etapa central de la entrevista lo que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Podríamos decir que es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información. En esta etapa el tipo de preguntas son directas pero no amenazantes y además el entrevistador es el que tiene una mayor participación. Durante el desarrollo de la entrevista, la responsabilidad del entrevistador es participar y controlar la situación hacia el logro de los objetivos.

Este es el momento que ofrece el clima adecuado, tanto en acopio de información como en confianza, espontaneidad y seguridad, para aclarar las últimas dudas, vencer las últimas resistencias y disponerse a cerrar. En la etapa de la cima, el entrevistador se aboca más bien a la obtención de información cualitativa, más significativa, ya que en ese momento existe el clima propicio. Esta etapa se



caracteriza por la mayor participación del entrevistado y la mínima intervención del entrevistador.

En dicha etapa (en caso de entrevista de selección) se explora la historia laboral, formación académica, historia personal, estado de salud, tiempo libre y proyectos a mediano y largo plazo)

**2.3.4. Cierre:** Será de acuerdo al tipo de entrevista, pero siempre con amabilidad y cortesía, reflejando en unos casos satisfacción y gratitud y en otros la esperanza de que la entrevista dará buenos resultados para todos. El entrevistador minutos antes de dar por terminada la entrevista, anuncia el final de la misma, dando oportunidad al entrevistado para que haga las preguntas que estime pertinentes, o bien agregue algo que considere importante para la entrevista, y finalmente se le da a conocer cual es el siguiente paso a realizar.

## **2.4. TACTICAS DE LA ENTREVISTA**

Son recursos que se utilizan para recabar mayor información o ahondar en la entrevista. Deben manejarse con flexibilidad, puntualizando que deberán usarse de acuerdo con el entrevistador, el entrevistado y los objetivos de la entrevista.

**2.4.1. TIPOS DE PREGUNTAS:** Después de revisar la información bibliográfica se encontró que existía una diversidad de mimbres para cada uno de los sistemas de preguntas, pero en esencia se repetían. En este caso se hablará de aquellas que de manera más significativa, y de acuerdo con su marco de referencia, se distinguían y además eran de utilidad conocida para los fines de la presente investigación.

**Preguntas evaluativas:** Están basadas en las expectativas que tiene el propio entrevistador en relación con la información que puede aportar el entrevistado, que puede surgir desde la planeación de la entrevista o de acuerdo con las respuestas que proporcione el entrevistado. Este tipo de preguntas se recomiendan para la

última fase de la entrevista, pues van a reducir el aporte de información, ya que el entrevistado se va a concretar a contestar lo que se le está preguntando, considerando que a la organización sólo le interesa este aspecto de su trayectoria académica y ocupacional.

**Preguntas de reflejo:** Consisten en reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselos al entrevistado con el fin de aclarar y expresarle lo que está escuchando, de manera activa y enfática. Un ejemplo de esto podría ser: "Tengo la intención de que se siente nervioso... ¿es cierto?, a lo que el entrevistado respondería: " Si puedo ser sincero, sí un poco". Este tipo de preguntas pueden servirle de retroalimentación al propio entrevistador para verificar que tan sensible es para percibir la información y las actitudes del entrevistado.

**Preguntas cerradas:** Estas preguntas se utilizarán en las entrevistas en que el entrevistado tiene una intervención más activa. Las preguntas cerradas provocan respuestas que satisfacen la información en pocas palabras. Las cuales a su vez se dividen en tres clases:

**1.- Preguntas cerradas de identificación:** Estas son las que buscan saber qué, cuánto, cómo, dónde y cuál. Por ejemplo, ¿En donde nació usted? ¿Cuántos son de familia?.

**2.- Preguntas de selección:** En éstas lo que se le pide al entrevistado es que elija entre dos o más opciones que se le presentan: ¿Prefiere usted trabajar aquí en la matriz o irse a una sucursal?

**3.- Preguntas de sí o no:** Son las que pueden cuestionarse satisfaciendo la pregunta con un sí o un no. También son conocidas como preguntas dicotómicas. Un ejemplo sería: ¿Estudia inglés? ¿Vive solo?, etc.

**Preguntas abiertas:** Este tipo de preguntas se caracterizan por ser indefinidas, es decir, se deja en el entrevistado la función de señalar cuáles son los aspectos que más le interesan. Por ejemplo, "Platíqueme sobre su trayectoria académica",

“Hábleme sobre su experiencia laboral”. El entrevistador deja que la entrevista se conduzca de acuerdo con la cantidad y calidad de la comunicación que se obtiene en ese momento, debe cuidarse de no interrumpir. Este es uno de los tipos de preguntas que se utilizan con más frecuencia en cualquier entrevista. Queda a juicio y a la experiencia del entrevistador y de acuerdo con las características del puesto, el que utilice los dos tipos de preguntas, tanto las cerradas como las abiertas, dependiendo del tipo de entrevistado que tenga. En muchas ocasiones, cuando se utilicen preguntas de tipo abierto, se verá que el entrevistado se angustia un poco y pedirá que se le precisen más.

**Preguntas sugerentes:** Es el tipo de pregunta que induce la respuesta y con la cual se debe tener cuidado ¿Verdad que no se enoja?, difícilmente el candidato diría que sí, pues daría la impresión de que lo es y lo estaría contradiciendo. Pero también estas preguntas sugerentes pueden utilizarse cuando el entrevistador considera tener alguna duda, se puede la siguiente pregunta: “¿Cuántos hijos tiene?, en el caso de las personas que anotaron en la solicitud que son solteras y el entrevistador tiene duda o da por hecho que no es así, con el fin de verificarlo puede hacerle la pregunta y si la persona se considera en evidencia o se siente atrapada, contestará que 2 o 3 hijos, en otros casos se verificará que es soltera y dirá “Soy soltera”. El ejemplo citado anteriormente tienen el fin de que se consideren las siguientes preguntas como una herramienta sensible que es dúctil y práctica si la sabe manejar el entrevistador.

**Preguntas proyectivas:** Se basan en el principio de que todos tienden a proyectar sus sentimientos carencias y frustraciones en otros. Lo que se hace con este tipo de preguntas es actuar como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos sirviéndose de otros puntos de referencia. Los tipos de pregunta que se utilizan pueden ser: ¿Qué es lo que piensan sus compañeros sobre su jefe?, ¿Qué opinan sus amigos sobre el amor libre. Evaluar este tipo de información sirve para ver que tanto se identifica el sujeto con las opiniones que está vertiendo, esto se basará en los datos que se tenga del entrevistado.

**Preguntas situacionales:** Estas preguntas tienen como fin establecer situaciones miniatura que simulen la realidad que va a vivir el trabajador. La extensión del tipo de preguntas que se realizan, estará definida por la relevancia que pueda tener determinado tipo de experiencia para el desempeño del puesto que se requiere, o de acuerdo con el objetivo para que se aplica la entrevista.

**Preguntas de aclaración:** Estas consisten en dilucidar una situación que resulta confusa, tanto por parte del entrevistado, como del entrevistador. Por ejemplo, ¿Qué haría usted para realizar una buena negociación colectiva, considerando que en la última revisión del contrato colectivo de trabajo confrontamos 3 días de huelga?

**Preguntas de confrontación:** Consiste en pedirle pruebas y de los objetivos al entrevistado sobre lo que se sospecha que está exagerando. Por ejemplo, si dice que habla alemán, se le pide que hable, si dice que ha tomado diversos cursos se le piden comprobantes.

**Agrado-desagrado:** El agrado se refiere al hecho de que cuando el entrevistado está comunicando lo que se le preguntó, se hagan gestos de aprobación, dando a entender que se está de acuerdo con lo que dice, que lo está haciendo muy bien, y al mismo tiempo, le permite al entrevistador ver cómo funciona ante los estímulos de reconocimiento, qué tan necesitado está el entrevistado del reforzamiento.

El uso del desagrado se refiere al hecho de hacer gestos que indiquen que no se está de acuerdo con lo que está diciendo, y obviamente, que la información no es buena para el puesto para el que se le evalúa. El objetivo es definir que tanta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si persiste en los puntos de vista que había expresado, o si en la medida en que se utiliza el desagrado empieza a mermar o cortarse la comunicación o bien el entrevistado realiza un giro totalmente al contrario de lo que había expresado anteriormente, retractándose y buscando la aprobación del entrevistador.

**Preguntas de presión:** Se utiliza el tiempo para presionar y ver la capacidad del entrevistado para organizarse ante situaciones de urgencia. Un ejemplo sería: "Tengo poco tiempo para realizar la entrevista, así que dígame en 20 minutos, lo más relevante de su curriculum vitae". Aunque implica riesgos utilizar este tipo de preguntas para niveles de mandos intermedios, ejecutivos y vendedores, es importante emplearlas con el fin de verificar la capacidad de planeación y el repertorio verbal para comunicar en poco tiempo lo más significativo o relevante de acuerdo con sus intereses.

**Desacuerdo:** Consiste en comunicarle al entrevistado un total y absoluto desacuerdo con lo que está diciendo. Esta práctica permitiría ver el grado de control emocional que el individuo tiene sobre sí mismo, hasta donde puede recibir y controlar la agresión.

**Silencio:** Consiste en provocar pausas para registrar las reacciones no verbales y corporales del entrevistado y demostrarle que se le está escuchando. En ocasiones, se utiliza el manejo de los silencios para dar pauta a que prosiga sobre determinado tema de la entrevista, o bien, para detectar a qué nivel maneja la angustia.

**Eco:** Son preguntas que se hacen a través de ser el eco o repetir la última frase o palabra que el entrevistado acaba de decir. El objeto es que el entrevistado siga hablando sobre el tema, profundice o aclare, también puede dar apoyo y demostrar que existe comprensión e interés.-

**¿Porqué?:** Se utiliza como una ayuda para lograr que la gente continúe hablando. Algunos autores opinan que no es aconsejable utilizar esta pregunta, ya que podría parecer un regaño para el entrevistado, lo que podría redundar en cierta ansiedad.

**Mmhm:** Utilizar el "Mmhm", es una respuesta no verbal que significa que el entrevistador le está haciendo sentir al entrevistado que está preparado para seguir escuchándole. En ocasiones esta respuesta aunada al movimiento afirmativo de la

cabeza puede servir como reforzamiento, con el fin de incrementar la comunicación sobre determinado tema de interés para el entrevistador.

## **2.5 Diversos enfoques de la entrevista:**

### **2.5.1. Finalidad de la entrevista en el área clínica:**

Aunque las líneas divisorias no siempre están claramente definidas, la entrevista clínica difiere de otras entrevistas en importantes aspectos. Tal vez la diferencia más significativa consista en que la entrevista clínica se realiza con el fin definido, de que la persona que se beneficia de ella no sea el entrevistador sino el entrevistado.

El entrevistador asume el papel de experto que a causa de su preparación especial y de su experiencia, trata de ayudar al entrevistado a resolver un problema de su vida o a mitigar un trastorno mental que viene a exponerle.

Es prácticamente imposible establecer una línea de separación firme y definida entre las diferentes entrevistas clínicas pero todas tienen en común que el entrevistado se caracteriza por presentar un trastorno emocional. En el trabajo clínico, específicamente, la entrevista se utiliza principalmente para tres fines generales: evaluación de diagnóstico, prueba psicológica y psicoterapia. Desde el punto de vista del diagnóstico se utiliza para obtener información acerca del problema del cliente y para valorar la naturaleza de su dificultad.

Individualmente administradas, las pruebas psicológicas se pueden considerar como una forma de entrevista, en este caso bajo una forma estandarizada en la que a todos los clientes se les hace esencialmente las mismas preguntas en un orden y forma cuidadosamente prescritos.

La psicoterapia también hace uso de la entrevista, poniendo un énfasis especial en la relación de comunicación entre los participantes. El tratamiento de los desórdenes

mentales sirve de fondo para el análisis de la entrevista clínica, la cual se emplea esencialmente para ayudar al individuo a recobrar su equilibrio emocional, a superar los síntomas de debilidad o aflicción que le impiden conducir una vida "normalmente" feliz.

El paciente durante la entrevista con mucha frecuencia refleja importantes patrones de comportamiento del cliente y constituye por sí mismo una fuente muy importante de datos. De aquí se sigue que el entrevistador clínico tiene que ser un observador sensible y astuto para percibir la variedad de reacciones que se manifiestan durante la interacción con cualquier paciente determinado.

### **2.5.2. Finalidades de la entrevista en el área social:**

Del mismo modo que los procedimientos de muestreos han aumentado en complicación y precisión, hasta mucho más allá de las operaciones mentales de sentido común, pero, como quiera que sea siguen estando basados en actividades comunes a todos los hombres, también lo está la entrevista, o sea la obtención de precisión, enfoque, confiabilidad y validez de otro acto social corriente que es la conversación. Cuando los padres procuran enterarse de lo que "verdaderamente sucedió en la escuela", interrogando a los hijos, están llevando a cabo una entrevista. Quizá la mayoría de nosotros hemos pasado a una "entrevista de empleo", en las que se les ha hecho una serie de preguntas destinadas a descubrir lo que "sabían hacer". El posible comprador de algún bien raíz se convierte también en entrevistador cuando pregunta acerca de la propiedad o regresa más tarde para interrogar a otros residentes de éste.

Así pues, en una ocasión u otra, todo el mundo ha sido entrevistador y entrevistado y todos han escuchado entrevistas. Algunas de éstas se han efectuado de modo eficiente, mientras que otras han dejado de obtener la información deseada.

Al igual que otras actividades sociales, la entrevista tiene muchas facetas. Hay muchos tipos de entrevistas y sus fines también son muchos. Tiene particular importancia el hecho de que el moderno investigador social adquiera esta habilidad. Se puede sostener, naturalmente que todas y cada una de las fases de cualquier investigación son cruciales. Los errores cometidos en cualquiera de ellas pueden debilitar o destruir la validez de la investigación. No obstante, la entrevista es, en cierto sentido, el cimiento sobre el cual se levantan todos los demás elementos, ya que se trata de la fase en que se reúnen datos.

Goode y Hatt (1980), dicen que la "entrevista es fundamentalmente, un proceso de acción social recíproca. Su finalidad primordial puede ser la investigación, pero ésta es su finalidad para el investigador, para el entrevistado puede tener unos cimientos y un significado totalmente distinto"

La entrevista no es simplemente una conversación. Es más bien una seudo conversación. Para que pueda tener éxito, debe poseer todo el calor y el intercambio de personalidades propias de la conversación, aunque con la claridad y las líneas orientadoras de la búsqueda científica.

La meta del entrevistador es conseguir información del entrevistado tratando que éste último entienda y acepte los objetivos de la investigación, para que le ayude al primero a obtener la información necesaria.

La entrevista social es usada por el analista de mercado por ejemplo para determinar que marca de "X" café es más preferida por el público consumidor, el experto en opinión pública la utiliza para hacer los pronósticos de qué candidato es el que posiblemente ganará las elecciones presidenciales, el investigador de medios de comunicación y propaganda hace uso de ella por ejemplo para determinar que tipo de comerciales le gustan más a la gente.



### **2.5.3 Finalidades de la entrevista en el área del trabajo.**

Dentro del ámbito laboral, existen varios tipos de entrevista las cuales reciben diferentes nombres, según sean sus objetivos y las áreas que las utilizan, las más usuales y conocidas son las siguientes:

**2.5.3.1 Entrevista de Selección:** Por medio de esta entrevista se pretende "detectar o evaluar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más sobresalientes del candidato y su relación con los requerimientos de un puesto, con fines de contratación. En la actualidad es raro que las personas obtengan un empleo, sin haber pasado una o más entrevistas de selección con uno o más representantes de la compañía, antes de que sean aceptados o no para una vacante.

**2.5.3.2. Entrevista Inicial:** Constituye la primera etapa del proceso de selección. En no más de 15 minutos se eliminan a los aspirantes evidentemente no calificados.

**2.5.3.3. Entrevista con el jefe inmediato:** Tiene como finalidad evaluar los conocimientos y habilidades técnicas y específicas que requiere poseer el candidato para desempeñar adecuadamente el puesto.

**2.5.3.4. Entrevista de salida:** En muchas compañías se lleva a cabo con todos los empleados en el momento de la terminación de la relación laboral, una entrevista de salida. Su finalidad es comprender mejor las actitudes de la persona de que se trate. En estas situaciones se espera que el empleado se muestre más abierto en sus contestaciones, ya que no tendrá necesidad de agradar para conservar su empleo, esta entrevista se puede completar con una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros.

**2.5.3.5. Entrevista de Análisis de Puesto:** Esta se lleva a cabo con el empleado que desempeña un puesto, así como con su supervisor inmediato con el fin de obtener toda la información referente a las aptitudes más deseables dentro del trabajo específico, conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace, así como las condiciones en las cuales se lleva a cabo, sus responsabilidades y riesgos para analizar y evaluar en la forma más conveniente, esa unidad de trabajo.

**2.5.3.6. Entrevista de Evaluación de desempeño:** Es aquella que se realiza entre el empleado y su jefe inmediato (o con el jefe de personal) a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador. Las entrevistas de evaluación sirven para tres fines: 1) hacen posible que la evaluación sirva como una especie de retroalimentación, que ayuda a que el empleado conozca los adelantos que ha hecho y cual es su posición ante el jefe y la empresa, 2) le da oportunidad al supervisor para aconsejar al empleado acerca de cómo puede mejorar su actuación, y 3) hace ver al empleado las características que necesita y debe desarrollar para ocupar, posteriormente un puesto superior.

**2.5.3.7. Entrevista de Promoción:** Esta entrevista, se utiliza en las empresas, con las personas que han sido seleccionadas como posibles candidatos a un ascenso. Lo más importante cuando se realiza esta entrevista, es que el entrevistador elimine la expectativa de que la promoción por si misma va a ser aceptada, pues el objetivo que tiene la entrevista de promoción es auxiliarse de preguntas exploratorias que pueden detectar si el sujeto tiene la motivación y disposición para desprenderse de sus compañeros, del puesto que quizá siente familiar y si puede dominar la resistencia al cambio.

Cuando se logra conciliar la posibilidad de la promoción con el deseo por parte del empleado de ascender de puesto, la entrevista de promoción se va a concretar a explorar las cualidades y capacidades que tiene el sujeto para desempeñarse en el puesto al que es candidato.

**2.5.3.8. Entrevista disciplinaria:** Para Stanley, (1969) el objetivo de la entrevista disciplinaria "es más bien fortalecer o perfeccionar, que castigar o escarmentar". Su propósito puede ser mejorar la actuación, la productividad, la calidad, o lograr la cooperación en la observancia de las reglas que han sido adoptadas para el grupo de trabajo. Puede estar orientada negativamente para hacer que algo no siga sucediendo.

**2.5.3.9. Entrevista dimensional:** Este tipo de entrevistas tuvo su origen en los centros de evaluación. Se utiliza de manera preponderante para la selección de gerencia, a niveles directivos o para encontrar personal altamente calificado o especializado así como también la detección de necesidades de capacitación. En esta entrevista se investiga la conducta pasada, pero el objetivo específico que persigue es evaluar las dimensiones que el puesto requiere. Definiendo dimensiones como segmentos de conducta que se evalúan, las cuales se establecen mediante una investigación acerca de las características que debe reunir un candidato para triunfar en determinado puesto. De esta manera se evalúa a cada candidato con respecto a todas y cada una de las dimensiones establecidas y se define que correlación existe en cada una de ellas.

**2.5.3.10. Entrevista por competencias:** Para poder hablar el sistema de entrevistas de selección por competencias, no se puede dejar de lado el surgimiento de este tema de actualidad. Storey (1995) señala que al existir un ambiente demandante y con alto nivel de dificultad, se elevaron las presiones competitivas y muchas organizaciones aplicaron una variedad de iniciativas en la administración de los recursos humanos, buscando motivar e impulsar a los empleados en su proactividad y su liderazgo. Por lo cual, se da el surgimiento de la competencia sobre la base de habilidades. Las ventajas competitivas de los trabajadores se ven incrementadas basándose en la explosión de las competencias base dentro de la organización. A partir del momento en el que toma lugar en los gerentes y directivos, la importancia en la apreciación de las habilidades, capacidades, y competencias como puntos clave de ventaja competitiva se han presentado los cambios en cuanto

a reclutamiento y selección se refiere así como a cambios organizacionales importantes.

De esta manera surge la selección de personal a través de entrevista por competencias donde se interrelaciona la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos, así como conocimientos y habilidades contextualizados a los procesos de trabajo. Para lo anterior, se retoma en gran medida el modelo anteriormente mencionado basado en los centros de evaluación, es decir la entrevista dimensional, para poder identificar las competencias requeridas para el puesto a cubrir.

Como se pudo observar, el hablar sobre la técnica de entrevista nos lleva a un sinnúmero de comentarios acerca de los ámbitos en que se puede aplicar, las utilidades y beneficios de la misma, así como su importancia ya que a pesar de los cambios que se dan en el contexto mundial y de los enfoques que son necesarios hacerle, sigue siendo una técnica sumamente útil para poder ubicar el candidato adecuado en el puesto adecuado. Sin embargo, también es importante considerar que este no es elemento exclusivo para la ubicación de personal de nuevo ingreso que cubra un perfil determinado, si no después de que éste ya ha sido ubicado en la empresa por haberse considerado ser el más adecuado al mismo. Es por eso que en el siguiente capítulo hablaremos de la importancia que tiene la entrevista en las diversas etapas del proceso de selección técnica de persona y por supuesto, posterior a éste.

## CAPITULO 3

### LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA ANTES, DURANTE Y POSTERIOR AL PROCESO DE SELECCIÓN

#### 3.1. Introducción.

En algunas empresas es común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de la selección de personal. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio: el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo, si obtendrá satisfacción en el trabajo y si el nuevo empleado se adaptará tanto al puesto como a la empresa. Entonces urge establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, para en éste último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección. En ese procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajuste, realizada en un lapso determinado después de la contratación, durante el cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de éste sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc.

En la selección de personal, la entrevista es cada día más utilizada. Hubo un tiempo en que era el único sistema de introducir al candidato a la empresa.

Revisando los sistemas de selección encontramos como uno de los más antiguos la entrevista. El contrato en las grandes empresas se hacía sobre la base de una entrevista con el capataz del taller al que se quería ingresar. Más adelante con el desarrollo de los tests, las industrias utilizaron esta técnica de medición ya que proporcionaron resultados inmediatos más precisos y se recortaba el tiempo dedicado a la selección, sin embargo, el proceso de selección es más amplio que la simple gráfica de capacidades que nos dan los test: hay muchos otros aspectos que

se nos escapan: aspecto personal, madurez emocional, actitudes y la forma en que se ha desarrollado sus capacidades que el test nos dice posee el candidato.

Actualmente la entrevista es necesaria, no sólo para la coordinación, interpretación y para complementar los datos de las pruebas, sino para contrastarlos con el sujeto y la tarea, y hacer la integración de los datos.

Además de poder recoger aquellos datos que no han podido reflejarse en los tests, por ejemplo, motivación, aspecto personal, modales, tono de voz y forma de expresión, etc., en estos aspectos, la entrevista es la única fuente de información. La entrevista es capaz de suministrarnos datos que no pueden obtenerse por ningún otro procedimiento.

La entrevista parece ser la forma más fácil y rápida de obtener cierta información acerca del entrevistado y valedera para el entrevistador y sus propósitos, aunque debemos considerar que si deseamos obtener información acerca del porque se retira un empleado de la compañía, no vamos a utilizar la misma forma de cuestionar que si queremos obtener información con fines terapéuticos, puesto que no tendremos ni el mismo objetivo, ni el mismo fin a lograr; en el primer caso la empresa requiere conocer las causas por las que se va el empleado y en el segundo caso el beneficio es para el paciente, el cual necesita ayuda psicológica.

La información que se obtiene en la entrevista, varía con el objetivo perseguido o el uso al que se le destina.

El hombre posee un conjunto de aptitudes y rasgos con interacción unos sobre otros. No podemos pensar que el sujeto que carece de una aptitud específica para un puesto y rechazado por el test de aptitud no puede ser un empleado excelente por sus otras características que suplen. Debemos tomar en cuenta que la tarea no exige una aptitud sola, sino la reunión de unas capacidades determinadas. La integración

de los datos aislados de información en un conjunto total, es precisamente función de la entrevista.

Se ha de tener en cuenta todos los datos y las impresiones recibidas. Este aspecto debe cuidarse especialmente para no caer en apreciaciones subjetivas, a priori del candidato; este error llamado "efecto del halo" que consiste en valorar al candidato basándose en la primera impresión y tamizando en esta toda la calificación.

Tanto para la fiabilidad como para la validez se necesita un personal especializado, con una preparación psicológica, que permita asegurar un conocimiento adecuado de la personalidad y de los rasgos o factores que puedan servir a descubrirla. Debe además conocer cuales manifestaciones están relacionadas a los rasgos de los tipos, es necesario asimismo, que las conclusiones de la entrevista se limiten a las aptitudes y rasgos que pueden ser descritas de un modo exacto.

La entrevista se basa en el diálogo. En la entrevista de selección tiene un lugar importante la pregunta.

La entrevista además señalábamos anteriormente es una forma de comprobar las otras fuentes de información y sobre todo constatar la forma en que el sujeto ha utilizado sus capacidades que, en última instancia importa más que el tenerlas. Sin embargo, no es suficiente haber aislado los datos informativos acerca de aptitudes particulares o rasgos, sino que estos deben combinarse en un conjunto total hecho desde el punto de vista del solicitante como desde el punto de vista de las exigencias de la tarea. Esta integración de trozos aislados de información en un conjunto total es precisamente función de la entrevista.

La entrevista se apoya en hechos reales. No sirven las conjeturas. "Se debe actuar sobre hechos, sobre su valor productivo y sus interrelaciones. Por esto ha de exigirse al entrevistador que conozca los hechos, sepa valorarlos y relacionarlos por lo que deberá ser experto en la comprensión de los hechos humanos, estar familiarizado

con los tipos de conducta, en la medida y estimación de las diversas aptitudes y capacidades y ser capaz de interpretarlas.

### **3.2 Los elementos de la entrevista.**

En cuanto a que es interacción estructurada y organizada, la entrevista consta de varios elementos claramente definidos. Los esenciales son cinco:

1.- El entrevistado: Es el protagonista número uno, la fuente de los datos buscados, la persona de quien se quiere recabar la información y la que ha de expresarse para que la entrevista cumpla su cometido. Más que objeto, él es el sujeto de la entrevista.

2.- El entrevistador: Podrá aparecer como el agente más importante, porque muchas veces es el que programa, diseña y concerta la entrevista, con el cometido de hacer aflorar la información necesaria.

La excelencia de su función está en que sea capaz de estimular con tino el pensamiento y la expresión del entrevistado. Paradójicamente, a pesar de lo importante que es su función, el entrevistador es tanto mejor cuando más sabe eclipsarse para que aparezca de lleno el entrevistado y ocupe el centro del escenario.

3.- El tema: La entrevista es una actitud intencional, perfectamente ubicada en un área de la vida personal, institucional y social: se diseña para tratar un punto particular y valioso, como por ejemplo: diagnosticar ciertas cualidades y habilidades de un individuo, recabar la opinión de un personaje prestigioso acerca de un problema, comprender la realidad clínica de un paciente, determinar la culpabilidad de un acusado, etc. No hay entrevista si no hay asunto "acerca de qué".



4.- Los objetivos: Son el "para qué" de la entrevista. Los objetivos son el tema en la entrevista lo que el mensaje es el argumento en una película de cine. El entrevistador se manifestará en la acertada relación y trabazón que sepa crear entre el tema y los objetivos; de tal modo que todo lo que se hable y se haga durante la entrevista vaya encaminado al logro de los objetivos.

5.- El lenguaje: Si bien una entrevista no es lo mismo que un diálogo cualquiera, se ubica dentro del género "diálogo" como una especie particular. Y exige de cada una de las partes los consabidos procesos de codificación y decodificación, que a su vez pueden involucrar muy diversos tipos de lenguajes, tanto verbales como no verbales.

La entrevista es una función profesional, que puede llegar a ser una obra de arte, más aún, una síntesis creativa de tres partes:

El arte de preguntar,

El arte de escuchar y

El arte de observar.

### **3.3. Métodos de entrevista.**

Las entrevistas de selección técnica de personal, difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante. La diferencia más significativa se encuentra en la cantidad de estructura o control, que ejerce el entrevistador. En la entrevista altamente estructurada, el entrevistador determina el curso que ésta seguirá a medida que se formula cada pregunta. En la versión menos estructurada el solicitante participa más en la determinación del curso que tomará la discusión. Una revisión de los diferentes tipos de entrevista, desde la menos hasta la más estructurada revelará las diferencias.

**3.3.1. Entrevista no dirigida:** Es el diálogo en el cual al candidato se le permite el grado máximo de libertad para decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador se cuida de no influir en los comentarios del candidato. En la entrevista no dirigida el entrevistador es muy cuidadoso para no influir en las observaciones del solicitante. Este tiene la máxima libertad para definir la discusión. El entrevistador plantea preguntas genéricas y abiertas como "hábleme más de su experiencia en su último empleo" y permite que el solicitante se exprese libremente y con un mínimo de interrupciones. Por lo general, el entrevistador no directivo escucha con cuidado y no discute, interrumpe o cambia el tema con brusquedad. Asimismo utiliza preguntas de seguimiento para permitir que el solicitante se extienda, responde con brevedad y permite pausas en la conversación; la técnica de la pausa es la más difícil de dominar para el entrevistador novato.

Mientras más libertad se permita al solicitante, la entrevista es particularmente valiosa para dar al entrevistador información, actitudes o sensaciones que a menudo permanecen ocultas en un cuestionamiento más estructurado. Sin embargo, como el solicitante establece el curso de la entrevista y no sigue un procedimiento establecido, poca de la información proveniente de estas entrevistas permite a los entrevistadores comprobar su juicio con otros entrevistadores.

Esta entrevista es muy útil para evaluar al personal ejecutivo, técnico o de nivel profesional, donde el 80% de las verbalizaciones estarán a cargo del entrevistado. El entrevistador únicamente hará preguntas claves que permitan continuar al entrevistado con el flujo de la conversación, aclarar puntos dudosos del curriculum o datos que se encontraron en los exámenes, o para ahondar en los puntos que se piensen son claves y determinantes para tener una imagen lo más completa y fidedigna posible.

En la entrevista no dirigida, se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro del puesto, cuáles son sus cualidades y defectos, qué tipo de supervisión es la que se tiene que ejercer, qué aspecto es el que lo motiva, de logro, de poder, económico o afiliativo.

**3.3.2. Entrevista estructurada:** Es el diálogo en el cual se utiliza una serie de preguntas estandarizadas con respuestas establecidas. Hoy en día se da más atención a la entrevista estructurada como resultado de los requerimientos de igualdad de oportunidades en el empleo y de la preocupación por aumentar al máximo la validez de las decisiones de selección.

En este tipo de entrevista se observa que las preguntas utilizadas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas. Esta entrevista es la que más se asemeja a un interrogatorio.

Este tipo de entrevistas es el que se utiliza cuando se hace la primera fase del reclutamiento, cuando se selecciona a las personas que van a intervenir en una investigación; también se utilizan para elegir a los participantes de un evento de capacitación, etc.

Se afirma lo anterior en virtud de que es la forma más económica en esfuerzos para detectar qué personas cuentan con los requisitos, características, repertorios y recursos para considerarlos como candidatos en la selección de personal con perspectivas, dado que tiene la dado que tiene la experiencia o la escolaridad deseable. En el caso de investigación, porque cuentan con la edad, estado civil, etc. que se requieren.

Para el caso de la capacitación, es necesario que cuente con los requisitos o repertorios de entrada que son deseables para que pueda tener éxito en el evento en cuestión.

Debido a que la entrevista estructurada contiene una serie estándar de preguntas (con base en el análisis de puestos) y un conjunto establecido de respuestas para clasificar las contestaciones del solicitante, brinda una base más consistente para evaluar a los candidatos del puesto. Por ejemplo, se puede diseñar un proceso estructurado de entrevista con las siguientes características:

- 1.- El proceso de entrevista sólo se basa en los deberes y requerimientos fundamentales para el puesto.
- 2.- Utiliza cuatro tipos de preguntas: situacionales, conocimiento del puesto, casos o simulaciones y requerimientos del trabajador.
- 3.- Existen respuestas modelo, determinadas con anticipación, para cada pregunta, y las contestaciones del entrevistado se clasifican en una escala de cinco puntos definida con antelación de manera explícita.
- 4.- El proceso supone un comité de entrevistas, de modo que varias personas evalúen las respuestas del entrevistado.

Es más probable que una entrevista estructurada proporciones el tipo de información necesaria para tomar decisiones consistentes. Asimismo, ayuda a reducir la posibilidad de cargos legales por discriminación injusta. Los empresarios deben estar al tanto de que la entrevista es muy vulnerable a un ataque legal.

La mayoría de los entrevistadores de empleo tenderá hacia el método no dirigido o hacia el estructurado. Sin embargo, los entrevistadores pueden utilizar otros métodos para propósitos especiales.

**3.3.3. Entrevista Mixta:** Esta entrevista es una combinación de la no dirigida y la estructurada, es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Es conveniente al inicio de la entrevista hacer algunas preguntas directas, pero conforme se desarrolla el clima propicio, se le da pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones y utilizará las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista.

Esta entrevista es la que se utiliza generalmente en la selección de personal por la flexibilidad que permite. Habrá preguntas basadas en la solicitud o en los datos referidos en los estudios psicométricos, pruebas ocupacionales, estudios socioeconómicos, etc., que ayuden a corroborar datos o a evaluarlos.

Por el tiempo que ahorra, y por la información que se puede obtener, es la más utilizada.

**3.3.4. Entrevista situacional:** Es una variación de la entrevista estructurada. Con éste método, se plantea al aspirante un caso hipotético y se le pregunta cómo respondería. Luego se evalúa la respuesta con relación a parámetros establecidos con anticipación.

**3.3.5 Entrevista para definir comportamientos:** Similar a la entrevista situacional, la entrevista para describir comportamientos se enfoca en sucesos reales de trabajo. Si bien una entrevista de situación abarca situaciones hipotéticas, en ésta se pregunta al solicitante qué hizo en realidad en cierta situación. Por ejemplo, a fin de evaluar la capacidad de un gerente potencial para manejar a un empleado conflictivo, un entrevistador podría preguntar: "hábleme de la última vez que sancionó a un empleado". Tal enfoque a la entrevista, con base en el análisis de puesto de incidentes críticos, supone que el desempeño anterior es la mejor manera de predecir la actuación futura.

**3.3.6. Entrevista de grupo:** Otro tipo de entrevista supone un panel de entrevistadores que preguntan y observan a un solo candidato. En una típica entrevista de grupo, el candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que preguntan con turnos. Después, los entrevistadores reúnen sus observaciones para llegar a un consenso sobre la idoneidad del candidato.

### **3.4. Entrevista preliminar o inicial.**

Tiene 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 este. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

La entrevista preliminar constituye la primera etapa de la selección. En el término de cinco a diez minutos, se pueden eliminar los aspirantes evidentemente no calificados. La persona que lleva a cabo una entrevista preliminar, debe ser muy preparada y altamente capacitada. En un breve lapso debe identificar las desventajas evidentes para el puesto en cuestión y, al mismo tiempo, dar al aspirante la sensación de que se han tomado en cuenta sus condiciones personales.

Los factores por los cuales se eliminan personas durante la entrevista preliminar incluyen:

- 1.- Experiencia y entrenamiento inadecuados
- 2.- Edad,
- 3.- Incapacidades físicas notorias y
- 4.- Esquema de personalidad completamente impropio para el trabajo en cuestión.

Debemos insistir, empero, acerca de que en esta etapa se deben eliminar sólo a los postulantes que carecen en forma manifiesta de los requisitos necesarios. Se deben dejar pasar los casos dudosos.

En el caso de los candidatos que pasan la primera selección, y que por lo tanto se consideran aptos para continuar con el proceso, el entrevistador preliminar debe tomar nota de los puntos pertinentes que se deberán seguir observándose en la entrevista final. La función de las primeras etapas de la selección no es sólo la de eliminar, sino también la de proporcionar indicios que serán útiles al entrevistador

final al tomar su decisión de contratación. Así el entrevistador preliminar puede tener la sensación de que un aspirante tiene ciertas características dudosas pero, al no tener suficiente tiempo probablemente no pueda determinar si ésta es ventaja o desventaja. También puede ser que no le satisfagan las razones de un aspirante para dejar su último empleo, aún cuando la impresión general del candidato sea favorable.

### **3.5. Entrevista de selección.**

Uno de los más antiguos procedimientos para obtener datos útiles para la selección es la entrevista. Durante mucho tiempo fue incluso el único modo de obtenerlos y en muchos casos sigue siendo todavía el punto clave del proceso de selección.

La entrevista de selección es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencias e interés del solicitante del empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto que logrará una mejor actuación. De manera general, existe una serie de objetivos que deben perseguirse dentro de la entrevista, independientemente de su campo de aplicación. La finalidad de la entrevista 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 puesto), la que muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Asimismo 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 solicitante y, aunque no son inherentes al puesto vacante, si serán determinantes en cuanto al desempeño del titular.

El aspecto básico que se debe conocer cuando se va a realizar una entrevista de selección técnica de personal, es el análisis de puestos, o en su caso la descripción del puesto, con el fin de saber las funciones que se realizan en éste. El nivel de responsabilidad en el que se va a desempeñar, ya sea a nivel ejecutivo, funcionario, operativo, etc. Puestos que van a depender de él, a quien le va a dirigir informe de sus actividades, los objetivos del puesto, experiencia ocupacional, nivel de escolaridad deseable, etc.

Además de lo anterior, se debe contar con datos cualitativos con relación al departamento, gerencia o empresa para la cual se realiza la evaluación. Estos datos son: tipo de supervisión, clima de trabajo, políticas y estilo gerencial.

Una entrevista de selección técnica de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa, evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa.

Los objetivos son:

- ▲ Presentar el puesto de trabajo y la empresa.
- ▲ Evaluar las posibilidades del candidato para desempeñar bien el trabajo propuesto
- ▲ Evaluar las posibilidades de desarrollo futuro del candidato en la empresa.

La entrevista final es un procedimiento que lleva tiempo y por consiguiente resulta relativamente caro, por lo tanto se le debe emplear solamente con los candidatos que llenan las exigencias laborales mínimas. Por esta razón la mayoría de las compañías emplean una serie de técnicas de selección destinadas a eliminar con cierta rapidez a los candidatos cuyas condiciones son inadecuadas para el puesto o puestos a ocupar. Estos recursos bien empleados, son de valor para el postulante y a la vez para la compañía. El procedimiento completo de contratación lleva normalmente



varias horas y ningún aspirante desea perder tiempo en trámites para un empleo que tiene pocas posibilidades de obtener. Un sistema de empleo que no cuente con una selección bastante ágil no solo será ineficiente sino también injusto con el individuo.

Las primeras etapas de la selección tienen entonces dos funciones:

- 1) Eliminar a los postulantes cuyas condiciones se puedan estimar inadecuadas en esta etapa y,
- 2) suministrar información que será útil al entrevistador en el momento de tomar su decisión final.

En efecto estas etapas de selección constituyen una serie de filtros por los que debe pasar el postulante afortunado y cada filtro tiene una textura más fina que el anterior, de manera que sólo los aspirantes verdaderamente más capacitados pasarán por todo el proceso, esto quiere decir que el último entrevistador conoce sólo una fracción del total de las personas que solicitan el empleo, y puede así dedicar todo el tiempo necesario a cada uno de los que quedan.

Una vez que el postulante ha pasado las etapas de la primera selección, se acerca el punto crítico del programa, o sea la entrevista final. En esta entrevista la información obtenida en la entrevista inicial, la solicitud, los tests de aptitud y verificación de referencias se integran con otros factores de los antecedentes personales y se toma la decisión final. También confiamos a la entrevista la apreciación de aquellos rasgos que es imposible determinar por otros medios.

La entrevista está concebida para desempeñar tres funciones básicas:

- 1) Determinar la correspondencia entre la experiencia y el entrenamiento del aspirante y las exigencias de un trabajo dado,
- 2) Estimar sus motivaciones, personalidad y carácter y
- 3) Evaluar su funcionamiento intelectual en función de la cantidad y la calidad.

La entrevista de selección se basa en el supuesto de que la mejor indicación de lo que un individuo hará en el futuro emana de lo que hizo en el pasado. No se debe considerar el desempeño anterior en función de un único factor tal como la experiencia laboral, sino más bien desde el punto de vista de la persona total. El entrevistador deberá por lo tanto explorar todos los aspectos importantes de los antecedentes del solicitante: su experiencia laboral, su educación y entrenamiento, primera formación en el hogar y adaptación social actual. La filosofía de ésta entrevista, y en realidad la filosofía de todo el programa de selección, se basa en el principio de que cuanto más información pertinente se pueda obtener sobre el candidato, se tendrá mejor base para una decisión inteligente.

Aunque la entrevista es normalizada en el sentido de que sigue una secuencia lógica y comprende ciertos aspectos amplios en forma exhaustiva, no es en absoluto mecánica o estereotipada. Dentro de cada parte de la entrevista, se estimula al candidato a hacer su propio relato, y el entrevistador interrumpe únicamente para obtener información más específica o para dirigir el discurso por canales que den coherencia a la conversación de acuerdo con el plan general de la entrevista. Cuanto menos deba hablar el entrevistador para mantener este esquema, más provechosa será la entrevista. Cuando el entrevistador está bien entrenado en estos métodos, hace solamente del 15 al 20 % de la conversación mientras permite que el candidato ocupe el centro de la escena.

Puesto que la mayoría de los aspirantes llega a la entrevista con la intención de destacar lo mejor de sí mismos, el entrevistador debe estar motivado desde el principio para buscar información desfavorable. De lo contrario, podría ser que se dejara engañar por las apariencias y las conductas superficiales.

La entrevista es verdaderamente un arte y, como tal, exige un estudio cuidadoso y una práctica frecuente. El dominio de este arte será el resultado de una aplicación consciente y coherente de técnicas como las que se han mencionado anteriormente.

La investigación ha demostrado que las entrevistas de empleo varían enormemente y dependen entre otros factores del tipo de aspirante al trabajo a quien se está considerando. Es probable que no haya dos entrevistas idénticas, en parte a causa de que el enfoque y la estrategia observados por los mismos aspirantes difieren considerablemente.

### **3.5.1. Como realizar la entrevista estructurada de selección.**

#### **✓ Preparación para la entrevista:**

El psicólogo debe tomar medidas preparatorias antes de la entrevista:

1.- Revisar la descripción del trabajo: El entrevistador debe tener una idea muy clara de lo que comprende el puesto que trata de llenar. Se recomienda por tanto que justo antes de comenzar la entrevista se lea rápidamente la descripción del trabajo. Durante la entrevista, el aspirante tendrá sin duda algunas preguntas sobre el trabajo así como sobre la compañía, y sólo un entrevistador plenamente informado podrá responder apropiadamente.

2. - Revisar especificaciones del trabajo: Al mismo tiempo, el entrevistador debe revisar cuidadosamente las especificaciones del trabajo. Debe tener en mente un cuadro definido de todas las capacidades esenciales que el candidato debe tener para ese trabajo en particular. Es a menudo conceptualmente provechoso visualizar al candidato "ideal". Cuando sea tiempo de tomar una decisión final, el entrevistador puede comparar al aspirante real con el candidato perfecto que ha imaginado para determinar el parecido entre los dos.

3.- Revisar la solicitud y las verificaciones de las referencias: Al preparar la entrevista, es de suma importancia que tanto la forma de solicitud como la información obtenida de las verificaciones telefónicas de las referencias sean

revisadas minuciosamente. Artículos en la solicitud podrían requerir de más elaboración, brechas de tiempo en la historia del trabajo del aspirante podrían necesitar una explicación, y las razones por las que el candidato dejó anteriores puestos pueden requerir clarificación.

Además, el entrevistador puede haber percibido alertas en cuanto a problemas potenciales resultantes de sus verificaciones telefónicas de las referencias. Es decir, se le puede haber dicho que el aspirante fue despedido porque era descuidado en el trabajo, cometía errores con frecuencia o requería demasiada supervisión. Advertido, el especialista de personal deseará sondear este aspecto particular de las capacidades del candidato muy cuidadosamente durante la entrevista.

4.- Determinar áreas de indagación: Como resultado de haber revisado la forma de solicitud, las verificaciones telefónicas de las referencias y, en la mayoría de los casos los resultados de los exámenes psicométricos, es probable que el entrevistador quiera explorar áreas particulares de los antecedentes del candidato más profundamente. Artículos específicos en la solicitud pueden suscitar interrogantes que deben aclararse a la completa satisfacción del entrevistador.

Se sugiere que encierren en un círculo cualquier área de la solicitud que requiere elaborarse, o que se haga un recordatorio para explorar el área en cuestión durante la entrevista.

5.- Proporcionar un ambiente adecuado: Si se quiere establecer la empatía y hacer que el aspirante se sienta a gusto, debe darse una adecuada atención al ambiente en que la entrevista tendrá lugar. No es necesario que el marco sea lujoso. Sin embargo, una oficina privada, atractiva, cómoda y bien iluminada es conducente a una discusión de fondo.

6.- Asignar tiempo suficiente: A veces la entrevista es demasiado corta y superficial, quizá porque el tiempo provisto era inadecuado. El entrevistador puede hallarse bajo mucha presión par mantener breve la entrevista, con el resultado de que sólo se

obtiene información muy general y superficial. El no debe juntar sus citas demasiado. Al contrario, debe cuidar de que se asigne suficiente tiempo a cada entrevista.

### **3.5.2. Etapas de la entrevista de selección:**

Dentro de la entrevista de selección se manejan como en todas las demás entrevistas una serie de fases o etapas; lo que va a diferenciarlas es el tipo de información que se desea obtener en ellas, ya que se espera que sea más cualitativa que cuantitativa. Generalmente se realiza después de una entrevista preliminar donde ya se contrastó el perfil del aspirante con el del candidato, se consideró apto para continuar con la entrevista con el jefe inmediato; éste lo consideró viable y se le canalizó a una evaluación psicométrica. Es entonces, cuando se procede a la entrevista profunda o de selección.

#### **Etapa 1: Presentación y bienvenida:**

La entrevista de selección debe comenzar con la presentación del profesional de personal al aspirante y de una bienvenida calurosa y sincera. Los primeros momentos de la entrevista son siempre muy importantes. Por tanto, el entrevistador debe reconocer la necesidad de establecer una buena empatía con el aspirante desde el comienzo. Debe ser cordial y amistoso al mismo tiempo que se mantiene pragmático. Y debe hacer saber al candidato por sus modales que no pretende ser crítico, imponer morales o juzgar.

Como un medio de establecer el tipo correcto de empatía, se sugiere unos cuantos minutos de charla sobre un tema no pertinente y neutral. El tema no importa. El propósito de la charla es relajar y sosegar al aspirante.

## **Etapa 2: Obtención de información pertinente:**

Ahora que se ha establecido la apropiada relación de conversación, se pasa a la parte más esencial de la entrevista – la obtención de información pertinente y relacionada con el candidato. Existen ciertas categorías que necesitan explorarse completamente: experiencia en el trabajo, antecedentes escolares, familiares y factores personales, directamente relacionados con el puesto. Estas pueden dividirse como sigue:

### **EXPERIENCIA EN EL TRABAJO:**

Esta área es de gran importancia conocer, para evaluar a los candidatos dado que es un segmento de conducta en el que puede verse cuáles fueron los deberes y responsabilidades del aspirante en cada uno de sus trabajos anteriores, el éxito que tuvo en cada trabajo, cuáles fueron sus logros, que progreso tuvo en sus trabajos y que fallas encontró, que le gustaba o no le gustaba en cada uno de sus puestos anteriores, cuál fue la causa real de que el aspirante dejara cada uno de sus trabajos anteriores, sueldos al ingresar y salir, etc. Para lo anterior nos podemos apoyar en el curriculum vitae o en la solicitud.

Hágase al candidato todas las preguntas que tenga que hacerle hasta comprender precisamente cómo el aspirante se desempeñó en su trabajo actual o último y que la información relacionada sea aclarada a la completa satisfacción del entrevistador. Sólo entonces se debe pasar al empleo anterior.

No es aconsejable saltar durante la entrevista de un empleo a otro. Hacer tal cosa destruiría la continuidad de la entrevista y evitaría que el entrevistador obtuviera un cuadro muy claro y preciso de cómo el aspirante se desempeñó en cada una de sus diversas asignaciones.

## **ANTECEDENTES ESCOLARES:**

Esta es un área muy importante para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. A través de ella se verificará si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo con los requerimientos del puesto. Esto sería, en esencia, el fin primordial de ésta área. Otra de las razones es determinar qué calidad de enseñanza recibió el entrevistado. Si estos estudios los realizó en escuelas particulares laicas o escuelas oficiales, ya que cada una de estas instituciones contiene en si misma un acervo cultural diferente a las otras. Esto va a indicar cual fue el entorno cultural y económico en el que se desarrolló, cuales fueron los valores predominantes que tuvo que incorporar en sus estudios.

Por medio de ésta área se detectarán los niveles de eficiencia con los que se desempeña el sujeto, cuáles son los estándares de exigencia a los que está acostumbrado. Esto puede evaluarse a través de las calificaciones obtenidas a través de su trayectoria escolar, lo cual también obtenemos a través de un registro cronológico de sus estudios, por lo que se requiere precisar las fechas de ingreso y de finalización de cada uno de los ciclos escolares, así como las vivencias que quedaron grabadas.

Se investigará también el nivel de especialización en los estudios (cursos de capacitación y/o posgrado).

Otro de los aspectos que se exploran en esta área es el que se refiere a las relaciones interpersonales. Qué capacidad tuvo el entrevistado para interactuar con profesores y compañeros de clase, si intervino en actividades de grupo como deportes o culturales y si a la fecha sostiene relaciones con sus excompañeros o se ha aislado. El liderazgo comienza a manifestarse en éstas primeras etapas de socialización de la estructura formal, por lo que es conveniente investigar si fue miembro de la mesa directiva, jefe de grupo, e que organizó y dirigió algún evento en particular, etc.

Un punto igualmente importante es el nivel de realización, hay personas que desearon estudiar una carrera y no lo hicieron, hay otras que se comprometieron a estudiar una carrera y estudiaron idiomas y los terminaron, pero la carrera no, o viceversa. Esto nos la capacidad que tienen de terminar lo que iniciaron.

En resumen podemos a través de esta área conocer acerca del éxito que tuvo o no tuvo el aspirante en sus estudios académicos, cuáles fueron sus mejores y peores materias, en qué actividades escolares participó y porqué, cómo costó su educación, cuál era su actitud hacia la educación, etc.

**AREA FAMILIAR:** Se investiga el núcleo social de origen: la familia, que es la que determina los valores, imprime la primera etapa de la educación y dirige los esfuerzos. Por ser tan importante en el desarrollo de las personas, es de especial interés realizar un análisis. Este irá encaminado a ver el nivel de integración o de cohesión de la familia. Hacia dónde se orientan los esfuerzos, en caso de que el núcleo familiar por su propia dinámica haya encaminado todas sus actividades,

También es importante definir que miembro de la familia hizo que prevalecieron sus valores. ¿Fue el entrevistado, que es el hermano mayor y que a pesar de que sus padres no tuvieron estudios, logró descollar y fue el ejemplo para los demás hermanos?.

Otro de los aspectos que se indagan en esta área es el nivel de integración. Existen hogares en los cuales los padres se divorciaron y una parte de la familia vive en provincia y la otra en la capital. Habría que observar si los hijos se casan muy jóvenes y se independizan o bien se han casado y continúan viviendo en casa de los padres, con cierta dependencia. Proviene de una familia que se reúne con frecuencia o que aún viviendo en la misma zona, con dificultad se visita. En resumen es necesario detectar cuáles fueron las secuelas que dejaron las experiencias vividas dentro de la familia y que estabilidad tiene en general.



La edad de los padres es importante conocerla ya que con esta información se conoce que tan autosuficientes son en ese momento o si son dependientes del entrevistado, si son de edad avanzada o si todavía están en la posición de tener más hijos. En algunos casos los padres ya fallecieron, si es así, se pregunta la fecha en que sucedió esto, para ver en que condiciones se educó el entrevistado, en el caso de los hermanos, se preguntan las edades para conocer que lugar ocupa el candidato en relación con los otros integrantes de su familia.

Aunado a lo anterior se encuentra el nivel de estudios de los integrantes de la familia con la finalidad de conocer el promedio o máximo rendimiento que haya tenido la familia en cuanto a preparación académica, y es muy frecuente encontrar a padres cuya diferencia en cuanto a este aspecto es significativa. Lo más importante en este caso es de saber de qué manera ha afectado (si es que lo ha hecho) positiva o negativamente, a núcleo familiar y sobre todo a nuestro candidato.

Las actividades ocupacionales también indican cuál es el prototipo que prevalece en la familia. Se investiga si pertenece a algún club o si pertenecen a alguna asociación en particular; el patrimonio económico del núcleo familiar de origen al saber donde viven, si es casa propia o en departamento, en que colonia, si es zona urbana o agrícola, y se confronta con el patrimonio que se tiene en la familia actual, para ver si lo ha rebasado, mantenido o se encuentra debajo del status económico que tenía. Posteriormente se investigará sobre el núcleo familiar actual, que es el que ha fundado con quien se casó, y se repiten las mismas preguntas: nombre, edad, escolaridad, y su relación con el entrevistado, actividad ocupacional, etc.

Otro rubro también a considerar son los pasatiempos, ya que la información que se pretende obtener es conocer cómo utiliza su tiempo libre, cuáles son sus pasatiempos, que tan socializados son éstos, si son actividades de tipo individual o incluyen algún grupo en especial. Los pasatiempos darán tipos de personalidad, ya que según los intereses que tenga, concordarán con ellos y pueden redondear la imagen que se tenga de la persona. Sería importante saber si sus intereses son coherentes con sus metas u objetivos.

En el área de la salud se explora sobre las actividades que ha padecido, si son las típicas de la infancia como el sarampión, varicela, tosferina, escarlatina, etc. Si ha dejado secuela o si hubo alguna grave con mayores repercusiones. Si ha sufrido alguna cirugía, traumatismos, accidentes o ataques. Sería importante investigar padecimientos de los padres por si hubiera heredado alguno. En caso de que hubieran fallecido, la causa para observar las probables repercusiones en el candidato.

También se indaga el autoconcepto, áreas fuertes y débiles del candidato. Metas a corto, mediano y largo plazo.

### **Etapa # 3: Descripción de la compañía, del puesto y cierre:**

Una vez que el entrevistador haya obtenido toda la información necesaria respecto del aspirante, es tiempo de proporcionar al aspirante información detallada acerca de la compañía y del puesto. La compañía debe estar convencida de que el aspirante está verdaderamente capacitado para el puesto disponible, y el aspirante tiene que sentir que la compañía y el puesto satisfacen sus metas y necesidades profesionales. A no ser que haya un adecuado acoplamiento, ninguna de las partes queda satisfecha.

Por lo anterior, el entrevistador tiene que ser tan franco e informativo con el aspirante como espera que el aspirante lo sea con él. El candidato ciertamente tiene derecho a toda la información pertinente respecto de la organización y el trabajo.

El puesto debe ser explicado objetivamente y con exactitud. Desgraciadamente, algunos entrevistadores describen solo los aspectos positivos del trabajo, sin mencionar nunca algunas de las características menos deseables. Este es un grave error y puede contribuir fácilmente al cambio de personal.

Si el puesto ocasiona tiempo extra, periódico, trabajo nocturno o en el fin de semana o si se requiere de un cierto grado para viajar, tales hechos esenciales deben comunicarse al aspirante durante la entrevista.

Es muy importante que el entrevistador esté plenamente convencido de que el aspirante realmente se interesa en la compañía y el puesto, y de que el mismo está fuertemente motivado para asociarse a la organización. Si éste no es el caso, el aspirante no debe considerarse para el empleo.

El aspirante probablemente tiene algunas preguntas que quisiera que le fueran contestadas. A menudo sobreviene un intercambio de información entre el entrevistador y el aspirante y es entonces cuando cualquier duda que pudieran tener debe aclararse. Temas como son las normas de la compañía en cuanto a aumento de salario, la posible existencia de programas de reembolsos de gastos de enseñanza, y los beneficios claves de los empleados, se discuten en esta etapa. Esto da la oportunidad para que él pueda hacer las preguntas o aclaraciones que juzgue pertinentes, o manifieste sus impresiones sobre la entrevista.

Cuando el entrevistador considera que todas sus preguntas se han contestado satisfactoriamente y el candidato ha obtenido respuestas a sus preguntas, es hora de concluir la entrevista. Es mejor que esto lo haga el entrevistador, quien debe expresar al aspirante su reconocimiento por el tiempo que ha otorgado a la compañía. Asimismo, el entrevistador debe informar al aspirante acerca del procedimiento por el cual la compañía llega a su decisión de selección.

Cuando se considera que el candidato es valioso porque reúne los requisitos del puesto, se le hace ver en qué parte del proceso se encuentra, los trámites a cubrir, el tiempo de duración aproximado, antes de proponer su ingreso a la organización.

### **Recapitulación y Evaluación de la entrevista:**

Cuando el candidato se ha retirado, es el momento de sentarse a analizar y resumir la entrevista. No lo deje para más tarde, considere la recapitulación como parte esencial de la entrevista. Relea las notas que ha tomado durante la entrevista recuerde detalles que no apuntó. Si su memoria se enfría será incapaz de recordar o simplemente no entenderá sus propias notas.

Durante esta fase lo mejor es contar con una ayuda. Un soporte escrito en el que aparecen varias de las variables a analizar. El proceso se acorta y se olvidan menos detalles. Las fichas de evaluación de entrevista pueden ser de gran utilidad.

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

### **3.6. Entrevista de ajuste.**

En algunas empresas es común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de la selección de personal.

La entrevista de ajuste es un aspecto que se ha investigado poco, no existe un sustento sólido con respecto a los procedimientos, a sus objetivos y a la definición de lo que es la entrevista de ajuste, por ejemplo Arias Galicia (1996) menciona a la entrevista de ajuste como uno de los controles del proceso de selección, Reyes Ponce (1984) menciona que la entrevista de ajuste se aplica después del periodo de prueba del trabajador y antes de que cause planta, Leonor Villicaña (1981) define a la entrevista de ajuste como parte de un seguimiento de personal después de que ya está trabajando el empleado y antes de que se haga la contratación definitiva.

“La entrevista de ajuste es pues un mecanismo de información que permite cabal conocimiento del estado que guarda la estructura administrativa de la organización” (Grados, 1983).

Generalmente la entrevista de ajuste se aplica antes de otorgar el contrato definitivo al nuevo empleado, el tiempo que transcurre entre el contrato inicial y el definitivo varía dependiendo de las políticas de la empresa y las condiciones bajo las que se realizó la contratación.

La entrevista de ajuste al igual que todas las entrevistas que usa el psicólogo en sus diferentes áreas de trabajo tiene su propio objetivo.

### **3.6.1. Finalidades con el empleado**

Las finalidades de la entrevista de ajuste con el nuevo empleado son:

- a) Conocer si el individuo está a gusto con la empresa,
- b) Conocer si el sueldo que devenga es el adecuado a sus conocimientos y experiencia.
- c) Conocer si el sueldo que devenga es el que se le ofreció al ingresar,
- d) Conocer si el trabajo o las funciones que realiza son efectivamente las que está llevando a cabo
- e) Conocer si el nivel de calidad de la supervisión es la que él puede juzgar como adecuada,
- f) Conocer si considera que existen expectativas de desarrollo para él en la empresa.
- g) Conocer si le han proporcionado los instrumentos o el material necesarios para realizar con eficiencia el trabajo y,
- h) Conocer si el ambiente de trabajo es agradable.

### **3.6.2. Finalidades con el Jefe Inmediato**

Las finalidades de la entrevista de ajuste con el jefe inmediato son:

- a) conocer la opinión del jefe inmediato sobre el nuevo empleado,
- b) conocer el trabajo que ha llevado a cabo el nuevo empleado,
- c) realizar el programa de carrera del nuevo empleado, que podría desarrollar dentro de la empresa.

Otra de las finalidades de la entrevista de ajuste, es no perder de vista a los nuevos empleados, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para en este último caso, introducir los cambios correspondientes al proceso de selección.

Después de que se haya registrado la información de la entrevista de ajuste se puede dar el caso, que el nuevo empleado decida no continuar en la empresa, pero proporciona información muy valiosa con relación a la organización, dado que el ha tenido oportunidad de ir observando directamente los defectos de la empresa, de sus departamentos o de supervisión, lo cual va a permitir implementar una serie de correcciones a los sistemas administrativos de la organización.

En la entrevista de ajuste, con frecuencia se da el caso que cuando un empleado se siente satisfecho, su jefe inmediato también lo está con él o cuando el empleado está a disgusto, el jefe también se siente inconforme con él.

Cuando existe discrepancia en los datos de la entrevista de ajuste, es decir, que el empleado tenga deseos de permanecer en la compañía, pero el jefe inmediato no tenga interés de su permanencia en el departamento, se tendrá que realizar una evaluación para medir la calidad de las fuentes que nos están proporcionando los datos, es decir verificar la objetividad de ambas partes, por ejemplo:

**ESTA TESIS NO SALI  
DE LA BIBLIOTECA**

Cuando algún candidato no ha dado los resultados que se esperaban, y el jefe inmediato solicita que se extienda un nuevo contrato a prueba, a condición de que los resultados sean mejores. La entrevista de ajuste se enfoca a tratar de detectar qué elementos tanto del nuevo empleado como de la organización están influyendo, para que el primero no desempeñe adecuadamente su trabajo.

En ocasiones al terminar el contrato de prueba del nuevo empleado, el jefe inmediato solicita que sea dado de baja, entonces la persona responsable de realizar la entrevista de ajuste, procede a indagar con el jefe inmediato el porqué de su determinación, ponderando los pros y los contras de que se despidan a ese elemento. En caso de que no sea posible que se quede el nuevo empleado se le manda llamar para informarle de manera adecuada que su desempeño no ha sido el esperado, motivo por el cual no es posible que siga trabajando en la compañía, y por otro lado el entrevistador debe escuchar los argumentos del empleado, para en determinado momento realizar algunos cambios que se perciban como necesarios.

La entrevista de ajuste va a requerir experiencia por parte del entrevistador con relación a las políticas de la empresa y al tipo de ejecutivos o funcionarios que lo integran, pues en base a esto la pronta toma de decisiones se va a registrar y el mismo entrevistado se dará cuenta en que momento está escuchando a un mal supervisor que no tiene interés en que se quede un buen empleado, así como también, cuando escucha a un mal empleado que no tiene interés en relacionarse con un buen supervisor.

Al finalizar la inducción es recomendable que nuevamente se le informe al nuevo empleado que en un tiempo determinado tendrá que pasar al área de selección para que se lleve a cabo su entrevista de ajuste. (Anexo 3).

Es importante que se le avise al nuevo empleado que se le aplicará una entrevista de ajuste para ir creando en él una actitud favorable hacia la comunicación tanto de sus propias opiniones y sugerencias, así como de la opinión por parte de la empresa y del trabajo que ha realizado.

Ahora bien, cuando al nuevo empleado no se le informa que tendrá una entrevista de ajuste y sin previo aviso se le manda llamar, generalmente se crea en el individuo incertidumbre y ansiedad, que provoca que llegue a la entrevista con una actitud defensiva y en vez de abrirse a la comunicación se crea una barrera psicológica, que el responsable de la entrevista tendrá que vencer para alcanzar su objetivo.

Para quienes se dedican a la selección de personal, una manera de evaluar su proceso es, precisamente, a través de este mecanismo de entrevista, para lo cual se tomarían ciertas consideraciones: de acuerdo con las características sobre las cuales se hizo un pronóstico, se hace la guía de la entrevista de ajuste: por ejemplo; si en la conclusión de los resultados del reporte se indica que la persona tendrá estabilidad ocupacional y a través de la entrevista de ajuste se confirma, se está evaluando positivamente el proceso de selección, pero si por el contrario, se verifica que el empleado está decidido a abandonar la empresa, se está obteniendo información respecto a que el proceso no ha sido adecuado para medir esa conducta y lo mismo podría suceder con otros.

### **3.7. Entrevista de salida.**

Se aplica a los empleados que abandonan su actividad ocupacional, con el objetivo de que la empresa tenga información acerca de por qué renuncian sus empleados o, en su caso, cuáles fueron los motivos que originaron el despido. Esta entrevista debe realizarse con un rapport bien establecido, para obtener así información válida y completa.



Arias Galicia (1996) hace la siguiente reflexión: "La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso, hasta la fecha en la que renuncia".

Cuando un empleado toma la decisión de abandonar la empresa en la cual presta sus servicios, la entrevista de salida es vital, considerando que con ella la empresa está en aptitud de saber porqué quiere dejar de laborar en ella; a través de la entrevista de salida, se puede adentrar en un departamento o área específico de la empresa, analizando cuál es la problemática, defecto o falla que el entrevistado ve, y que por lo general es desconocida por los jefes, lo que ayuda a prever algunas situaciones a partir de lo planteado por el empleado renunciante.

En algunos casos se intenta averiguar la verdadera razón por la cual el empleado abandona el trabajo, pues muchas veces el motivo que refirió como causa de la separación no es el verdadero y si es un buen elemento, habría que considerar la posibilidad de retenerlo para la organización, dado que se está ante un caso en que se toma una decisión que puede basarse en falsas percepciones y esta entrevista serviría exclusivamente, para proporcionarle información ver si se rectifica su decisión de abandonar la empresa.

Un aspecto trascendental es que el entrevistador debe permitir e invitar amablemente a que el ex compañero se desahogue y diga todo lo que siente con respecto a la empresa, compañeros de trabajo, ambiente labora, etc. retroalimentándose el entrevistador y aprovechando los comentarios para proponer lo necesario y alcanzar un mejor ambiente de trabajo en todos los aspectos.

Manejar la flexibilidad en la entrevista de salida es significativo para que la empresa pueda ver en el renunciante un colaborador para mejorar la organización, puesto que está en posibilidad de externar con mayor objetividad sus opiniones con respecto a su supervisor, sus compañeros y las políticas de la empresa, éstas estarán menos

matizadas por deseos de agradar o quedar bien y a esto se le puede considerar una retroalimentación para los sistemas organizativos de la institución.

Los tópicos que generalmente se tocan en esta entrevista, se refieren al cambio de domicilio, de estado civil o de escolaridad, remuneración deficiente, supervisión inadecuada, insatisfacción en el trabajo, falta de incentivos, ascensos y promociones, etc. Esta información se recopila de manera analítica, para localizar los canales que están provocando la rotación del personal y esto resultará del tipo de información que se solicita.

La entrevista de salida puede basarse, para fines de objetividad, en los principios de la entrevista directa, es decir, elaborando una guía bien estructurada con relación a las preguntas que se formularán y lo que se pretende investigar en cada uno de ellas, para de acuerdo con ésta, el entrevistador juzgue si es conveniente utilizar con el renunciante la entrevista indirecta, sirviéndose de preguntas de tipo exploratorio, que puedan enriquecer la información que se obtenga.

Finalmente, es importante apuntar que la entrevista de salida es parte del método para evaluar los sistemas de selección que se emplean en la organización.

De acuerdo con las preguntas que se formulen, se medirán, por ejemplo, la adaptación al puesto, los logros obtenidos, etc. y se confrontarán con los resultados de los exámenes de selección, con el fin de definir el nivel de certeza que se tuvo los pronósticos que se formularon. Lamentablemente pocas empresas en la actualidad suelen entrevistar a sus empleados cuando deciden dejar de laborar en la misma, pero es importante conocer como organización, como área de recursos humanos o relaciones industriales, los motivos reales por los cuales un empleado renuncia y de ésta forma poder disminuir la rotación de personal futura.

Es conveniente llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, para realizar un análisis de rotación de personal. Un elevado índice de rotación implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección, la contratación y el entrenamiento del nuevo empleado.

Para poder llevar un control medible de las causas de renuncia, se sugiere tener una herramienta que permita visualizar estas causas, como lo es el formato de entrevista de salida (Ver anexo 4), que contiene datos generales del entrevistado, el tipo o naturaleza de la renuncia de la cual se trate y que puede ser por alguna de las causas que a continuación se enlistan:

- ⊗ Abandono de trabajo.
- ⊗ Renuncia voluntaria.
- ⊗ Jubilación,
- ⊗ Reajuste de personal,
- ⊗ Rescisión de contrato,
- ⊗ Defunción.
- ⊗ Terminación de la eventualidad.

También se deben analizar los motivos que originaron su baja de la empresa, los cuales pueden ser:

- ☞ Abuso de confianza,
- ☞ Acoso sexual.
- ☞ Mal ambiente de trabajo,
- ☞ Cambio de residencia
- ☞ Bajo rendimiento,
- ☞ Cargas y presiones de trabajo
- ☞ Dedicarse a otra actividad,
- ☞ Falta de oportunidad y desarrollo,

- ☛ Falta de reconocimiento en el trabajo,
- ☛ Indisciplina
- ☛ Maternidad,
- ☛ Matrimonio,
- ☛ Problemas de salud,
- ☛ Problemas familiares,
- ☛ Problemas de horario,
- ☛ Mejoría en las condiciones económicas,
- ☛ Trato del jefe inmediato o,
- ☛ Trato en general de la empresa

Como se pudo observar en los párrafos anteriores, la entrevista de salida ayuda a todo reclutador a conocer las causas reales por la que sus trabajadores están abandonando la empresa, se puede determinar de manera sencilla nuestro índice de rotación y tiempo de permanencia institucional, conocer cómo se encuentra el clima laboral institucional, detectar que áreas son las de mayor rotación y saber a que se deben y por supuesto, uno de los más importantes para el área de recursos humanos que es corroborar que tan efectivo fue o no su proceso de selección y si se detectan algunas áreas de oportunidad dentro del proceso es importante corregirlas adecuadamente.

Sin embargo, para poder obtener todos estos datos, es necesario que el reclutador tenga las habilidades y conocimientos necesarios para manejar una entrevista, ya que habrán personas (como en todos los tipos de entrevista), más difíciles que otras para proporcionar información, ya sea por temor o por resentimiento por la institución a la que dejan.

### **3.8. Perfil del entrevistador**

Algunos estudiosos sostienen que el profesional de la entrevista debe ser agudo, sutil, capaz, debe adivinar los pensamientos de la persona entrevistada y obtener de ella la información deseada mediante el empleo de una táctica inteligente. Otros sostienen que el único medio seguro para llevar a cabo con éxito una entrevista, consiste en adoptar una actitud de sinceridad y franqueza, decidir enfrentarse directamente con el problema y tratar de crear una atmósfera de cooperación para obtener información recíproca sincera.

Al respecto existen diversas teorías, pero el entrevistador debe cubrir un perfil o carácter de personalidad, inteligencia, habilidades etc., que le permitan utilizar cualquier táctica con un manejo adecuado de la misma para obtener la información necesaria, con la finalidad de asumir una decisión responsable para ambas partes.

Un análisis del trabajo del entrevistador nos revela que le toca desempeñar dos funciones de importancia: debe obtener la información necesaria y debe saber interpretar los datos que ha obtenido.

Puesto que no es siempre fácil obtener información, en cierto modo, delicada y personal, el entrevistador debe ser un buen vendedor. Esta afirmación podrá sorprender a algunos, pero con todo, es verdad.

El entrevistador deberá ser capaz de hacer que al entrevistado le atraiga la idea de franquearse y contar su historia, aún cuando parte de la información le sea desfavorable. Por esta razón, es sumamente importante que el entrevistador posea el tipo de personalidad que le permitiría hacer buenas ventas. Sólo empleando con eficiencia la técnica no directiva y otras para preparar el ambiente, podrá conseguir la historia real.

Una vez obtenida la información apropiada, el entrevistador se ve abocado a la segunda función de importancia: la de interpretar. Podríamos mencionar de paso que la generalidad de los profesionales se desenvuelve mejor en la obtención del relato que en la interpretación de sus resultados. Es ésta la función más difícil, muy probablemente porque exige mucha capacidad intelectual, experiencia en entrevistas; pero la capacitación en una sola de estas funciones es sin duda insuficiente. Si el entrevistador no consigue obtener toda la información necesaria, no tendrá una buena base para la evaluación, por muy buenas que sean sus cualidades como intérprete. Si es bueno en la obtención de datos pero no en su evaluación, su situación será igualmente difícil.

Para llevar a cabo estas dos funciones es necesario poseer ciertas condiciones personales especiales. Aunque hay muchas cualidades diferentes que pueden contribuir a la eficiencia del entrevistador, las siguientes son de mayor importancia:

- 1.- Debe tener un modo de ser cálido y simpático. Puesto que la misma esencia del trabajo supone el contacto social, debe ser el tipo de persona que entabla relación fácilmente, y ante quien la gente reacciona favorablemente al trabar conocimiento. Esta característica de su personalidad le ayudará a establecer un rápido rapport y a preparar el ambiente para una conversación amistosa y agradable.
- 2.- Debe tener sensibilidad en situaciones sociales; ser rápido para percibir los significados ocultos de las manifestaciones de la gente, y sensible a los menores matices de la expresión, la entonación del habla, las vacilaciones en las respuestas y otros indicios que se pueden presentar en la situación de la entrevista.
- 3.- El entrevistador debe ser razonablemente inteligente. Su nivel mental debe ser superior al término medio (incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterógrada y retrógrada, organización, planeación y capacidad de anticipación) o estar por lo menos a la altura de la mayoría de los postulantes que trata, de manera

que siempre esté en condiciones de manejar la situación. De lo contrario, se plantearía el problema de saber quien entrevista a quien.

4.- El pensamiento analítico y el juicio crítico desempeñan un papel importantísimo en la interpretación de los datos. Sin ellos, no se puede esperar que un profesional evalúe adecuadamente todos los factores, tanto positivos como negativos, y llegue a una conclusión sensata.

5.- Debe ser adaptable. El buen entrevistador debe tener amplitud de miras y debe saber adaptar su enfoque y sus procesos mentales a una gran variedad de candidatos.

6.- El entrevistador debe tener madurez, de lo contrario no se podría esperar que manifieste sentido común o un sensato criterio práctico.

Para Cicero Franco (2000) el experto, para ser calificado como entrevistador debe reunir los siguientes requisitos:

a) Físicos de acuerdo a la subcultura en que vaya a operar hay que considerar: atuendo, edad aparente, sexo, rasgos faciales, estatura, complexión, subgrupo racial, voz, etc.

Las diferentes sociedades y culturas, a pesar de la aceleración con que en la actualidad se mezclan los seres humanos, valoran en forma diferente los rasgos de presentación física como los que se acaban de enlistar, para que un experto sea admitido como tal. Si bien los medios masivos de comunicación tienden a uniformar la generalidad de los seres humanos en cuanto a su apariencia, vestido, etc. el entrevistador debe cuidar no representar o simbolizar algo negativo o rechazable para el entrevistado. Otra condición es la que se tiene como ejemplo por absurda, irracional o censurable que es la discriminación que por motivos raciales se hace, es una realidad y en muchos lugares sucede que un entrevistador de raza negra

probablemente fracasará en sus indagaciones en una comunidad de blancos racistas y lo único que frecuentemente obtendrá es datos de agresiones y obstaculizaciones.

- b) Académicos y de conocimientos: La condición óptima es la de que el entrevistador haya aprobado a nivel superior cursos de Teoría y Técnica de la entrevista con sus prácticas correspondientes y de entre las diversas carreras las más adecuadas para respaldar a un experto, son aquellas que tengan en sus planes de estudio Teorías de la Personalidad, Método Científico, Dinámicas de grupos, Psicopatología, etc. como puede ser la licenciatura en Psicología. Sin embargo hay varias carreras que tienen en su curriculum de materias varias de las mencionadas o de contenidos muy semejantes.
- c) Conocer el área a investigar: Medicina, Ingeniería, Psicología, Biología, etc. siendo de éstas carreras o las más cercanas a lo que se pretende investigar o estar bien informado de características, modalidades y aspectos conexos.
- d) Aptitudes: Una inteligencia media como mínimo es recomendable, caracterizada en una conducta inteligente como señala Hilgard (1966) manteniendo en el proceso : una dirección sin distraerse ni desviarse de sus metas, adaptando los medios de que dispone a los fines y rechazando lo falso o parcialmente verdadero. Las anteriores acciones que son indispensables para lograr éxito en este tipo de investigación.

No menos importante es que el investigador posea capacidad de abstracción, razonamiento verbal y síntesis, como parte de su bagaje intelectual.

- e) Equipo personal:
  - ☉ Sensibilidad: El ser capaz de captar las diversas comunicaciones que suceden en el campo de las relaciones interpersonales, es base de la economía en el tiempo y de la riqueza de la información a obtener.



- ☺ **Tacto:** Poseer el tino, el acierto para no tocar áreas presumiblemente sensibles de las personas prematuramente, ayuda a quien se dedica a este tipo de investigación a lograrla en forma más fácil, fluida y productiva.
- ☺ **Empatía:** Tener la aptitud para vincularse emocionalmente con los demás, modificar la propia condición psíquica de bienestar, euforia o ansiedad de acuerdo con las comunicaciones recibidas antes de comprenderlas, es de gran ayuda para la persona que se dedique a la entrevista.
- ☺ **Humildad:** Reconocer cuando no se entiende algo y los errores que se han cometido contribuirá a evitar el fracaso total o llegar a creer una serie de inexactitudes.
- ☺ **Tenacidad:** Cada entrevistado es un caso a aclarar, un reto al cual el entrevistador tiene que dedicar todo su empeño y a no darse por vencido fácilmente.
- ☺ **Madurez psicológica:** indicada en el poseer un amplio repertorio en el manejo de las relaciones interpersonales o en su capacidad para razonar, trabajar y amar, o bien mostrada en la conducción de la satisfacción de sus necesidades o apetencias biológicas, (nutrición, movimiento, descanso, sexo, etc.) de acuerdo con las normas de la comunidad donde vive y adecuadamente adaptado a su ambiente.
- ☺ **De actitud:** una atenta, comprensiva, respetuosa, de ayuda y aprendizaje que significan: **atenta**, el que considere que el ser que entrevista merece que dirija hacia él la acción de su conciencia. **Comprensiva:** que quiere decir que se da cuenta, de la cantidad de fuerzas que están en juego en el proceso, la condición de incomodidad, de expectación, desventaja, etc., que puede tener el entrevistado en el proceso, tolerándolas y es **respetuoso:** esto es, tiene consideración de él. Tiene también una postura hacia éste de **ayudar** esto es el

colaborar con el investigado a llevar el proceso a buen fin y **aprender** o sea dispuesto a adquirir el conocimiento que otro ser puede dar.

Enfocar en la entrevista bajo el punto de vista de las actitudes como las mencionadas en el párrafo anterior es tomar en cuenta los estados o disposiciones psíquicos organizados por la experiencia del individuo y que tienen una influencia dinámica y directriz hacia los objetos o cosas que comprende un área más o menos determinada, manifestándose comúnmente como de acercamiento o rechazo hacia ellos.

Entendidas así las actitudes implican que están formadas por el pasado del sujeto que las tiene. Tanto entrevistador como entrevistado por tener ambos una historia y que brevemente dicho los llevará no sólo a tener aceptación, acercamiento, afecto positivo hacia las cosas o gentes o su rechazo, alejamiento o disposición negativa a ellas, y por ende y esto es lo importante, a la aceptación o rechazo entre el entrevistador y el entrevistado, mutua o de diferentes tipos.

También se puede ver la relación interpersonal entre el experto (entrevistador) y el entrevistado bajo el punto de vista del psicoanálisis o sea de la transferencia y contratransferencia, definiendo la primera "como la similitud de los sentimientos que se tienen hacia el entrevistador con los que se tuvieron hacia los padres o figuras significativas en el pasado (infancia). Y la segunda (contratransferencia), lo mismo pero de parte del entrevistador hacia el entrevistado.

Así como cuando enfocamos la relación entrevistador-entrevistado como actitudes y se demandó que el entrevistador debería de tener una actitud atenta, comprensiva, respetuosa, etc. sin condicionar ninguna en especial para el entrevistado, también se pide al entrevistador un conocimiento de sí mismo (conciencia) suficiente de sus posibles reacciones contratransferenciales, para poder conducir adecuadamente el proceso de la entrevista.

Como es lógico, las condiciones personales adecuadas no bastan, por sí mismas, para asegurar un desempeño eficiente en las entrevistas. El buen entrevistador se debe preparar cuidadosamente. El ejercicio de la entrevista es un arte que supone una cierta cantidad de habilidades específicas. Por lo tanto, el profesional debe aprender con la práctica. Sólo así, con la supervisión de un experto, es posible llegar a ser competente.

Como toda otra función que suponga habilidades, no es posible aprenderla leyendo un libro, aunque este sea muy completo

Hay quienes se consideran expertos simplemente porque han estado entrevistando postulantes por muchos años. Pero la práctica es tan responsable de la perfección como de la imperfección, si uno ha tenido desde sus comienzos un enfoque equivocado o incompleto, puede ser que haya pasado el tiempo nada más que poniendo en práctica sus propios errores.

El buen entrevistador debe adquirir un conocimiento profundo de los empleos para los cuales selecciona postulantes. El entrevistador debe no sólo saber que deberá hacer el candidato en determinado trabajo, sino también tener conocimiento de las cualidades y capacidades específicas necesarias para cumplir ese trabajo. De lo contrario, le resultaría imposible compaginar las condiciones del candidato con las exigencias del puesto.

### **3.8.1. Fallas y errores más comunes:**

Existe una falta de la comunicación humana y es imposible eliminarla de raíz: la percepción. El entrevistador se proyecta: mete insensiblemente en el diálogo sus propias necesidades, sus intereses, su ideología, sus prejuicios, sus simpatías y antipatías. Y así las cosas vienen a ser diferentes de lo que son y al mismo tiempo se borran las diferencias entre el parecer y el ser.

Es grave para un entrevistador sentirse superior en esto al entrevistado, y creerse vacunado contra la enfermedad de la percepción proyectista.

Otras fallas comunes son:

Tomar de tal manera al interlocutor como objeto de estudio, que el entrevistador olvide que se encuentra ante un sujeto, que es un "yo" frente a un "tú", y no un "yo" frente a un "ello" o un "eso".

Tomar una actitud de detective, demasiado inquisitivo, indagador, curioso, creando una situación con más de confesión ritual que de expresión creativa y liberadora.

Dejarse guiar por las primeras impresiones y etiquetar al sujeto a los pocos minutos. Análogamente, caer en la trampa del "efecto del halo", es decir, dejarse encandilar, y transferir un acierto o un logro o una cualidad sobresaliente del sujeto a otros campos, en forma mecánica y acrítica.

Tendencia a dominar. Un afán semiconsciente o subconsciente por demostrarse más seguro o más inteligente o superior a la persona entrevistada; olvidando que el protagonista número uno de la entrevista es el entrevistado y no el entrevistador.

El ceder a las deformaciones de un carácter inmaduro, y mostrarse intolerante, impaciente, impulsivo, indolente, acaparador o sugestionable.

### **3.8.2. La capacitación del entrevistador.**

Las organizaciones deben tener una considerable cautela en la selección de los entrevistadores. Entre las cualidades deseables se encuentran la humildad, capacidad para pensar con objetividad, no hablar en exceso, no tener prejuicios ni opiniones extremas, madurez y serenidad. Dada la importancia de la diversidad de la

fuerza laboral, es deseable tener experiencia en relaciones con personas de antecedentes diversos. Se debe dar un programa de capacitación continua a los entrevistadores y, al menos en forma periódica a los gerentes y supervisores de otros departamentos. Para la persona que desea explorar el tema a profundidad, existe una gran cantidad de información en libros y periódicos.

Los programas de capacitación de entrevistadores deben incluir entrevistas de práctica realizadas bajo guía. Dichas entrevistas podrían grabarse y evaluarse más adelante en una sesión de grupo. Algunas variaciones en la técnica son naturales. Sin embargo, sin importar la técnica que se utilice, quienes las realizan deben recibir una capacitación especial para conocer los métodos de entrevista y las consideraciones de carácter legal. La capacitación asimismo debe hacernos más conscientes de los hallazgos principales de los estudios de investigación sobre la entrevista y de la forma en que pueden aplicar tales hallazgos.

### **3.8.3. Comunicación no verbal:**

El ser humano como un individuo social que interacciona con su medio ambiente, tiene diferentes razones en que sustentar su comportamiento. Se puede basar en la dinámica interior que es regida por sus propias leyes, como acuerdan psicólogos y psiquiatras que conciben en general al individuo como un sistema de fuerzas y de tendencias que se originan en él mismo y parten del supuesto de que sus acciones, éxitos, intereses o sus inadaptaciones nerviosas, proceden total y simplemente de la estructura de sus disposiciones.

Sin embargo, toda nuestra vida se da en un ambiente social y es probable que ninguna de nuestras experiencias y actividades carezcan de significado social. Las actividades que desarrollamos cotidianamente permiten relacionarnos con los demás, por lo que muchos de nuestros problemas son de carácter social.

Por otro lado, el ambiente también es determinante en el comportamiento, pues el individuo es capaz de adaptarse con una extraordinaria variedad de respuestas que requiere y demanda el medio ambiente, por lo cual existe también el síndrome de inadaptación social.

Ahora, que si se presta atención al contexto comunicativo que comprende el comportamiento y a las reglas que comprende el comportamiento y a las reglas que definen el funcionamiento de este en una situación de interacción; se estudian las relaciones que se establecen entre los diferentes comportamientos asumidos.

Los componentes de un grupo no pueden dejar de interactuar, comunicar y responder a quien se le habla. La comunicación es todo pase de informaciones que tenga lugar dentro del sistema, con independencia del medio utilizado para comunicar y del hecho de que los interlocutores tengan o no conciencia de ello como ya se anotó. La comunicación en el interior de un sistema relacional consiste en una ininterrumpida secuencia de intercambios.

En las situaciones de interacción se envían frecuentemente diferentes señales no verbales, a lo cual llamaremos comportamiento no verbal y sus principales características son: el movimiento del cuerpo, cara y manos. La disposición espacial de los cuerpos integrantes, entonación de la voz, ritmo o inflexiones del discurso.

Se ha comunicado como comunicación no verbal a seis elementos principales como el comportamiento espacial, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara, la mirada, el aspecto exterior y los aspectos no lingüísticos del discurso.

### 3.9. Los entrevistados.

El entrevistado es la persona que accede a ser interrogada sobre un determinado asunto o tema y su comportamiento apropiado es el de cooperar al relativo esclarecimiento con respuestas honestas. Se requiere su colaboración para poder trazar una imagen fiel de su personalidad y sus capacidades. Pero no siempre puede tomar como un hecho tal colaboración ni la necesaria sinceridad, por lo que el entrevistador trata de obtener información que le permita conocer lo más posible al candidato. Por lo tanto, el entrevistador deberá adiestrarse en el manejo de los entrevistados y no dejarse confundir. El manejo deberá hacerse con especial empeño y objetividad, sin dejarse llevar por las primeras impresiones, tampoco el entrevistador deberá etiquetar al candidato.

Es necesario insistir en la importancia de observar la coherencia que existe en el entrevistado entre su expresión corporal y la comunicación verbal (Grados, 1993). Es de relevancia ser sensibles al observar la expresión corporal, sobre todo en los casos que se manifiesta incoherencia entre lo que se nos comunica verbalmente y lo que expresa a nivel corporal.

Como cada individuo tiene características propias y además características comunes a otros, es conveniente, tomar estrategias que le permitan lograr una mayor colaboración e información, dependiendo por supuesto de las diferencias individuales. Para tal efecto, Rodríguez (1996) sugiere, por lo menos durante los primeros minutos, que el entrevistador maneje una técnica especial para cada caso. Por ejemplo:

**Para los:**

**Se necesita:**

Finos y agradables:

Amable reciprocidad.

Inteligentes:

Seguridad, dominio del tema.

Tímidos:

Afabilidad, apoyo.

<b>Impacientes:</b>	<b>Firmeza, ser concreto y directo.</b>
<b>Nerviosos:</b>	<b>Consideración, apoyo, calma.</b>
<b>Suspicious:</b>	<b>Franqueza, apertura, cordialidad.</b>
<b>Caprichosos:</b>	<b>Cordura, seriedad, firmeza.</b>
<b>Indecisos:</b>	<b>Determinación, aplomo.</b>
<b>Altivos:</b>	<b>Tolerancia, firmeza, seriedad.</b>
<b>Indiferentes:</b>	<b>Jovialidad, emotividad, algo de teatralidad.</b>

En base a lo revisado anteriormente es importante resaltar que para poder realizar una buena entrevista, independientemente del contexto y finalidad que conlleve es necesario conocer cómo realizarla, qué capacitación debe tener el entrevistador y qué características y habilidades para el manejo de las diversas situaciones que se lleguen a presentar.



## CONCLUSIONES

Después de haber realizado la revisión bibliográfica y el trabajo correspondiente a la importancia de la entrevista en el proceso de selección, nos encontramos también con el impacto que tiene el psicólogo dentro de dicho proceso, por lo cual sabemos que no se pueden separar los conceptos de entrevista y psicología.

La entrevista se puede considerar como parte medular en la profesión del psicólogo, independientemente del área a la que se dedique, llámese clínica, social, laboral, educativa, etc. es una herramienta valiosísima que ayuda a percibir y conocer información que no se detecta en los documentos o evaluaciones psicológicas.

Entre las cosas que se pueden concluir se encuentra:

- 1.- La entrevista debe ser planeada y enfocada según el objetivo a cubrir.
- 2.- La entrevista antes del proceso de selección nos va a ayudar a descartar a los candidatos que no cubran con las necesidades del perfil.
- 3.- La entrevista de selección nos va a apoyar para tomar la mejor decisión respecto a la persona idónea para cubrir algún puesto en particular, en base a su experiencia, trayectoria académica y características de personalidad. Las modalidades de la entrevista son otro punto a considerar, dependiendo las circunstancias y objetivos que se presenten en la misma.

Debido a que se indagará respecto a ciertas características de personalidad, se hace necesario que la persona que realice la entrevista sea un profesional en un área afín (preferentemente psicólogo) y que tenga conocimientos sobre teorías de personalidad y diferencias individuales, así como un buen manejo de relaciones interpersonales, ya que en ocasiones las circunstancias hacen que se torne un tanto complicada y es ahí donde tiene que surgir el talento en el manejo de la entrevista.

4.- Lamentablemente la entrevista de ajuste es un tipo de entrevista que no ha sido lo suficientemente investigada y explotada ya que son pocas empresas las que las realizan. Sin embargo este tipo de entrevista también es muy adecuada para detectar necesidades de capacitación y evaluar nuestro proceso de selección.

5.- Finalmente, la entrevista de salida es otro de los instrumentos realmente valiosos que nos ayudará para descubrir la realidad sobre la rotación de nuestro personal, qué causas están originando el movimiento: ambiente laboral, falta de desarrollo profesional, sueldos bajos, problemas personales, etc. De acuerdo con lo cual se podría de manera más sencilla evitar la rotación de elementos realmente valiosos y por ende decrementar el índice de rotación y elevar la productividad empresarial.

Entre las sugerencias que se desean hacer al término de este trabajo, se encuentra la necesidad primeramente de tener al personal adecuado para realizar dicho proceso, en base a un programa de capacitación.

Tener un proceso de selección bien definido y que sea llevado a cabo en su totalidad para tener mayores elementos al momento de realizar la decisión final.

Que dentro de dicho proceso se abarquen las entrevistas necesarias (inicial, con el jefe inmediato y de selección). Y que una vez contratados se le de seguimiento a su ingreso a través de la entrevista de ajuste para conocer qué tan adaptado está el nuevo empleado a la institución, si fue o no inducido a la empresa. Al paso del tiempo se evaluará que tan asertivo fue nuestro proceso de selección.

Por último, la entrevista de salida se debe considerar como requisito indispensable para el extrabajador antes de abandonar definitivamente la empresa y para el reclutador como elementos de análisis para corregir anomalías que se hayan presentado a lo largo de la estancia de nuestros trabajadores y sugerir cambios o modificaciones a las áreas correspondientes.

Para finalizar basta agregar que el presente trabajo tiene también como objetivo aportar un documento donde se plasme la importancia de la entrevista a lo largo del proceso selectivo y más aún posterior a él; así como la importancia del psicólogo en dicha función.

Ojalá que el presente trabajo llegue a los profesionales del área y sirva como un impulso para investigar y conocer más a fondo sobre la tan importante y usada técnica de la entrevista y sea perfeccionada por cada uno de ellos, pero sobre todo que no quede de lado en ningún momento la ética del reclutador ya que se tiene en sus manos la decisión del futuro de varias personas.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1 Arias Galicia F. Administración de Recursos Humanos. México. 1996 5a. Edición. Ed. Trillas.
- 2 Aguilar Cisneros Ernesto Rafael 1980. La Entrevista como Predictor de Selección de Personal. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- 3 Badillo Rodríguez Ma. Del Rocío. La Importancia del Reclutamiento en el Proceso de Selección de Personal. 1994. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología. UNAM.
- 4 Barreiro Güemes Luz María. Datos para el Estudio de la Entrevista como un Elemento para Aumentar el Rendimiento en el Trabajador Industrial. 1971. Tesis de Licenciatura, Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Psicología, UNAM.
- 5 Bedolla Castro, Ericka. Selección y Evaluación técnica de personal a través de entrevista por competencias. 2001, Reporte Laboral de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM.
- 6 Bellows M. Roger y Estep M. Frances, Employment Psychology: The interview, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1954).
- 7 Bingham y Moore. How to interview. Ed. Kapeluz, Buenos Aires, Argentina, 1961.
- 8 Cardona Herrero Sergio. Entrevistas de Selección de Personal, 1991 Madrid, España.
- 9 Cicero Franco Mario; Moreno Camacho Sotero. Teoría y Técnica de la Entrevista. 2000. México.
- 10 Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc. Graw Hill, Colombia, 1994, 2ª. Edición.
- 11 Díaz Portillo Isabel, Técnica de la Entrevista Psicodinámica. (1994), Editorial Pax México.
- 12 Espinosa Mejía Beatriz Cristina. El Psicólogo en la Selección de Personal. 1971. Tesis de Licenciatura. Facultad de Filosofía y Letras. Colegio de Psicología. UNAM.

- 13 Fear Richard. La Entrevista de Evaluación. Ed. Paidós.1979.
- 14 Fong J., La Entrevista en el Adiestramiento. Folleto del Instituto de Investigaciones Eléctricas, 1978.
- 15 González Lima Lilia Patricia. El Uso Actual de la Entrevista de Ajuste en Empresas de Giro Metal Mecánico. 1985. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- 16 Grados Espinosa, J. Inducción, Reclutamiento y Selección. 1988 Editorial Manual Moderno. México.
- 17 Grados Espinosa, J. La Entrevista en las Organizaciones. 1993 Ed. Manual Moderno, México.
- 18 Grados Espinosa, J.(1997) Calificación de Méritos: evaluación de competencias laborales. Editorial Trillas.
- 19 Goode J. William. Métodos de Investigación Social. Edit. Trillas. México, 1969.
- 20 Hildgard, E.R. (1966) Introducción a la Psicología. Tomo II. Madrid: Morata.
- 21 Katz, D. Kahn, L.R: Psicología Social de las Organizaciones. México. Edit. Trillas, 1981 2ª. Reimpresión.
- 22 Keats. La Entrevista Perfecta. 1988.
- 23 Mackinnon, A.R. Michels, R. Psiquiatría Clínica Aplicada. Nueva Editorial Interamericana. México (1972)
- 24 Mascorro Luna Javier. La Importancia de la Entrevista y el Psicólogo en la Selección Técnica de Personal. (1992) Tesina de Licenciatura en Psicología. ENEPI
- 25 Nahoum Ch. La Entrevista Psicológica. Ed. Kapeluz Buenos Aires, Argentina 1968.
- 26 Newell C .Kephart. La Entrevista y el Examen de Selección. 1976, Ed. Rialp. Madrid, España.
- 27 Nieto Zambrano Carolina. La Entrevista de Selección de Personal. 1972. Tesis de licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.
- 28 Orozco Enrique, Jorge. Reclutamiento y Selección. Editorial Coparmex. México, 1980.

- 29 Pacheco Hurtado María Concepción. La Entrevista como Técnica de Selección de Personal. 1992. Tesis de licenciatura en Psicología. ENEPI, UNAM.
- 30 Robles Plasencia Graciela. 1998. La Entrevista de Salida como Instrumento Pedagógico de Detección de Facilitadores Relacionados con la Rotación del Personal en la Empresa. Tesina. Licenciatura en pedagogía. Facultad de Pedagogía. Universidad Panamericana.
- 31 Rodríguez Estrada Mauro. La Entrevista Productiva y Creativa. 1996. México, Editorial Mc Graw Hill.
- 32 Siegel Laurence, Psicología Industrial. Compañía Editorial Continental, 1976.
- 33 Sherman Arthur, Scott Snell. Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores. 1999. 11ª. Edición.
- 34 Spíndola Elizabeth. Comparación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección en Empresas Medianas. 1987. Tesis de Licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.
- 35 Stanton, Erwin S. Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. 1990. Editorial Limusa.
- 36 Storey, J. (1995) Human Resource Management: A critical Text. London Routledge.
- 37 Sullivan, Stack Harry. The Psychiatric Interview. 1977. Editorial Psique.
- 38 Symonds, P.S. Diagnosing Personality And Conduct. New York International Press. (1960)
- 39 Valdés Flores Dolores Herlinda. Entrevista Estructurada. 1987. Tesis de licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
- 40 Werther B. William. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. México, 1991.

# A N E X O S



**Cámara Nacional  
de Comercio de la  
Ciudad de México**

Fecha: \_\_\_\_\_  
No.: \_\_\_\_\_

**REQUISICION DE PERSONAL**

**AREA SOLICITANTE**

Dirección:	Gerencia:	Departamento:
Título del Puesto a cubrir: No. de Plazas:		Reemplaza a:

**MOTIVO QUE ORIGINA LA VACANTE**

Baja:	cambio:	Nueva Creación:	Causa:
<input type="radio"/> Renuncia	<input type="radio"/> Transferencia	<input type="radio"/> Definitiva	
<input type="radio"/> Abandono	<input type="radio"/> Promoción	<input type="radio"/> Eventual	
<input type="radio"/> Despido			

**PERFIL DEL PUESTO**

Edad: De: A:	Sexo <input type="radio"/> F <input type="radio"/> M <input type="radio"/> I	Estado Civil	Tipo de Contrato <input type="radio"/> Eventual <input type="radio"/> Planta <input type="radio"/> Honorarios	
Rango Salarial mínimo \$ _____ máximo \$ _____		Experiencia y/o conocimientos específicos		tiempo
Escolaridad: <input type="radio"/> Primaria <input type="radio"/> Preparatoria <input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/> Profesional <input type="radio"/> Otros especifique. <input type="radio"/> Pasante <input type="radio"/> Titulado		Carrera necesaria:		

**OTROS REQUISITOS**

Fecha estimada para cubrir Vacante	Horario de Trabajo	Disponibilidad para viajar Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Porcentaje
------------------------------------	--------------------	---

**AUTORIZACIONES**

Autoriza:	Enterado
_____ Director General	_____ GERENTE RECURSOS HUMANOS
Solicitan:	
_____ Director o Gerente de Área	_____ Jefe de Departamento

Fecha y/o sello de recibido
-----------------------------

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Contratado: \_\_\_\_\_

**ANEXO 1**





**Cámara Nacional  
de Comercio de la  
Ciudad de México**

Fotografía

**SOLICITUD DE EMPLEO**

Favor de llenar la solicitud con tinta, letra legible  
y en todas sus partes

Fecha	Puesto solicitado	Sueldo Mensual deseado
Oficio o Carrera		

**DATOS PERSONALES**

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre	Edad
Domicilio Actual Calle Colonia C.P. Ciudad o Estado			¿Entre que calles vive?
Lugar y fecha de nacimiento	Nacionalidad: Religión:	Estado Civil: Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Unión Libre <input type="checkbox"/>	Teléfonos: Casa: _____ Recado: _____ Oficina: _____

**DOCUMENTACIÓN**

No. RFC	No. Afiliación IMSS	No. Cartilla	Clase y No. de Licencia	No. de Cédula Profesional
Si es extranjero que documento le permite trabajar en el país:				Cédula Identific.

**DATOS SOCIO-ECONÓMICOS**

¿Con quién vive actualmente? (Padres, hermanos, parientes, etc.)	
Personas que dependen de usted Hijos <input type="checkbox"/> Conyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otro(especifique) _____	
Vive en:	Departamento <input type="checkbox"/> Familiares <input type="checkbox"/>
Casa Propia <input type="checkbox"/>	
Rentada <input type="checkbox"/>	
Otros <input type="checkbox"/>	

**ANEXO 2**

## DATOS LABORALES

Enliste sus empleos iniciando por el actual o más reciente sin omitir

	Empleo actual	Empleo	Empleo	Empleo
Tiempo que presto sus servicios	De      a	De      a	De      a	De      a
Nombre de la Compañía				
Domicilio				
Teléfono				
Puesto Desempeñado				
Sueldo	Inicial			
	Final			
Motivo de Separación				
Nombre Jefe Directo				
Puesto Jefe Directo				
Podemos solicitar informes de usted?    SI <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> (Razones) _____				

Mencione cuales han sido sus principales funciones que ha desempeñado a través de todo su desarrollo laboral.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

En que áreas le gustaría desarrollarse profesionalmente? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### DATOS FAMILIARES

	Nombre	Vive		Edad	Ocupación	Domicilio
		Si	No			
Padre						
Madre						
Espos(a)						
Hnos. o Hijos						

### DATOS ESCOLARES

	Nombre y Domicilio	Años	Fechas De A	Hasta que Grado Curso	Título o Certificado	Prom. o Calific.	Partic.	Gobierno
Primaria								
Secundaria								
Prep. o Voc.								
Profesional								
Post-Grado								
Comercio								
Otros								
Estudia actualmente? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>								
Curso o carrera:		Institución		Grado	Horario	Fecha de terminación		
Tema Tesis _____								
Fecha de examen profesional _____								
Si interrumpió sus estudios indique porqué y en que periodo? _____								

### CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas (anote %)	Computación: Anote los paquetes y/o lenguajes que domine o cursos que ha tomado
Inglés Habla ___ Lee ___ Escribe ___ Traduce ___	
Otro _____	
Máquinas que sabe manejar:	
Otros trabajos o funciones que domina:	



## Centros de Integración Juvenil

### ENTREVISTA DE AJUSTE

Unidad de trabajo _____	C.C. _____	Fecha _____
Nombre _____	Fecha de Ingreso _____	
Jornada de Trabajo _____	Horas. Horario de _____	a _____
Puesto _____	Sindicalizado _____	Confianza _____

Cómo se siente en la institución \_\_\_\_\_  
Porqué? \_\_\_\_\_  
Qué opina de las funciones de su unidad de trabajo \_\_\_\_\_  
Qué opinión tiene de las funciones que realiza en su puesto \_\_\_\_\_  
Mencione aquellos aspectos de su puesto que no le agraden \_\_\_\_\_  
Mencione los aspectos de su puesto que más le agradan \_\_\_\_\_  
Sus objetivos van de acuerdo con los de su puesto    Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_    Porqué? \_\_\_\_\_  
Qué opina de sus jefes \_\_\_\_\_  
Qué opina de sus compañeros \_\_\_\_\_  
Qué es lo que más le ha agradao desde que ingresó a la Institución \_\_\_\_\_  
Qué es lo que más le ha molestado \_\_\_\_\_  
Comentario y Sugerencias \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Firma del empleado

3120 16



## Centros de Integración Juvenil

### ENTREVISTA DE SALIDA

Unidad de Trabajo _____	C.C. _____	Fecha _____
Nombre _____		Edo. Civil _____
Fecha de Ingreso a la Institución _____		Fecha de Baja _____
Puesto Inicial _____		Puesto Actual _____
Sueldo Inicial _____		Sueldo Actual _____
Nombre del Jefe Inmediato Actual _____		
Mencione los motivos de su separación _____		
_____		
_____		

1. Quién lo recomendó? \_\_\_\_\_
2. Solicitó usted alguna vez cambio de puesto? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_
3. Se lo concedieron? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_
4. Que opina del sistema de trabajo del puesto que ocupó? \_\_\_\_\_
5. Tomando en cuenta el puesto que desempeño, sus responsabilidades y su jornada de trabajo, Que opina de su último sueldo? \_\_\_\_\_
6. Qué opinión tiene usted de la supervisión recibida? \_\_\_\_\_
7. De quién o quiénes recibió la mayor información que conoce usted de la Institución? \_\_\_\_\_
8. De quién o quiénes recibió el entrenamiento para realizar su trabajo? \_\_\_\_\_
9. Se le brindaron oportunidades de mejorar? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En caso de ser afirmativo, Quién le brindó esas oportunidades? \_\_\_\_\_



## Centros de Integración Juvenil

10. De que forma influyeron sus compañeros en el desempeño de su trabajo:  
Positivamente \_\_\_\_ Indiferentemente \_\_\_\_ Negativamente \_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_
11. El tipo de relación con su jefe inmediato en cuestiones de trabajo fue:  
Adecuada \_\_\_\_ Superficial \_\_\_\_ Deficiente \_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_
12. A través del desempeño de su trabajo. Tuvo usted alguna motivación de parte de su jefe?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Alguna vez \_\_\_\_ De que tipo? \_\_\_\_\_
13. Tuvo usted conocimiento de los objetivos y resultados que se esperaban de su trabajo?  
Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Solo en parte \_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_
14. Conoció todas las prestaciones de la Institución? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Algunas \_\_\_\_\_  
De cuales hizo uso? \_\_\_\_\_
15. De todas las prestaciones, beneficios y servicios que otorga la Institución, Cuál (es) cree usted que son las más importantes? \_\_\_\_\_
16. Cuál (es) otras prestaciones y/o servicios cree usted que hacen falta para que el personal goce de mejores beneficios? \_\_\_\_\_
17. Mencione brevemente cómo considera la capacitación en la Institución \_\_\_\_\_
18. Cree usted que en la Institución se sigue la política justa en materia de ascensos y promociones? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ Porque? \_\_\_\_\_
19. Cree usted que en la Institución existe la posibilidad de hacer carrera? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Porqué? \_\_\_\_\_
20. Cuál (es) fueron las mayores satisfacciones que obtuvo usted durante su estancia en la Institución \_\_\_\_\_



**Centros de Integración Juvenil**

21.Cuál (es) fueron las mayores decepciones que tuvo en la Institución? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22. Qué fue lo que más le agrado de la Institución? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23. Qué fue lo que más de desagrado? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24.Cuál es su principal critica a la Institución? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. Nos puede decir a donde va a trabajar y qué va a hacer? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

26. Volvería usted a trabajar con nosotros? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ En que puesto y en que  
Unidad de Trabajo? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. Quiere usted hacer alguna sugerencia? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Nombre y Firma**