



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA INICIAL EN EL
PROCESO DE SELECCION DE ASPIRANTES A LA
MAESTRIA IMPARTIDA POR EL INACIPE.**

**INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA**

**PRESENTA
LOPEZ MENDOZA SUSANA EVELYN**

DIRECTORA DEL IPSS: LIC. ISaura LOPEZ SEGURA

REVISOR: DRA. MARIANA GUTIERREZ LARA

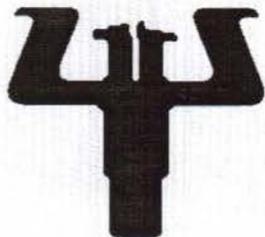
SUPERVISOR DE LA INSTITUCION RECEPTORA: LIC. ALEJANDRO O. ESCOBAR H.

INSTITUCION RECEPTORA: INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS PENALES (INACIPE)

PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL: "APOYO EN LA PLANEACION E INSTRUMENTACION DE
ACTIVIDADES ACADEMICAS"

CLAVE DE PROGRAMA: 2006-19/14-2347

FECHA DE INICIO Y TERMINO DEL SERVICIO SOCIAL: 02 MAYO 06/11 NOVIEMBRE 06



**FACULTAD
DE PSICOLOGIA**

MEXICO, D. F.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Ciudad Universitaria, Patrimonio Cultural de la Humanidad.

¹¡Ciudad Universitaria patrimonio cultural de la humanidad!, ¡Que ejemplo de trabajo en equipo de identidad nacional!

¡Que ejemplo de arquitectura moderna y mexicana, que ejemplo de integración plástica, que ejemplo de historia Universitaria!

¡Que ejemplo de tolerancia en la diversidad de pensamiento, de trabajo académico, de amor a una Institución... FELICIDADES!

¡¡Felicitémonos todos por esta distinción tan merecida y recordemos que en los intangibles estamos nosotros, aquellos que empezaron y los que vienen. Así pues cuidémonos todos y contagiémonos de esta alegría y difundamos el orgullo a toda América Latina con aquella visión de Vasconcelos al diseñar nuestro escudo con un cóndor y una águila abarcando con ello toda la América Latina con las aves que vuelan más alto, como nuestros sueños, como nuestras esperanzas, como nuestros ideales!!

²A 456 años de su fundación, el pasado viernes 21 de septiembre, Koïchiro Mansura, Director General de la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la Cultura (UNESCO), entregó al Rector D. Juan Ramón de la Fuente el pergamino oficial que designa a la Ciudad Universitaria Patrimonio Cultural de la Humanidad.

La declaratoria se realizó confirmando el valor de nuestra Máxima Casa de estudios no sólo por su riqueza arquitectónica sino por sus posibilidades de engrandecer a la patria y proyectar con autoridad moral y fortaleza legítima los valores de su espíritu y la grandeza de su raza.

¹ Gaceta UNAM, C.U., 30 de Julio de 2007, N° 3,999

² Comunidad Psicología Boletín Informativo para Alumnos, 15 de Octubre de 2007, Año XII vol. 12 N° 179.

Agradecimientos:

A la vida, a Dios y a la Fac. de Psicología, e incondicionalmente a la Universidad Nacional Autónoma de México.

A mis padres Belmar y Carmen por la confianza, esfuerzo y amor depositado en mí, a ti madre que siempre me has apoyado en la medida de tus posibilidades en todo momento.

A mis hermanas Sonia y Carmen con quienes he compartido diversos momentos, a mi hermano Humberto quien me acerco, de alguna manera, a nuestra máxima casa de estudios. A Erandi que desde su llegada, alegría y motiva nuestras vidas todos los días.

A Efrén que con su amor y vasta paciencia, me enseñó a percibir las cosas desde un ángulo diferente, gracias amor.

En general a mis amigas de la facultad que con sus palabras de aliento me empujaban a no desistir, entre ellas Eva, y en particular a Elvia por su apoyo incondicional en varios aspectos y en éste trabajo.

Y a todas las personas que vertieron sus comentarios e impresiones para el inicio, desarrollo y final del presente trabajo como a:

La Lic. Isaura E. López, por su intervención.

El Mtro. Fernando García, por sus comentarios.

El Mtro. Jesús Carlos, por sus acotaciones.

La Lic. Isabel Del sordo, por sus observaciones.

El Lic. Alejandro Escobar, quien me dejó una buena impresión de la labor Psicológica; así como, a los profesores de la Fac. de Psicología de quienes aprendí grandes cosas.

ÍNDICE

1. RESUMEN	4
2. JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTO	5
2.1 Objetivo General.....	5
2.2 ¿Qué es el Instituto Nacional de Ciencias Penales?	5
2.3 Misión.	6
2.4 Visión.....	6
2.5 Organigrama.....	7
3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	11
3.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN RELACIONADOS A LA ENTREVISTA.....	11
3.2 COMUNICACIÓN VERBAL.....	13
3.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	16
3.4.1 Objetivos de la comunicación <i>no verbal</i>	17
3.4.2 Elementos de la comunicación <i>no verbal</i>	18
4. LA SELECCIÓN DE PERSONAL	23
5. DEFINICIÓN DE ENTREVISTA	26
5.1 OBJETIVOS DE LOS TIPOS DE ENTREVISTAS.....	28
5.3 LAS ETAPAS DE LA ENTREVISTA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.....	38
5.4 ÁREAS DE EXPLORACIÓN.....	42
5.5 RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADOR Y EL ENTREVISTADO.....	44
5.6 EL ENTREVISTADOR.....	45

5.7 EL ENTREVISTADO	48
5.8 TIPOS DE PREGUNTAS.....	51
5.9 GUÍA DE LA ENTREVISTA.....	59
6. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y/O DE INTERVENCIÓN.....	62
6.1 PLAN DE ACTIVIDADES ACADÉMICO-PROFESIONALES.....	62
6.2 OBJETIVO.....	62
6.3 Actividades Específicas.....	63
6.4 Habilidades que desarrollará el Prestador.....	64
6.5 Alcance de los objetivos establecidos en el cronograma de actividades académico-profesionales.....	64
6.6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ASPIRANTES A LA MAESTRÍA IMPARTIDA POR EL INACIPE.....	67
6.7 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	71
6.8 DESARROLLO Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	76
6.9 TIPO DE ENTREVISTA PROPUESTO.....	79
6.10 Guía para la entrevista inicial en el INACIPE.....	85
6. 11 Elementos de la guía propuesta.....	86
7. RESULTADOS OBTENIDOS.....	88
8. CONSIDERACIONES FINALES.....	90
9. REFERENCIAS.....	94
11. ANEXOS	98

1. RESUMEN.

La entrevista es considerada una de las principales técnicas de obtención e indagación de datos para apoyar una decisión en el proceso de selección de aspirantes en las Organizaciones, entre las cuales se encuentra el INACIPE, éste último cuenta con una Subdirección de Ingreso, donde es practicada dicha técnica, misma que debiera ser realizada por psicólogos preferentemente, sin embargo, en algunas ocasiones y por diversos motivos las personas que practican dicha entrevista no siempre son profesionales de área y no toman en cuenta aspectos importantes de la misma, aunado a que el tiempo que se dispone para realizarla es de 10 minutos aproximadamente, el formato de entrevista suele no ser llenado para su máximo aprovechamiento. Partiendo de esta demanda y del escaso tiempo para realizar la entrevista inicial, se elaboró una propuesta con la finalidad de incrementar la eficacia en el proceso de selección de aspirantes de la Maestría en Procuración de Justicia Federal impartida por el INACIPE, con base en las áreas de oportunidad detectadas durante la prestación del Servicio Social. La entrevista al ser un medio de gran ayuda en la toma de decisiones respecto de la recomendación o no de un candidato al Instituto, ésta puede ser más eficiente al contemplar aspectos relacionados a ella como: la comunicación verbal y no verbal, áreas de oportunidad y guías de entrevista entre otros, aplicando la utilidad de éstos a dicha técnica. Desafortunadamente no se logro instrumentar la propuesta, sin embargo, ésta fue realizada de acuerdo a las características del perfil requerido y tomando como base un marco teórico de referencia.

2. JUSTIFICACIÓN Y CONTEXTO.

2.1 Objetivo:

Elaborar la propuesta de un formato de entrevista inicial, para el proceso de selección de aspirantes a la Maestría en Procuración de Justicia Federal impartida por el Instituto Nacional de Ciencias Penales, para así, eficientar ésta parte del proceso.

2.2 ¿Qué es el Instituto Nacional de Ciencias Penales?

El Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE) es un centro académico que forma, actualiza y especializa a los Agentes del Ministerio Público de la Federación, Peritos Profesionales y a otros servidores públicos interesados en la procuración e impartición de justicia, la seguridad pública, la ejecución de sanciones, la criminología, la criminalística, la victimología y en general, en las ciencias penales. Siendo en su gran mayoría abogados, y ciudadanos acreditados con título profesional.

El INACIPE fue creado en el año 1976, como organismo descentralizado del Gobierno Federal, ha trabajado desde su creación para vincular a las Ciencias Penales con el desarrollo nacional y a partir de 2001, su esfuerzo se ha redoblado. Realiza investigaciones, asesora a instituciones públicas y privadas con el fin de contribuir a mejorar el sistema penal en México, imparte especialidades, maestrías escolarizadas y modulares, una maestría y doctorado por investigación, así como estudios de posgrado externo. Implementa actividades de extensión académica con el propósito de difundir las ciencias penales, siendo éstos: congresos nacionales e internacionales, diplomados, cursos sabatinos y de actualización, seminarios, conferencias, mesas redondas, presentaciones de libros y revistas especializadas entre otras. El INACIPE cuenta con la Biblioteca "Celestino Porte Pettit", la más importante en su género en América Latina (INACIPE, 2004).

Una de las “principales metas del gobierno del expresidente Vicente Fox Quesada, fue la modernización del sistema penal, lo que no sólo implica que se cuente con disposiciones jurídicas más eficaces y acordes con los tiempos que vivimos, sino con servidores públicos mejor preparados para aplicarlas” y para ello se pretende la profesionalización de dichos servidores públicos, así como, una constante actualización, donde el INACIPE ha jugado un papel relevante en ésta doble tarea. (INACIPE, 2004. p.5).

2.3 Misión.

El Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE), es una institución de enseñanza superior, que forma, actualiza y especializa a Agentes del Ministerio Público, Peritos Profesionales y otros servidores públicos abocados en la procuración de justicia. Imparte estudios de posgrado –a profesionistas– y realiza actividades de extensión académica en el ámbito de las ciencias penales y de la seguridad pública. Asimismo, desarrolla y difunde la investigación científica en estas materias, lo que permite asesorar a instituciones públicas y privadas con el fin de contribuir a mejorar el sistema de justicia penal en beneficio de la sociedad.

2.4 Visión.

Ser una institución de excelencia académica y reconocimiento público, en la formación de cuadros profesionales especializados en el ámbito de las ciencias penales y de la seguridad pública. Constituirse como un centro de investigación, asesoría y consulta nacional e internacional, que cuente con un acervo completo y actualizado, con tecnología de vanguardia que facilite el acceso a esas materias.

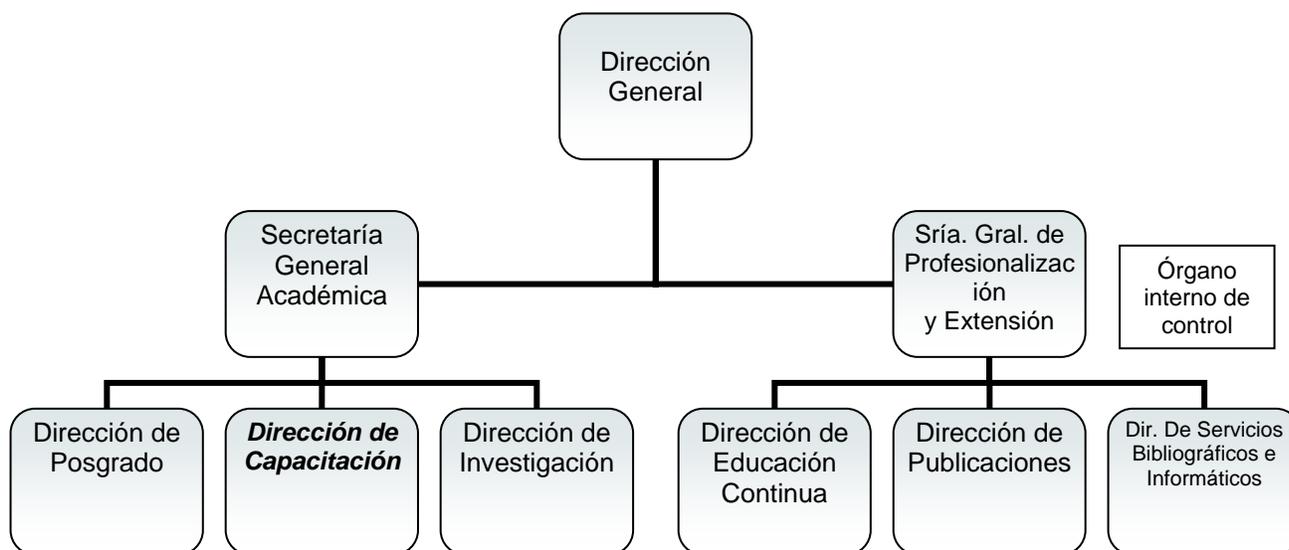
Los objetivos estratégicos para el desarrollo de la Misión y Visión del Instituto son los siguientes:

1. Formar y profesionalizar a Agentes del Ministerio Público, Peritos Profesionales y otros servidores públicos abocados en la procuración de justicia.

2. Impartir estudios de posgrado y realizar actividades académicas de excelencia a profesionistas en el ámbito de las ciencias penales.
3. Realizar y difundir la investigación científica y tecnológica, así como actividades de extensión académica en las áreas de su competencia. (www.inacipe.gob.mx).

2.5 Organigrama.

El 22 de noviembre de 2001, la Junta de Gobierno del Instituto Nacional de Ciencias Penales (INACIPE), aprobó un Estatuto Orgánico que permitió modificar la estructura del Instituto, la cual quedó integrada por una Dirección General que, para el desempeño de sus labores, se auxilia de dos Secretarías Generales y ocho direcciones de área. (www.inacipe.gob.mx).



En la estructura administrativa, se encuentra la Secretaría General Académica, de ella se desprende la Dirección de Posgrado, la *Dirección de Capacitación* y la Dirección de Investigación. La Dirección de Posgrado, organiza la enseñanza de los estudios de especialidad, maestría y doctorado vinculados con las ciencias, disciplinas penales y la política criminal. Estos estudios se imparten tanto en las propias instalaciones del INACIPE como en sedes en el interior de la República, desde luego en colaboración con diversas instituciones académicas y gubernamentales.

La *Dirección de Capacitación*, organiza y coordina los programas de formación y capacitación, tanto del personal activo como el de los aspirantes a agentes del Ministerio Público de la Federación y Peritos Profesionales, así como la oferta de capacitación a los diversos servidores públicos de los ámbitos de la seguridad pública, la impartición de justicia y de ejecución de sanciones.

La Dirección de Investigación, está conformada por diversos investigadores, seleccionados mediante un riguroso concurso y le corresponde planear y supervisar las investigaciones que en el ámbito de las ciencias penales y la política criminal permitan conocer adecuadamente las causas, los efectos y las consecuencias de los problemas nacionales en la materia, a fin de proponer a las autoridades correspondientes elementos que les permitan tomar decisiones en materia de política criminal.

En la *Dirección de Capacitación* es en donde se desarrolló el presente trabajo, específicamente en la *Subdirección de Ingreso* aquí se lleva a cabo el proceso de selección de alumnos, el cuál busca elegir no solo a los candidatos con mayores probabilidades de concluir los estudios de manera exitosa, sino también pretende identificar investigadores potenciales, docentes y servidores públicos altamente capacitados (Martínez, 2005).

De acuerdo con García y Escobar (2005), en las evaluaciones de las características del perfil, se requiere de una batería compuesta regularmente de entre cuatro y cinco test psicométricos, con la finalidad de tener más de una prueba de cada área, esto permite cambiar el conjunto de pruebas en cada proceso de selección, proporcionándole mayor validez al proceso ya que existen aspirantes que intentan ingresar nuevamente cuando son rechazados.

Las evaluaciones que se han aplicado junto con las entrevistas, permiten detectar aspirantes con algunas deficiencias, las cuales pudieran limitar un buen desempeño académico, tales evaluaciones coinciden en la mayoría de las veces

con los resultados obtenidos en el Centro de Evaluación y Desarrollo Humano –CeDH–, éste es un centro de evaluación de control de confianza de la Procuraduría General de Justicia.

Por otra parte, aunado a que en el mismo día de la recepción de documentos de la convocatoria de ingreso, se realiza una entrevista inicial en el Instituto que dura alrededor de diez minutos, y el proceso desde la recepción de dichos documentos hasta la entrevista es de aproximadamente una hora para cada aspirante, es de suma importancia entonces, hacer una entrevista de manera eficiente, donde sean aprovechados los recursos afines a ella.

En el INACIPE el principal objetivo de la entrevista utilizada en el proceso de selección de aspirantes es: “corroborar los datos presentados en el currículo y la obtención de aspectos psicológicos referentes al perfil, los cuales sólo se pueden obtener mediante la entrevista” tales como presentación, fluidez verbal y otros. (Escobar 2005, p. 2).

La inquietud de trabajar sobre el tema de la entrevista, en particular la empleada en el INACIPE, surgió de la detección de áreas de oportunidad respecto de su implementación, ya que las funciones desempeñadas como prestadora de Servicio Social permitieron estar en contacto directo con los procesos ahí empleados, brindando la oportunidad de observar fortalezas y debilidades del mismo.

Un proceso importante que desarrolla el Instituto, especialmente la Subdirección de Ingreso, es el proceso de reclutamiento y selección de aspirantes, donde el presente informe se enfocó al proceso referente a la Maestría en Procuración de Justicia Federal generación 2006-2008.

Tal proceso de Reclutamiento y Selección para la Maestría 2006-2008 impartida en el INACIPE tuvo los siguientes pasos:

- A. DIFUSIÓN
- B. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS
- C. ENTREVISTA
- D. PUBLICACIÓN DEL LISTADO DE ASPIRANTES PARA EXAMEN DE CONOCIMIENTOS
- E. EXAMEN DE CONOCIMIENTOS
- F. EVALUACIÓN DEL PERFIL DE INGRESO (INACIPE)
- G. APLICACIÓN DEL EXAMEN DE CENEVAL
- H. VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS (SEP, SEDENA, SFP)
- I. SOLICITUD DE ANTECEDENTES (SNSP)
- J. EVALUACIÓN DE CONTROL DE CONFIANZA (CeDH)
- K. PUBLICACIÓN DE ACEPTADOS

En el presente trabajo, se pretende describir la importancia del tipo de entrevista inicial empleada en el INACIPE, que está orientada a la selección, en la búsqueda y elección de los mejores candidatos y recomendar su ingreso para cursar un posgrado, para ello se describen las etapas y secuencias para comprender el contexto de la propia situación. En éste apartado se contextualiza a la entrevista puesto que en apartados siguientes serán mencionadas con mayor amplitud las etapas de la selección de aspirantes, ya que, ésta última constituye la parte medular para la formación de especialistas en Ciencias Penales que lleva a cabo el INACIPE, pues éste primer paso “tiene una influencia directa en la eficiencia terminal” (García y Escobar, 2005) lo cual demuestra la importancia del proceso.

En este Informe Profesional de Servicio Social (IPSS), se presenta la propuesta de un formato de entrevista de selección en una Institución académica con fines de ingreso, tomando como base las áreas de oportunidad detectadas en el formato empleado por el INACIPE y sustentado con un marco teórico.

3. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

3.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN RELACIONADOS A LA ENTREVISTA.

En el presente apartado se pretende tomar elementos del proceso en la comunicación útiles para la entrevista, ya que como se expone a lo largo del trabajo aquí suscrito, la entrevista es una forma de conversación que se propone un fin determinado.

Antes que nada hay que precisar y entender a qué se refiere la palabra comunicación, es una palabra de origen Latín y tiene raíz común en palabras como comunidad y comunión, la palabra comunicación implica la idea de compartir algo con otro ser, pero en un sentido amplio del término, se puede hablar de comunicación con todos los seres vivos, sin embargo, en sentido estricto el compartir una idea sólo puede ocurrir entre seres humanos.

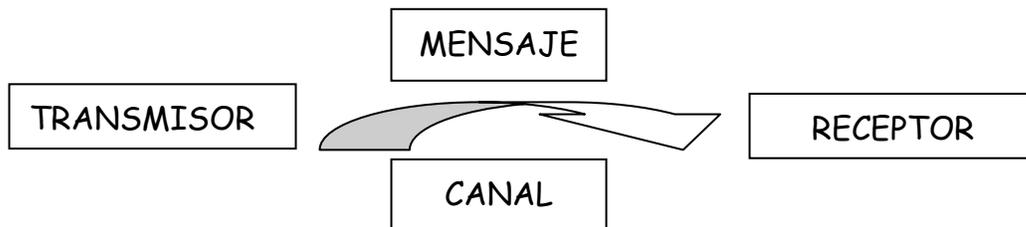
Bajo ésta acepción, la comunicación se refiere a un complejo proceso que se ha llevado a cabo a través de la historia del ser humano, entonces es importante para el individuo, porque mediante ella el mundo que le rodea adquiere forma y nombre.

Es conveniente entonces definir qué es la comunicación, la comunicación como la describe Corral (1999, p. 10) “no resiste ser concebida sólo como intercambio de mensajes a través de un medio, sino que se refiere –de manera ampliada– a las relaciones interpersonales donde se comparten informaciones que a todo el conjunto o amplios sectores del mismo afectan”.

En relación al tema principal del presente trabajo, la entrevista, implica en algún grado un constante flujo de información entre entrevistado y entrevistador, tal intercambio de información es el aspecto que permite el desarrollo de la propia situación.

Para Acevedo y López (1988) son dos los elementos esenciales que intervienen en la entrevista y que al combinarse crean un poderoso y dinámico vehículo para la comunicación humana: la interacción humana y la comunicación.

Para llevar a cabo el curso de la comunicación, aparecen tres elementos; el trasmisor, el mensaje y el receptor; mismos a los que Acevedo y López (1988) y lo esquematizan de la forma siguiente:



Transmisor: es la persona que habla y emite el mensaje. Otros autores como Corral, García, Hernández, Huerta y Vidal (1998) le llaman emisor a este elemento del proceso de comunicación, quien es la persona que elabora, emite y codifica un conjunto de ideas o informaciones.

Receptor: es el punto de destino del mensaje, es quien lo recibe, es decir, la persona que escucha; Corral et al. (1998) le llaman perceptor y es la persona que no sólo recibe las ideas e informaciones del emisor, sino que puede aceptarlas, rechazarlas o modificarlas.

El papel a desempeñar en ésta relación varía, puesto que dentro del marco de comunicación humana -conversación-, el transmisor y el receptor intercambian papeles alternativamente, según sea quien habla y quien escucha.

Mensaje: consiste en el uso potencial del lenguaje y conocimiento del ser humano, que en estricto sentido, consiste en una cadena de manifestaciones verbales –palabras– con una intención y un significado específico para cada caso.

Corral et al. (1998) definen mensaje como el producto de la estructuración de signos que hace el emisor y que es captado por cualquier sentido del perceptor.

Canal de comunicación: Es la vía que se utiliza para transmitir el mensaje, puede ser oral, gráfico, mímico etc.

Es preciso señalar que se esquematizó éste sencillo modelo respecto del proceso de comunicación ya que, existen otros que van desde los más sencillos hasta los más complicados, pero no es nuestra intención enfocarnos en este tema sino en la importancia que tiene la comunicación en las interacciones dentro de una entrevista.

Es necesario entonces hablar de dos formas de comunicación: la **verbal** y la **no verbal**, donde se propone retomar elementos de importancia de la primera para evaluar la fluidez verbal del entrevistado, así como aspectos relacionados, y de la segunda, incluirla para detectar contradicciones y afirmaciones a través de las respuestas manifestadas por el entrevistado.

3.2 COMUNICACIÓN VERBAL.

En este apartado se contempla la información respecto de la comunicación verbal ya que, para las consideraciones de este trabajo, es de suma importancia detectar aquellos elementos que aporten información al entrevistador, en relación al candidato, ya que, al contar con tiempo limitado para la entrevista, se vuelve significativo disponer de información sobresaliente del aspirante mediante sus expresiones y desenvolvimiento.

Correa et al. (1998), expresan que frecuentemente se explica la comunicación verbal como un proceso donde siempre hay uno que habla y otro que lo escucha, bajo el supuesto de que quien habla desea comunicar algo al

que le escucha así pues, un mensaje verbal nunca es una mera transmisión neutral de información acerca del mundo exterior, ya que siempre incluye una vinculación acerca de la relación entre el que habla y el que escucha.

Queda señalado entonces que la entrevista depende de una comunicación efectiva, ésta al ser un proceso de doble vía se puede encontrar con numerosas barreras para la comprensión, una de estas barreras surge del significado individualizado de las palabras y la otra se relaciona con los niveles de comunicación que para Conde y Conde (2007), tienen las siguientes implicaciones:

Significado de las palabras: se refiere al sentido y/o representación de algo de acuerdo a un periodo particular de historia y con el lugar en el que la comunicación se lleve a cabo, pero que varía con los individuos.

Niveles de comunicación: las relaciones humanas tienen muchos niveles de comunicación que van desde hablar solo, hasta hablar conjuntamente. Existen cinco formas diferentes de hablar: el soliloquio, el monólogo, el duólogo, el duelo y el diálogo.

El *soliloquio* es una forma de habla solitaria en la que el individuo habla en voz alta pero para sí mismo. El soliloquio puede ocurrir durante una entrevista, si el entrevistado divaga respecto a sus preocupaciones y resultarle valioso con el fin de poner sus pensamientos en orden, por otro lado, si el entrevistador expresa intempestivamente un soliloquio, tendrá escaso valor para el entrevistado ya que éste último necesita estar involucrado en el proceso de comunicación.

El *monólogo* difiere un poco al soliloquio, ya que el monólogo demanda una audiencia y monopoliza una conversación; una persona hace un largo discurso con escaso interés en recibir retroalimentación de la conversación. El

entrevistador que lleve a cabo un monólogo elimina tiempo valioso del entrevistado sin tomar en cuenta las necesidades del mismo.

Otro nivel de comunicación que contemplan Conde y Conde (2007) es lo que denominan el *duólogo*, donde tanto el entrevistador como el entrevistado llevan a cabo monólogos por separado, es decir, ambas partes en ésta supuesta conversación hablan como si estuvieran solas, aunque suceda que están ocupando la misma habitación o escenario.

Puede suceder que algunas veces el duólogo es argumentativo y se transforma en *duelogo*, donde cada combatiente se dispone a sí mismo con armas verbales y lleva a cabo un duelo verbal: sin embargo, tal encuentro puede resultar frustrante y destructivo, por lo tanto un entrevistador empático evitará tales encuentros.

Se menciona también el *diálogo* que contrasta con los anteriores discursos unilaterales. Éste toma en consideración tanto al que emite el mensaje, como al que lo recibe; entrevistado y entrevistador forman un círculo de comunicación, una transacción, en la que abiertamente hablan en forma conjunta, buscando la armonía de la comprensión mutua. En un diálogo el entrevistador está alerta de la guía del entrevistado y lo estimula con un mínimo de palabras y de dirección.

En realidad la finalidad de un entrevistador efectivo, sería manejar adecuadamente los aspectos de la comunicación, de manera tal que los mensajes verbales y no verbales sean los más claros para él, así como para la persona entrevistada; por ello es importante tomar en cuenta las manifestaciones verbales y las no verbales, donde ésta última es un punto a considerar en el siguiente contenido.

3.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL.

En términos comunes, la comunicación no verbal es aquella realizada por medios distintos de las palabras, tal cual lo menciona Fonseca (2005, p. 45): “es todo aquello que trasmite o lleva algún significado no expresado por medio de palabras, como los movimientos del cuerpo, la voz” entre otros.

Aquí el entrevistador debe estar muy atento para no perder de vista que, a pesar de que el discurso verbal del entrevistado se muestre coherente y congruente, siempre existe la posibilidad de que la palabra sea desmentida por el discurso no verbal o por lo menos que no exista correspondencia.

La explicación que dan Acevedo y López (1988, p.25) a esto es que, “las palabras son un intercambio que rebasa a la palabra misma, ya que las circunstancias en que se da el discurso normalmente tienen mayor importancia que la misma verbalización, puesto que manifiestan el verdadero valor y sentido –reforzando o contradiciendo el mensaje verbal–“ se puede decir entonces que la comunicación verbal está dirigida a poner en claro la diferencia existente entre lo que dice el emisor y lo que pretende dar a entender o hacer sentir.

El conocimiento de esto le va a permitir al entrevistador por un lado, percibir correctamente las señales que constantemente envía su contraparte y evaluarlas de manera efectiva y por otra, le proporcionará los elementos necesarios para controlar su propia comunicación no verbal.

En conclusión, la comunicación no verbal incluye los movimientos del cuerpo, los gestos, las posturas, la expresión facial, la inflexión de la voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las propias palabras, así como todas las indicaciones informativas que surgen del contexto donde se efectúa la interacción humana.

Para cerrar ésta parte sobre la comunicación se cita lo dicho por Corral (1999 p. 62):

Es difícil imaginar al ser humano, constituido en *homo sapiens*, sin suponer que en ese proceso, la comunicación haya desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de las determinaciones del humano que lo hace diferente de las demás especies animales... y pensar también en el desarrollo cualitativo de sus capacidades biológicas y espirituales para comunicarse.

3.4.1 Objetivos de la comunicación *no verbal*.

Los objetivos que con mayor frecuencia se tratan de alcanzar en los encuentros cotidianos de las personas, según Correa et al. (1998) son:

- 1) Comunicar identidad. Mediante señales no verbales se puede comunicar el sexo, edad, personalidad, nivel socioeconómico, actividad laboral, origen geográfico y pertenencia a grupos sociales.
- 2) Comunicar capacidad de relación. Son señales no verbales que indican que dos personas mantienen algún tipo de relación personal entre sí. Situar cerca de otra persona, saludar apretando la mano, dar palmadas en la espalda entre otras, indican alguna forma de relación. La simpatía hacia los demás es comunicada, por la inclinación hacia el otro, mayor contacto, más proximidad y miradas, así como, una orientación corporal más directa en general, mayor cantidad de expresiones faciales y vocales positivas. Mientras que el desagrado en la conversación es normalmente percibido como opuesto a los comportamientos de simpatía.
- 3) Comunicar sentimientos y emociones. Los estados emocionales se evidencian primero a través de claves faciales y vocales ciertos movimientos corporales pueden indicar sentimientos de ansiedad o frustración, por ej., morderse las uñas, rascarse en exceso, jugar nerviosamente con algún objeto etc. En general, los movimientos del cuerpo actúan más bien como indicadores de la intensidad de la emoción.

- 4) Influir en otros y en nosotros mismos. Las señales no verbales pueden desempeñar un importante papel en el convencimiento de otros. En términos de comportamiento la entrega de un mensaje persuasivo incluye elementos como hablar con pocos errores, velocidad relativamente rápida y con tono autoritario, mirar constantemente a los escuchas y manifestar variaciones en la entonación de gestos y expresiones faciales.

3.4.2 Elementos de la comunicación *no verbal*.

Existen tres elementos de estudio de la comunicación no verbal: kinesia, paralingüística y proxémica. La kinesia se ocupa de la comunicación no verbal expresada a través de los movimientos del cuerpo. La paralingüística estudia el comportamiento no verbal expresado en la voz. La proxémica se encarga de estudiar el comportamiento no verbal relacionado con el espacio personal.

Kinesia.

Se refiere al estudio de los movimientos del cuerpo; las principales fuentes de comportamiento kinésico estudiadas, según ésta fuente consultada, han sido: la postura corporal, los gestos, la expresión facial, la mirada y la sonrisa.

Postura corporal: Las posiciones corporales se definen por la disposición del cuerpo a aceptar a otros en la interacción, así se habla de posiciones más abiertas o más cerradas. Una posición abierta implica que brazos y piernas no separan a un interlocutor de otro, la posición cerrada implicaría utilizar las piernas, brazos o manos en forma de protección del propio cuerpo o en forma que sirva de barrera para que otro se introduzca en una interacción –por ejemplo son posiciones cerradas cruzarse de brazos, o sentarse para hablar con alguien, de forma que las piernas hagan una barrera que dificulte la entrada de otra persona, simbólicamente.

Los gestos: Es el movimiento corporal propio de las articulaciones, principalmente de los movimientos corporales realizados con las manos, brazos y cabeza. Fournier alude a que el gesto responde al estado anímico de la persona y como tal lo refleja, además, agrega que “son reacciones involuntarias incapaces de controlar“(2005, p.81).

Se han identificado o clasificado cinco tipos de gestos:

1. *Gestos emblemáticos o emblemas:* Su significado es específico y muy claro, ya que el gesto representa una palabra o conjunto de palabras conocidas, por lo tanto, son gestos traducibles directamente en palabras. A manera de ejemplo serían: agitar la mano en señal de despedida.
2. *Gestos ilustrativos o ilustradores:* Son gestos unidos al lenguaje, pero no tiene un significado directamente traducible, la palabra a la que van unidos no les da su significado. El uso reside en su capacidad para recalcar o imponer ritmo a la palabra, que ésta por sí no tendría. Es cualquier tipo de movimiento corporal que desempeña un papel auxiliar y emocionalmente neutro.
3. *Gestos que expresan estados emotivos:* Cumple un papel similar a los ilustradores y se pueden confundir, en el sentido que también acompañan a la palabra, y le confieren un mayor dinamismo, pero difieren en que este tipo de gestos reflejan el estado emotivo de la persona. A través de éste se expresa la ansiedad o tensión del momento, muecas de dolor, triunfo y alegría, etc.
4. *Gestos reguladores de la interacción:* Son movimientos producidos por quién habla o por quién escucha, con la finalidad de regular las intervenciones en la interacción; sirven para tomar el relevo en la conversación. Las inclinaciones rápidas de cabeza llevan el mensaje de apresurarse y acabar de hablar, mientras que las lentas piden que el interlocutor continúe e indican al oyente que le parece interesante y le gusta lo que se está diciendo.
5. *Gestos de adaptación o adaptadores:* Son utilizados para manejar emociones que no queremos expresar. Se presentan cuando un estado de ánimo es incompatible con la situación, de forma que no se pueden expresar las emociones reales directamente con la intensidad con la que se sienten. Ante

ésta situación se produce una situación incómoda, que se necesita controlar, y es cuando aparece el gesto como una forma de adaptación; los gestos de este tipo son pasarse los dedos por el cuello de la camisa cuando nos sentimos ahogados por la tensión de la situación, o cepillarse el pelo cuando nos sentimos nerviosos.

Expresión facial: Es el medio más rico e importante para expresar emociones y estados de ánimo, junto con la mirada. Principalmente, la expresión facial se utiliza para dos cosas; para regular la interacción y para reforzar al receptor. No toda la comunicación que se transmite a través de la expresión facial es susceptible de ser percibida por el interlocutor conscientemente, así se puede notar que tienen tanta importancia para la transmisión emocional y la captación de impresiones y juicios del otro, los movimientos faciales perceptibles –cambio de posición de las cejas, de los músculos faciales, de la boca, etc.– como de los imperceptibles –contracción pupilar, ligera sudoración– son movimientos difíciles de controlar.

Queda claro que la función principal de la expresión facial es la expresión de emociones, pero además comunicamos la intensidad de las mismas a través de los siguientes aspectos:

Contacto visual: es el conjunto de reacciones con las que se manifiestan sentimientos y actitudes a través de la mirada y es de gran importancia en la comunicación no verbal.

La mirada cumple varias funciones en la interacción, las más relevantes son:

- 1) Regula el acto comunicativo: la mirada puede indicar que el contenido de una interacción interesa, evitando el silencio.
- 2) Fuente de información: la mirada se utiliza para obtener información, las personas miran mientras escuchan para obtener una información visual que complementa la información auditiva.
- 3) Expresión de emociones: existen asociaciones a diversos movimientos de los ojos con una amplia gama de expresiones humanas.

Paralingüística.

Es el comportamiento de variaciones no lingüísticas como el ritmo, el tono y el volumen de la voz. Al estudio de las variaciones no lingüísticas se dedica la paralingüística, en otras palabras, como la describe Fournier: “es el conjunto de características de las cualidades de la voz” (2005, p.85)

El tono: la cualidad que interesa aquí es el tono afectivo, esto es, la adecuación emocional del tono de voz utilizado en la conversación.

El volumen: se refiere a la intensidad de la voz.

El ritmo: el ritmo se refiere a la fluidez verbal con que se expresa la persona.

Proxémica.

Se refiere al conjunto de comportamientos no verbales relacionados con la utilización y estructuración del espacio inmediato de la persona; que pueden ser benéficos o perjudiciales para la recepción del mensaje; existen dos principales ámbitos de estudio en la proxémica:

Estudios acerca del espacio personal: se define como el espacio que rodea a una persona, al que no entra otra a no ser que se le invite a hacerlo o se den circunstancias especiales. El espacio personal se estudia desde dos enfoques: la proximidad física en la interacción, y el contacto personal.

Conducta territorial humana: los estudios sobre el tipo de espacio que necesita la gente para vivir en sociedad.

Para concluir éste apartado, se agrega lo dicho por Corral et al. (1998, p. 86) acerca del comportamiento no verbal, donde argumenta que éste refuerza al verbal de la siguiente manera:

1. Puede duplicar sólo lo que está diciendo verbalmente; por ejemplo: se puede señalar el salón de clase, al mismo tiempo que se puede hablar de entrar al salón de clase.

2. Puede complementar o apoyar el comportamiento verbal, esto es, por ejemplo: cuando al expresar amor hacia otra persona de modo verbal el comportamiento no verbal tiende también a mostrar amor.
3. Los mensajes apoyados verbal y no verbalmente tendrán mayor posibilidad de ser entendidos claramente, sin embargo, puede ser que en ocasiones la comunicación verbal y no verbal se contraste, de manera que el mensaje comunicado por un canal contradice el comunicado por el otro.

Girbau (2002) menciona que las divergencias entre la comunicación verbal y no verbal serían las siguientes:

- a) El canal, que suele ser único en la verbal por su carácter secuencial, o multicanal en la no verbal por su naturaleza simultánea.
- b) La continuidad, rasgo de la no verbal, a diferencia de la verbal que es discreta al tener un inicio y fin.
- c) La consciencia que caracteriza a la verbal, dado que pensamos antes de hablar y escribir, siendo inviable en la no verbal controlar los canales no verbales.
- d) La claridad, superior a la verbal respecto a la no verbal, que es más ambigua.

Con lo aquí mencionado se cierra la revisión documental y queda por demás agregar que tal información estuvo orientada y relacionada a algunos aspectos a evaluar en la entrevista; ya que en ésta situación el proceso comunicativo de toda persona, conlleva ciertos elementos que reflejan características de personalidad que por su impacto, pueden llegar a ser importantes.

Finalmente se puede aludir a que los sistemas verbales y no verbales se combinan y actúan juntos en las interacciones diarias, por ello para el entendimiento del proceso total de la comunicación humana, sería inútil discutir cuál es el más importante, puesto que es necesaria la comprensión de cada uno de ellos para poder analizar la mayor parte de la situación comunicativa.

4. LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

A lo largo del presente trabajo se habla de la selección, entrevista y otros temas relacionados con la Psicología Industrial/Organizacional, pero es de insistir que en el mismo trabajo estos elementos de los que se les da particular relevancia no se enfocan en la selección de personal para ocupar un puesto de trabajo, sino para seleccionar a aquellos aspirantes más aptos a una Institución Académica.

Si bien el antecedente más inmediato de la selección de personal, es el reclutamiento, en el cual se contemplan los procesos de atracción de personas atraídas por la organización, en cantidad suficiente y con los atributos necesarios, sin embargo, los intereses del presente trabajo se enfocan en mayor medida a la selección de candidatos y la entrevista como técnica de selección de personal.

Para Arias (1999) la selección en términos generales “trata de determinar cuáles candidatos tendrán éxito en el trabajo... se trata de *predecir*, tomando como base una serie de datos y dentro de ciertos márgenes de error, el alto desempeño en el trabajo” y como se puede apreciar ésta tarea no resulta tan simple como parece.

El mismo autor hace referencia a que el problema de la selección radica, entonces, en ligar los estándares (criterios de desempeño, requisitos del cargo) y por la otra, los datos provenientes de los predictores (currículo, entrevista, pruebas, etc.). La finalidad estriba en intentar predecir cuáles de los candidatos tendrán un mejor desempeño.

Respecto de la selección de personal Muchinsky (2002) dice que “es el proceso a partir de una cartera de solicitantes reclutados... es el proceso de separar los solicitantes seleccionados de los rechazados” (p. 152).

La selección lleva consigo entonces identificar para cada tarea a los sujetos que puedan tener éxito en el desarrollo de la misma y recomendarlos para el desempeño de las propias actividades; de modo tal, han de ser detectados los sujetos que serían poco o nada adecuados para el desempeño de la propia actividad.

Un aspecto importante en el proceso de selección, es que debe estar basado en realidades, ya que es la misma condición la que sustenta tal proceso de principio a fin. En un buen proceso de selección no hay lugar para los presentimientos, adivinanzas o intuiciones, puesto que en el proceso basado en tales elementos subjetivos los resultados no serían mejores que los obtenidos de manera objetiva.

Uno de los más antiguos procedimientos en la obtención de 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 en los procesos de selección (Kepharte 1976).

El mismo autor también hace mención que a pesar del rápido desarrollo del método de los tests, aún quedan aptitudes y rasgos importantes para el proceso de selección que no pueden ser medidos por éstos, tales son los correspondientes a la aptitud que tiene el sujeto para desenvolverse en una situación de contactos sociales; factores como: motivación, madurez emocional, aspecto personal, cooperación con los demás, modales, entre otros. De modo que la entrevista juega un papel importante en el desarrollo de las actividades de selección.

Para Arias (1999) existen tres principios fundamentales de la selección de personal los cuales son:

Colocación: Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar el capital humano dentro de la organización, en beneficio también de los aspirantes.

Orientación: En caso de no ser posible la aceptación de algún candidato, es responsabilidad social del seleccionador dirigirlo hacia otras posibles fuentes de captación del perfil.

Ética profesional: El proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato y la organización y es de notoria importancia remarcar que ello tiene implicaciones éticas y humanas que no pueden ni deben descuidarse. La manera de proceder en un ámbito en el que se trabaje con sujetos, constituye la aplicación de principios y normas, cuyas conductas determinan la ética.

Como podrá notarse, la intención de un proceso de elección de aspirantes, es ofrecer diversas herramientas de selección viables para transparentar y eficientar los procesos a lo cuales se encuentra supeditada.

Puede finalizarse el contenido de éste apartado apuntando que la selección determina en qué medida las características y habilidades de un individuo son compatibles con el perfil requerido, por lo que el objetivo de dicho proceso es descubrir y utilizar al máximo las capacidades e intereses de los aspirantes. Para cumplir con tal responsabilidad, es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas siguiendo un procedimiento científico libre de prejuicios e intuiciones.

5. DEFINICIÓN DE ENTREVISTA.

Una de las técnicas más utilizadas en la selección de personal es probablemente la entrevista, ya que ésta puede ser aplicable en la vida social, los negocios, la educación y otros. Para su entendimiento y aplicación existen varias definiciones de diferentes autores que se mencionan a continuación.

Para la elaboración de este informe se revisaron distintas definiciones de entrevista y una de ellas es la de Arias (1999), quien dice que “La entrevista es una forma de comunicación interpersonal cuyo objetivo consiste en proporcionar o recabar información o modificar actitudes, con la finalidad de tomar determinadas decisiones” (p. 441).

Para Acevedo y López (1988, p. 10), “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 responde a preguntas relacionadas con un problema específico”.

Mientras que para Orozco (2001, p.1) “La entrevista es una conversación que se sostiene con un propósito definido y como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones”.

En Kerlinger y Lee (2002, p. 631) se define la entrevista como una “situación interpersonal cara a cara donde una persona –el entrevistador– le plantea a otra persona –el entrevistado– preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema de investigación”.

Dentro de los teóricos revisados surge indudablemente el nombre de Sullivan como uno de los autores que se enfocaron a tratar este tema el cual ha sido la base para otros, se habla entonces de la definición que él hace sobre entrevista.

Sullivan (1979) define la entrevista como una “Situación de comunicación vocal, en un grupo de dos personas, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente con el propósito de elucidar pautas... y normas características de vida del sujeto entrevistado... en la relación de las cuales espera obtener algún beneficio” (p. 9).

Con base en lo hasta aquí revisado, se contempla la definición que apoya en mayor medida el presente trabajo, misma que se refiere a la definición de Llanos (2005, p, 57) donde dice que es “el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato para ocupar una jerarquía dentro de una organización, que da por resultado una interacción humana con manifestaciones conscientes e inconscientes y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, del candidato respecto de las funciones que se requieran”.

La entrevista es entonces una técnica de análisis del comportamiento humano, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía exige.

Con base en la información revisada para la elaboración del presente trabajo, la entrevista es entendida como una *técnica que emplea el diálogo entre personas con un propósito definido, plagado de conductas verbales y no verbales como: posturas, gestos y cualquier tipo de comunicación encaminada a determinar las características personales, profesionales y conductuales del aspirante, para evaluar sus características, habilidades y experiencia.*

5.1 OBJETIVOS DE LOS TIPOS DE ENTREVISTAS.

Dentro de la entrevista en el área del Psicología Organizacional según sus objetivos, Guillén (2002) menciona que son:

La **entrevista de selección**: Permite 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 del perfil del puesto.

Como se ha visto, el objetivo fundamental de la entrevista de selección es recoger datos que permitan elaborar un juicio acerca del candidato y tomar una decisión sobre su ingreso a la organización; además, sirve para matizar los datos biográficos aportados y establecer con el aspirante una relación personal.

La **entrevista inicial**: Constituye la primera etapa del proceso de selección. En aproximadamente 15 minutos se elimina a los aspirantes evidentemente no calificados.

La misma autora agrega que la finalidad de este tipo de entrevista es corroborar los datos del currículum, tener contacto visual con el aspirante y hacer un registro observacional de las conductas de éste; puede ser o es en la mayoría de las ocasiones, el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Para Orozco (1992, p.4) la entrevista inicial o previa, es “el primer contacto personal que tiene el candidato para ser entrevistado, tal entrevista es de carácter superficial; sin embargo, es el primer filtro al que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines”:

- a) Tener una impresión personal del individuo.
- b) Cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto –que en este caso se trata de ocupar un lugar en el INACIPE– y con las

políticas generales de la organización, tales como: horario, edad, disponibilidad, lejanía de su domicilio, impedimentos físicos o mentales, perceptibles a simple vista, que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar etc.

- c) Aclarar y confirmar, con el candidato, los datos expuestos en la hoja de solicitud o currículum vitae: escolaridad, profesión, idioma, intereses expectativas.

Tal entrevista constituye la primera etapa del proceso selección, la persona que lleva a cabo una entrevista preliminar debe ser altamente capacitada, puesto que en un breve lapso de tiempo se debe identificar las desventajas evidentes para el lugar a ocupar y a su vez, dar al aspirante la sensación de que se han tomado en cuenta sus condiciones personales.

Fear (1979) agrega que los factores por los cuales se puede eliminar a los aspirantes durante la entrevista inicial o preliminar incluyen:

- ❑ Experiencia y entrenamiento inadecuados,
- ❑ Edad,
- ❑ Incapacidades físicas notorias y
- ❑ Esquema de personalidad completamente Impropio para el trabajo en cuestión.

Respecto de los candidatos que pasan las primeras etapas de la selección y que por lo tanto se consideran aptos para continuar con el proceso, el entrevistador debe tomar nota de los puntos pertinentes que deberán seguir siendo observados hasta la entrevista final; debido a que las primeras etapas de la selección no sólo son la de eliminar a los candidatos evidentemente menos aptos, si no también se tiene la responsabilidad de proporcionar indicios que serán útiles al entrevistador para tomar la decisión final.

Orozco (1992), menciona a la **entrevista formal o profunda**: En la entrevista inicial, el entrevistador puede tener algunas impresiones sobre ciertas características dudosas del aspirante, pero al no tener el suficiente tiempo posiblemente no pueda determinar si ésta es ventaja o desventaja y para ello le puede apoyar la entrevista profunda, que como su nombre lo indica, requiere de más tiempo para conocer determinadas características de la persona, así como los aspectos profundos de su personalidad sobre:

- * Familia
- * Carácter
- * Intereses
- * Experiencia laboral
- * Motivaciones y actitudes
- * Cultura

Ésta entrevista es sumamente importante y en ocasiones puede ser un factor determinante para la toma de decisiones respecto del candidato y que por norma, debe ser realizada por entrevistadores suficientemente entrenados capaces para ello.

Entrevista de salida: En algunas organizaciones se llevan a cabo éste tipo de entrevista, en el momento de la finalización de la relación laboral, con la finalidad de comprender mejor las actitudes de la persona que desea ausentarse de la organización, esperando que el sujeto se muestre abierto.

Entrevista de análisis de puestos: Se lleva a cabo con el empleado que desempeña un puesto, con la finalidad de obtener la información acerca de las aptitudes más deseables dentro del trabajo específico, para conocer a detalle lo que la persona ejecuta en el puesto, así como, condiciones, responsabilidades y riesgos para analizar y evaluar esa unidad de trabajo.

Entrevista de evaluación del desempeño: Es aquella que se realiza entre el empleado y algún jefe inmediato o jefe de personal, este tipo de entrevista sirve para cumplir tres fines:

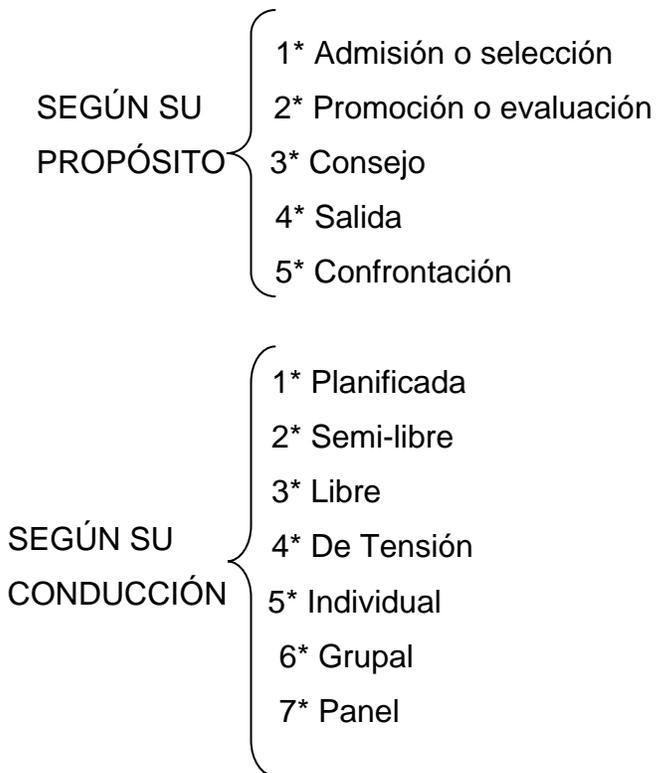
1. Hacen posible que la evaluación sirva como retroalimentación, que ayuda a que la persona conozca los objetivos alcanzados y conocer su ubicación jerárquica en la organización.
2. Brindar la oportunidad al supervisor para aconsejar al empleado acerca de cómo puede mejorar su situación y
3. Hacer ver al empleado las características que necesita y/o debe desarrollar para poder ocupar posteriormente un puesto superior.

Entrevista de promoción: Es empleada en las empresas con personas seleccionadas como posibles candidatos a un ascenso, el objetivo de ésta entrevista es auxiliarse de preguntas exploratorias que pueden detectar si el sujeto tiene la motivación y disposición para dominar la resistencia al cambio.

Entrevista dimensional: Se emplea para la selección de niveles directivos o para encontrar personal altamente calificado o especializado, también aporta elementos importantes para la detección de necesidades de capacitación. Sin embargo, el objetivo específico que se persigue es evaluar las dimensiones que el puesto requiere, siendo las dimensiones definidas como segmentos de conducta que se evalúan.

Entrevista por competencias: A través de ésta entrevista se interrelaciona la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos, así como, conocimientos y habilidades contextualizados a los puestos de trabajo, es decir, que éste tipo de entrevista está orientada a evaluar puestos de alta jerarquía relacionados al desarrollo organizacional.

Por su parte Acevedo y López (1988) elaboraron la siguiente clasificación de los diferentes tipos de entrevista aplicada a los ámbitos organizacionales, de acuerdo con la finalidad que se desee alcanzar, de modo tal, que las entrevistas quedan divididas en dos ámbitos:



SEGÚN SU PROPÓSITO

De acuerdo con el propósito perseguido por la entrevista, ésta se puede clasificar básicamente en los siguientes cinco tipos según Acevedo y López (1988):

1* Admisión o Selección:

Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado. Desde luego debe hacerse una distinción clara entre la entrevista inicial y la profunda para estar en condiciones de evaluar aptitudes a todos los niveles para el puesto que se ofrece.

Es conveniente llevar a cabo, una entrevista preliminar muy ligera, a través de la cual se obtengan los informes básicos primordiales sobre el candidato, como son: experiencia laboral, escolaridad entre otros; de tal modo, se pueden evitar posteriores pérdidas de tiempo en el caso de que no cumpla con los requerimientos mínimos. Por su simpleza, según los mismos autores, tal

entrevista puede ser realizada por un auxiliar del entrevistado, lo cual no justificaría, que fuese realizada de una manera descuidada o negligente.

Tal caso puede ser observado durante la entrevista en el proceso de selección en el INACIPE, puesto que hay días en que la cantidad de aspirantes es tal, que los encargados del proceso requieren de apoyo del mismo personal del instituto –aún no siendo psicólogos– y prestadores del servicio social para aplicar dichas entrevistas para poder atender a la demanda de candidatos de manera individual.

Retomando lo planteado por Acevedo y López (1988) en relación a la planeación de la entrevista, es importante entonces tomar en cuenta varios aspectos:

- ✦ Fijación del lugar –procurando un ambiente físico y anímico estables– fecha, hora, duración aproximada entre otros.
- ✦ Conocimiento preciso de la tarea que tendrá que realizar el candidato al ser aceptado, así como las condiciones o requerimientos.
- ✦ Conocimiento y estudio detenido de los datos del entrevistado, por medio del currículum, solicitud entre otros.
- ✦ Determinación de los objetivos que se pretenden lograr en el encuentro.
- ✦ Planificación de las preguntas guía para el entrevistador.
- ✦ Procurar un buen estado de ánimo para la realización de la entrevista.

La entrevista de selección tiene como objetivo específico, elegir al candidato que mejor satisfaga los requerimientos del lugar a cubrir, ya que la información que se intenta obtener durante la misma no sólo se refiere a hechos relevantes y objetivos, sino también a hechos subjetivos como actitudes del individuo entrevistado, opiniones, expresión corporal entre otros.

Para Orozco (1992) la entrevista de selección se enfoca a dos aspectos principales:

Primero: El de obtener del candidato la información sobre su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad e intereses entre otras más.

Segundo: El de informar al interesado las características, ventajas y desventajas del lugar que va a ocupar, como también las oportunidades futuras que se le pueden brindar.

Para Llanos (2005) los objetivos de la entrevista de selección son:

- Analizar y conocer la psicodinámica del sujeto y con base en ello, inferir si dicha mecánica es compatible con las funciones, tareas y responsabilidades inherentes al puesto o jerarquía.
- Obtener en la medida de lo posible, un conocimiento amplio, aunque no siempre profundo, sobre la historia del candidato y sus características de personalidad.
- Proporcionar información relevante y esencial respecto al puesto por el cual el candidato está interesado.
- Establecer una alianza de trabajo basada en la empatía, para lograr la participación y cooperación que permita alcanzar los objetivos.

Continuando con la clasificación de Acevedo y López (1988), se hace mención a los siguientes tipos de entrevista según su propósito:

2* Promoción o Evaluación:

Con ésta se intentaría, una vez conocido el historial de un sujeto ya adscrito previamente a la organización, evaluar su desarrollo y actividad con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la propia organización.

3* Consejo:

Ésta entrevista está destinada a resolver o aclarar todas aquellas situaciones embarazosas o conflictivas que se lleguen a dar dentro del ámbito laboral ya que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado, llegarían a repercutir en el equilibrio de las relaciones interpersonales y requiere del entrevistador, un conocimiento serio y profundo de la dinámica de la personalidad, de la historia personal del entrevistado y desde luego, mucho autoconocimiento y autocontrol.

4* Salida:

Ésta trata de la entrevista que es conveniente realizar cuando ocurre la salida de un individuo en la organización para saber si es una respuesta a necesidades personales del mismo individuo. Es a través de este tipo de encuentros como se puede tener conocimiento de ciertos problemas internos que suelen escapar a la percepción de la administración de la organización por múltiples razones y sobre los cuales se puede obtener valiosa información. Algo que puede llevar al éxito de dicha entrevista, radica en la necesidad de catarsis del entrevistado.

5* Confrontación:

La función principal de este tipo de entrevista es la de intentar rectificar sustancialmente cualquier conducta que en apariencia ha sido negativa o perjudicial para el desarrollo de las relaciones laborales y en su análisis, llegar a una solución; en este encuentro el entrevistado participa activamente, haciéndole plantear soluciones al problema, ya que de ésta forma se le hace asumir responsabilidad en relación con la decisión que tome.

SEGÚN SU CONDUCCIÓN.

Ahora bien los mismos autores de acuerdo con los motivos y los fines que se persiguen, se puede escoger un modo de conducción o combinarse:

1* Planificada:

Básicamente es la que resulta más eficaz, puesto que se intenta escoger de una manera sistemática y precisa, información concreta sobre los aspectos que se quieran explorar. Los autores mencionan que el entrevistador puede emplear hojas impresas para una rápida clasificación de las respuestas a evaluar, así como hacer hincapié que la consulta y las anotaciones en tales impresos, deben ser discretas para evitar tensiones innecesarias en el entrevistado.

2* Semi- libre:

El entrevistador se desarrolla con más libertad de acción y mayor agilidad, de ahí que para conducir exitosamente este tipo de entrevista, el entrevistador debe tener cierto grado de experiencia y mucha sagacidad.

3* Libre:

Teniendo un manejo adecuado de ésta entrevista es posible obtener un gran volumen de información por parte del entrevistado, ya que se desarrolla con gran fluidez; al tiempo que exige del entrevistador un mayor esfuerzo y una gran práctica profesional más, si el entrevistado es un individuo preparado profesional y culturalmente.

Acevedo y López (1988) agregan la entrevista de **Tensión**; la cual está dirigida a conocer el comportamiento del sujeto entrevistado dentro de una situación tensa, donde resulta difícil mantener el control de sí mismo; sin embargo, es preciso tener cuidado en la aplicación de tal técnica, ya que no es conveniente utilizarla con sujetos emocionalmente conflictivos.

Además de los tipos de entrevista ya mencionados, existen otros más, en tanto que no son encuentros de tipo individual, sino que participan en ellos varios individuos; tal es el caso del llamado **Panel** o panel Inter view, en donde varios entrevistadores interrogan al mismo tiempo a un mismo candidato. Existe

también el caso de las entrevistas de **Grupo**, donde varios individuos son entrevistados por uno o varios investigadores simultáneamente; éste tipo de entrevista es de gran utilidad para seleccionar ciertos mandos, ya que se pueden observar las distintas actuaciones de los candidatos entre sí.

Acevedo y López (1988, p. 31) agregan que “no importa qué tipo de conducción seleccione el entrevistador, éste debe tener un amplio margen de iniciativa para que la información obtenida sea abundante y precisa. La conducción de la entrevista no puede preverse en todos y cada uno de sus detalles, puesto que se convertiría en un simple cuestionario, ya que cada individuo posee una biografía y personalidad únicas”.

Para culminar éste apartado, según lo hasta aquí revisado, se puede decir a grandes rasgos que, los objetivos de la entrevista son:

- ♣ Dar información.
- ♣ Obtener información.
- ♣ Establecer una relación de empatía.

Un inadecuado criterio en el uso de las entrevistas puede tender a la subjetividad o tomar decisiones equivocadas, así que para disminuir esas posibilidades, en el presente informe se empleó el tipo de entrevista inicial con fines de selección de aspirantes a ingresar a una Institución académica, basada en un tipo de conducción planificada y de corte individualizado, todo ello fundamentado en los planteamientos teóricos de Acevedo, además de que se tomaron en cuenta las características del perfil de puesto.

La entrevista requiere de preparación y planeación, para su correcta realización, bajo ésta perspectiva de organización, es conveniente enmarcar las etapas de la entrevista que han sido propuestas por varios autores, de las cuales se eligió la que se considera de mayor utilidad al trabajo aquí realizado, dichas etapas se encuentran en el siguiente escrito.

5.3 LAS ETAPAS DE LA ENTREVISTA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.

En la siguiente tabla se presentan diversos autores para identificar los diferentes enfoques a manera de comparativo, no todos los autores se consideran en trabajo y como podrá notarse tales etapas difieren prácticamente, de forma mínima. La información de Stanton, Rodríguez y Cicero se obtuvo del escrito de Guillén (2002).

Tabla 1. Comparativo entre diversos autores de acuerdo con las etapas de la entrevista.

Stanton (1990)	J. Grados (1993)	E. Rodríguez (1996)	F. Arias (1999)	F. Cicero (2001)
*Presentación y bienvenida *Charla *Obtención de información pertinente *Respuestas a las preguntas del entrevistado *Fin de la entrevista	*Apertura *Rapport *Aproach *Empatía *Desarrollo *Cima *Cierre	*Planeación *Apertura *Establecimiento de rapport *Desarrollo *Cima *Cierre *Interpretación	*Rapport *Cima *Cierre	*Apertura *Reconocimiento *Investigación detallada *Clausura *Cierre

En ésta tabla se pueden observar las etapas que varios autores han desarrollado, de igual manera puede notarse que a pesar de llevar nombres distintos, dichas etapas coinciden en la función que desempeñan y que el paso del tiempo no le ha afectado de manera considerable.

La idea de esquematizar ésta información en una tabla, fue la de comparar ciertos elementos que son manejados por diferentes autores, donde se retomaron las aportaciones de Grados en general, y de Arias en particular. Se optó por emplear las etapas propuestas por Arias; ya que son favorables para los fines aquí perseguidos, debido a que pueden ser desarrollados de manera concreta en la entrevista inicial.

A continuación se desarrollan las etapas en las que se encuentra dividida la entrevista según Grados y Sánchez, a los que se les otorga ésta mención para identificar aquellas áreas que no son mencionadas a detalle por Arias, pero que se piensa, son parte importante de las entrevistas(2003, p. 235):

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

Rapport. Es la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Su finalidad es disminuir la ansiedad del solicitante, crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad. Como parte del *rapport* existen dos aspectos:

a) Approach. Se refiere al establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Entre otras maneras de marcar ésta distancia se encuentra el “tuteo”, o por el contrario, hablar de “usted” y la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista son sólo algunos ejemplos.

b) Empatía, es la capacidad de sentir lo que otra siente, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así, entenderla mejor.

Desarrollo. Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información, sobre todo de tipo cuantitativo, esto es, datos generales y escolaridad, principalmente. El tipo de preguntas utilizadas en ésta etapa son directas: por ejemplo “¿Dónde vive Ud.? “.

Cima. En ésta parte se obtiene información básicamente cualitativa y por tanto, es más significativa, en este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador, aquí es conveniente investigar el concepto

de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto ej. “platíqueme que planes tiene para el futuro”.

Cierre. Es un anuncio por parte del entrevistador que la entrevista está a punto de finalizar, se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar o bien, si no tiene alguna duda; se puede decir, por ejemplo: “Ahora que estamos terminando, ¿quisiera agregar alguna información?”. Es importante recalcar que en cualquier caso se debe hacer sentir al solicitante que la entrevista valió la pena.

Para el presente trabajo se considerarán las etapas que reporta Arias (1999), sin demeritar a las otras, ya que éstas se consideran las más acordes a los fines del trabajo, puesto que se trata de una entrevista inicial donde se tiene en cuenta un tiempo aproximado de 10 min. Para su realización y la propuesta de Arias encaja perfectamente por ser breve, además de que engloba todos los elementos necesarios; sin dejar de mencionar que la propuesta de Grados y Sánchez (2003) al punto de vista personal, es muy completa.

Retomando las etapas de la entrevista, las propuestas por Arias (1999) son las siguientes:

Rapport: Palabra de origen francés que 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 lograr la corriente de comunicación. El inicio es un saludo amistoso e interés sincero al escuchar receptivamente al entrevistado.

Tal comunicación que se da entre entrevistador y entrevistado establece el rapport, permitiendo disminuir la ansiedad y crear un clima de confianza; una vez eliminado el ambiente tenso se aborda el tema, evitando rasgos negativos de superioridad, dominio, curiosidad y otras semejantes.

Se trata básicamente entonces, del inicio de la entrevista, la recepción formal del entrevistado, donde por primera vez se conocen ambas partes y se forma una primera impresión o primer impacto del cual, dependerá muchas veces el curso de la entrevista. Puede ser una recepción formal y ceremoniosa, o bien un contacto espontáneo, puesto que la empatía establecida en el rapport conlleva sensibilidad y exactitud al percibir la realidad social y emocional de la persona al compartir sus sentimientos.

Cima: Para Arias (1999) 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, puede decirse que es la etapa donde se obtiene la mayor cantidad de información y es donde el experto tiene una participación importante, ya que una de las principales responsabilidades es participar y controlar la situación para el logro de los objetivos.

Este momento ofrece el clima adecuado, tanto en acopio de información como en confianza, espontaneidad y seguridad, para aclarar las últimas dudas, vencer las resistencias y disponerse a cerrar. En tal etapa el entrevistador se enfoca a la obtención de la información cualitativa más significativa y es caracterizada por la mayor participación del entrevistado, también se explora la historia laboral, formación académica, historia personal, salud, tiempo libre y proyectos de vida ya que existe el clima adecuado.

Finalmente el mismo autor menciona la parte final, el **Cierre** que ocurre cuando el entrevistador minutos antes de dar por terminada la entrevista, anuncia el final de la misma para así darle oportunidad al entrevistado de que haga preguntas que estime conveniente hacerlas o agregue algo que considere importante y se le da a saber cuál es el siguiente paso a realizar. El cierre será de acuerdo al tipo de entrevista, pero siempre con amabilidad y cortesía.

5.4 ÁREAS DE EXPLORACIÓN.

El objetivo que se busca a lo largo de la entrevista de selección, es obtener datos específicos del comportamiento del individuo y para ello se han hecho divisiones de las áreas a explorar en la entrevista, donde Grados y Sánchez (2003) han planteado las siguientes:

Área General.

Se refiere a datos generales del candidato, como son: nombre, edad, estado civil, domicilio etc., estos datos pueden encontrarse en la solicitud/curriculum, algunos entrevistadores prefieren no contar con ella como guía.

Área Escolar.

Permite detectar el potencial de desarrollo del candidato y si cuenta con los conocimientos que se requieren para el cargo a ocupar, también hace posible determinar qué calidad de enseñanza recibió el candidato, indicando el entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló.

Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado del individuo: qué clase de cursos –relacionados con su profesión o bien diferentes, para complementar su carrera de forma multidisciplinaria–, duración, lugar, quién los pago –empresa o iniciativa propia– y otros más.

Área Ocupacional.

Ésta área permite explorar cuál ha sido su desempeño, cuáles son sus niveles de logro y la experiencia adquirida a través de los datos mencionados como: fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, sueldo entre otros. Algunos de los datos, al igual que las demás áreas, pueden encontrarse en la solicitud, sin embargo, dependiendo de los objetivos que se tengan, se puede indagar más al respecto durante la entrevista.

Autoconcepto.

Permite detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado: ¿se auto-devalúa?, ¿se sobrevalora?, de ésta manera, se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

Un ejemplo de pregunta empleada sería: “para no inferir, descríbame como es usted”, o bien, “dígame cuáles son sus cualidades y defectos”. En la práctica se observa que es difícil que las personas hablen de sus defectos y cualidades, bien por el temor de ser rechazados o parecer vanidosos.

Metas.

Es un área donde se obtiene información de cómo el entrevistado intenta proyectarse hacia el futuro, lo que se cuestiona en tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si estas están planteadas de manera objetiva en relación con sus capacidades.

Área familiar.

Se investiga, por una parte, el núcleo social de origen: la familia, que es la que imprime la primera etapa de la educación, la que determina valores y da dirección a los esfuerzos, así como el nivel social, cultural y económico.

Pasatiempos.

Se investiga este aspecto con la finalidad, de ver cómo se utiliza el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individual o involucra un grupo. Dicha área permite ver el tipo de personalidad, ya que según los autores que describen éstas áreas, los intereses del candidato serán sus pasatiempos, así como también permite ver el grado de coherencia entre ellos y las metas que persigue.

Salud.

Se investiga primeramente, qué enfermedades ha padecido el aspirante y en que etapa cronológica, si son típicas o enfermedades que pudieron dejar alguna secuela. En segundo lugar, las enfermedades vigentes se refieren a aquellas que se tienen en la actualidad y son fácilmente verificables por medio de un examen médico, éste punto es importante ya que puede ser un condicionante de ingreso, es decir que el solicitante podrá ser aceptado hasta que su estado de salud sea el exigido por la organización.

Por lo que se puede apreciar, son muchas las áreas de exploración para procurar tener una visión global del entrevistado, sin embargo, no todas pueden ser aplicadas en una entrevista inicial como es el caso de éste trabajo, principalmente por cuestiones de tiempo.

Tal estructuración se tomo como base para la propuesta del formato de entrevista inicial, que en su planteamiento quedaron fuera de los temas a tratar sobre: el aspecto del área familiar, el relacionado a los pasatiempos y el tema de la salud, mismos que son explorados y evaluados en una entrevista posterior que desafortunadamente, no la lleva a cabo la subdirección de ingreso que como se ha anotado anticipadamente, es la encargada del proceso de reclutamiento y selección de aspirantes.

5.5 RASGOS Y CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADOR Y EL ENTREVISTADO.

En este apartado se abordan aquellos rasgos y características tanto del entrevistador como del entrevistado, ya que son de suma importancia en la entrevista debido a que son ellos quienes interactúan en ésta situación de interacción.

Ambos sujetos deben participar activamente, cada uno en el aspecto que le corresponde; el entrevistador por su parte es el encargado de guiar y encauzar la situación de la entrevista de manera que satisfaga las metas. Por otra parte los individuos que se presenten ante un entrevistador como sujetos de entrevista van a ser de muy diversas características, lo cual no implica que no existan rasgos comunes entre ellos.

Basada en la revisión sobre el tema, se optó por recurrir a las aportaciones de Grados (2000) acerca de las características de personalidad que se considera, deben ser tomadas en cuenta durante la entrevista. Tales aportaciones se plantean en seguida.

5.6 EL ENTREVISTADOR

Existen diferentes conceptos respecto del entrevistador y el que se menciona a continuación es ofrecido por Grados (2000), para éste el entrevistador debe cubrir un perfil o carácter de personalidad, inteligencia, habilidades, etc., que le permitan utilizar determinada técnica con un manejo adecuado de la misma para obtener la información necesaria, con la finalidad de asumir una decisión responsable para ambas partes. Asimismo Grados (2000), señala las siguientes características:

Nivel intelectual.

Respecto de su nivel intelectual, se requiere que el entrevistador posea un nivel superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterograda y retrograda, organización, planeación y capacidad de anticipación.

Tipos de conocimientos.

El entrevistador profesional debe poseer básicamente cuatro tipos de conocimientos:

2. Conocimientos sobre el lugar a ocupar.
3. Conocimientos sobre el trabajo en general.
4. Amplia cultura general, conocimientos sólidos, completos y actualizados.
5. Conocimientos básicos de Psicología.

Habilidades.

Existen categorías básicas de habilidades que un entrevistador requiere y son las siguientes:

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| * Sociales. | * De comunicación. |
| * Analíticas. | * Interpretativas. |
| * De toma de decisiones. | |

Rasgos de personalidad.

Respecto de los rasgos de personalidad Grados (2000), considera que existen cuatro rasgos de personalidad que todo entrevistador debe tener:

Autoconocimiento: Por medio del cual, el entrevistador va a percibir sus virtudes y limitaciones, desarrollará un estado especial de sensibilidad que le dé mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él.

Autoaceptación: El sólo hecho de conocerse a uno mismo, no garantiza que se acepte, pero es cierto que se tiene la capacidad de sentir aceptación por uno mismo y ésta misma, es inherente a la capacidad para aceptar a los demás. Es importante destacar que la capacidad de autoaceptación y aceptación de las demás personas, es un rasgo de personalidad imprescindible en el entrevistador, puesto que en la medida que éste adopte dicha postura, le va a permitir:

- » Tener la capacidad para soportar la presión y manejar la tensión.
- » Capacidad para tratar a las personas como seres humanos.
- » Comprender a los demás, fomentar la comunicación y mantenerla.
- » Ser espontáneo.

Autoconfianza: La importancia de este rasgo se debe a que en la medida en que el entrevistador tenga más confianza en sí mismo, podrá percibir integralmente la situación de la entrevista, apreciará las respuestas del entrevistado y notará en qué áreas se requiere obtener mayor información, indagando así, con mayor amplitud y precisión los puntos que no hayan quedado claros.

Autorealización: Éste rasgo plantea que las metas que la persona posea sean proporcionales a las capacidades, es importante que el entrevistador realice un análisis y tenga consciencia de los eventos que lo acercan o alejan de dichas metas. En caso contrario será expuesto a una serie de estímulos que provoquen en el entrevistador frustración y prejuicios pudiendo entrar en competencia y comparaciones.

Presentación personal: Cabe mencionar que ésta dependerá en gran parte, del lugar, organización y nivel en que se lleva a cabo la entrevista, pero en términos generales se prefiere una imagen neutra, es decir, no mostrar un atuendo provocativo, informal, ostentoso etc.

De lo dicho hasta aquí, queda claro que la entrevista debe apoyarse en hechos reales, en lo que respecta a las cualidades del entrevistador, Kepharte (1976) señala que aquel debe conocer lo referido a las aptitudes y rasgos humanos, “debe conocer las bases de la conducta humana, las motivaciones... estar familiarizado con los tipos más comunes de conducta y ser capaz de interpretarlos” (p. 33).

Otra parte se refiere al conocimiento de las tareas y las capacidades generales y específicas que se necesitan para desempeñarlas con éxito; respecto de las tareas, las organizaciones suelen contar con perfiles que señalan las exigencias para llevar a cabo satisfactoriamente el desarrollo de la tarea o actividad.

Otro punto importante señalado por Kepharte (1976) es lo que él nombra “la tercera gran cualidad del entrevistador” y se refiere a la objetividad, puesto que los datos obtenidos deben ser interpretados basándose sólo en datos objetivos y no deben ser bloqueados por prejuicios personales, ante la impresión de lo que el solicitante haya podido producir en la entrevista.

El papel del entrevistador es muy importante, tiene la gran responsabilidad de decidir si el aspirante/solicitante actuará o no con satisfacción y si ha de ponérsele en el cargo de acuerdo a las características y requerimientos del mismo, sin embargo, la responsabilidad del entrevistador es doble, por un lado, la de colocar al aspirante más idóneo y por otra, tiene la exigencia de valorar cuidadosamente las cualidades del entrevistado.

5.7 EL ENTREVISTADO

El entrevistado es la persona que accede a ser *interrogada* a un determinado asunto o tema y su comportamiento apropiado es el de cooperar para poder evaluar su personalidad y capacidades, para que en la medida de lo posible se le pueda conocer, sin dejarse llevar por las primeras impresiones ni etiquetar al candidato (Guillén 2002).

En términos generales, el entrevistado es aquella persona de la cual se va a sustraer la información requerida, para Grados (2000) las personas son diferentes y cambian su conducta dependiendo de ciertas circunstancias, tomando en cuenta esto, los clasifico en cuatro grandes grupos, aunque como él mismo menciona, tales tipos no siempre se dan en forma pura. Agrega también que esto puede ayudar a dirigir la entrevista de manera adecuada para obtener la información necesaria y tales grupos son:

Introvertido.

Se trata de un tipo de persona que le cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, se muestran tímidos, se angustian con facilidad, tienden a la sumisión y son sugestionables, desconfían de sus capacidades y de los demás, se expresan en voz baja y si aumenta la presión pueden presentar tics, sudación o temblor en las manos, labios o voz. A este tipo de entrevistado se les apoya dando un rapport más largo y para que se tranquilicen es conveniente emplear un tono amable en el trato.

Agresivo.

Son personas que aparentan seguridad, generalmente impulsivas, autocríticas, exhiben conductas o poses de autosuficiencia y desden, en tal caso no es aconsejable el rapport largo y es conveniente conducir la entrevista a puntos de interés.

Manipulador.

En ésta clasificación se encuentran los seductores y los extrovertidos. Tales personas han aprendido a dominar a través de su despliegue de personalidad, envuelven, halagan, son atentos y amables o firmes y directos, pudiendo en ocasiones expresar sufrimiento para compensar deficiencias. Tales personas requieren de un rapport breve y la técnica de confrontación, requiere de conducción fuerte y de un trato frío para reconocer reacciones, se puede aplicar preguntas de tipo cerrado para no darle oportunidad de extenderse.

Mentiroso.

En ésta característica, las personas pueden ser muy hábiles y no dar indicios acerca de que están fingiendo, se les localiza cuando se contradicen y se puede dudar de ellos cuando sus aseveraciones parezcan infladas o fantasiosas, este estereotipo se puede presentar en las diferentes facetas ya mencionadas.

Se aconseja que si no satisface a la entrevista o provoca sospechas, se utilice la confrontación, se verifique la investigación socioeconómica y no se realice la entrevista sobre datos del currículo.

Para Rodríguez (1996) como cada individuo tiene características propias y características comunes, es conveniente tomar estrategias que permitan lograr una mayor colaboración e información, para tal caso sugiere manejar técnicas especiales para cada caso de entrevistado (citado por Guillen, 2002) por ejemplo:

Para los:	Se necesita:
Finos y agradables:	Amable reciprocidad
Inteligentes:	Seguridad, dominio del tema
Tímidos:	Afabilidad, apoyo
Impacientes:	Firmeza, ser concreto y directo
Nerviosos	Consideración, apoyo y calma
Suspicious:	Franqueza, apertura y cordialidad
Caprichosos:	Cordura, seriedad y firmeza
Indecisos:	Determinación y aplomo
Altivos:	Tolerancia, firmeza, seriedad
Indiferentes	Jovialidad, emotividad

Cabe mencionar que es importante para poder efectuar una buena entrevista, es necesario conocer aquellos elementos acerca de cómo realizarla, qué capacitación debe tener el entrevistador, tomar en cuenta qué habilidades y características debe poseer para el manejo de diversas situaciones dentro de la misma entrevista y demás elementos que se contemplaron en el apartado referido al entrevistador.

5.8 TIPOS DE PREGUNTAS.

Primeramente se debe dejar claro qué clase de entrevista será, si es una entrevista previa/inicial, para obtener información más bien limitada; si es una entrevista de valoración para conseguir datos suficientes o si ya está disponible toda la información necesaria y sólo hacen falta detalles, rellenar lagunas o si se necesita recabar aspectos de la entrevista sin tener ningún dato que proceda de otras fuentes.

De lo anterior dependerá, el curso de la entrevista, sobre todo respecto al grado de contacto personal adecuado, el tiempo y cuidado que deben emplearse para que el profesional pueda estar seguro de que el sujeto evaluado está dando la información requerida y de un modo preciso.

Para Kepharte (1976) el tipo de entrevista por el cual se decida debe deducirse de la información disponible antes de comenzarla. Este autor sugiere que se debe tomar en cuenta qué información hay que completar, su importancia, las observaciones que deben hacerse, las exigencias que deben tenerse en cuenta, la naturaleza de las preguntas, la información que se desea obtener de cada una, qué campos se tratarán con el entrevistado y entonces, encaminar la entrevista de acuerdo con dichas premisas.

Los recursos que se usan en la recolección de información para ahondar en la entrevista, deben manejarse con flexibilidad y focalizar los puntos que deben emplearse de acuerdo con el entrevistador, el entrevistado y los objetivos de la entrevista. Respecto del tipo de preguntas, Guillén (2002), anota que existen diferentes topos de preguntas y que a su criterio, las siguientes son las más significativas:

Preguntas evaluativas: Basadas en las expectativas que tiene el entrevistador en relación con la información que puede aportar el entrevistado. Tales preguntas pueden surgir desde la planeación de la entrevista o estar

basadas en las mismas respuestas que proporcione el entrevistado. Tal tipo de preguntas es recomendado para la última fase de la entrevista, ya que el entrevistado se va a concretar a contestar lo que se está preguntando.

Preguntas de reflejo: Consisten en reproducir hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicarlos al entrevistado con el fin de aclararlos, ello puede servir de retroalimentación al entrevistador para verificar la sensibilidad en la percepción de tal información, así como, las actitudes del entrevistado. El entrevistador resume su comprensión del tema y lo presenta al entrevistado a fin de verificar la cabalidad de dicha comprensión.

Preguntas cerradas: Estas preguntas se utilizarán en entrevistas donde el entrevistado tiene una intervención más activa. Tales preguntas provocan respuestas que satisfacen la información en pocas palabras, y se dividen en tres clases:

1. Preguntas de identificación: Son las que buscan conocer qué, cuánto, cómo, dónde y cuál. por ej. ¿Dónde nació?.
2. Preguntas de selección: En éstas lo que se le pide al entrevistado es que elija entre dos o más opciones que se le pregunten ej. ¿prefiere laborar en la matriz o en la sucursal?
3. Preguntas dicotómicas: Son las que pueden cuestionarse satisfaciendo la pregunta con un sí o un no. Ej. ¿vive solo?

Preguntas abiertas: Éste tipo de preguntas se caracterizan por ser indefinidas, se deja en el entrevistado la función de señalar cuáles son los aspectos que más interesan, Ej. hábleme de 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.

Preguntas sugerentes: Se trata del tipo de pregunta que induce la respuesta ¿verdad que es agradable?, y con la que se debe tener cuidado, pueden ser empleadas cuando el entrevistador considera tener alguna duda; Guillen recomienda manejarla con especial cautela.

Preguntas proyectivas: Están basadas en el principio de que las personas tienden a proyectar sentimientos carencias y frustraciones de otros. Un ejemplo de este tipo de pregunta puede ser ¿Qué opina de la mala educación del país? al evaluar este tipo de información sirve para observar que tanto se identifica el sujeto con la opinión que está vertiendo.

Preguntas situacionales: Estas preguntas tienen la finalidad de establecer situaciones que simulen la realidad que puede vivir el evaluado.

Preguntas de aclaración: Consisten en dilucidar una situación que resulta confusa, tanto por parte del entrevistado como del entrevistador ej. ¿Qué quiso decir cuándo...?

Preguntas de confrontación: Consiste en pedir pruebas al entrevistado sobre lo que se sospecha se está exagerando, un ejemplo es: dice que ha tomado diversos cursos, entonces se le piden comprobantes.

Preguntas de agrado-desagrado: El agrado se refiere al hecho de que cuando el entrevistado está comunicando lo que se le preguntó, si hace gestos de aprobación dando a entender que está de acuerdo con lo que dice, también permite al entrevistador ver cómo funciona ante los estímulos de reconocimiento y qué tan necesitado está el entrevistado de reforzamiento.

En tanto que el empleo del *desagrado* se refiere al hecho de hacer gestos que indiquen que no se está de acuerdo con lo que se está diciendo y que la información no es la adecuada; el objetivo es definir que tanta seguridad tiene el

individuo de sí mismo. En la medida en que se usa el desagrado empieza a mermar o cortarse la comunicación, o bien, el entrevistado realiza algún giro al contrario de lo que había expresado anteriormente, retractándose y busca la aprobación del entrevistador.

Preguntas de presión: Se emplea el tiempo para presionar y observar ciertas capacidades del entrevistado para actuar ante situaciones de urgencia, aunque puede implicar cierto riesgo el utilizar este tipo de preguntas, 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.

Existen otros elementos que intervienen en el momento de las entrevistas y que no necesariamente son preguntas, sino de ciertas situaciones que acompañan a las mismas.

Desacuerdo: Consiste en comunicarle al entrevistado un total y absoluto desacuerdo con lo que está diciendo. Ésta práctica permitiría observar el grado de control emocional que el individuo tiene sobre sí mismo, así como, 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 le está escuchando. En algunos casos, se emplea el manejo de los silencios para dar pauta a que prosiga sobre determinado tema de la entrevista, o bien, para detectar sus niveles y manejo de angustia.

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

¿Por qué?: Se utiliza como apoyo o ayuda para lograr que la persona continúe hablando, ésta pregunta requiere que su empleo sea cauteloso ya que puede interpretarse como regaño para el entrevistado y puede redundar en cierta ansiedad.

Mmhm: Al emplear el Mmhm, es una respuesta no verbal que significa que el entrevistador le está haciendo sentir al entrevistado que está preparado para seguir escuchándole. Pudiendo en ocasiones ésta respuesta acompañar a un movimiento afirmativo de la cabeza.

Arias (1999) agrega otros tipos de preguntas las cuales contienen las siguientes características:

Generales: En este caso el entrevistador formula una interrogante y deja al entrevistado la elección del tema y la forma de abordaje del mismo, por ejemplo ¿cuáles fueron las razones que le llevaron a estudiar su carrera?

Específicas: Aquí el entrevistador retoma un punto mencionado por el candidato a fin de explorarlo con mayor detenimiento y de hacer hincapié en ciertos aspectos valiosos a detallar.

Interpretativas: Es necesario evitar este tipo de preguntas pues constituyen la atribución, por parte del entrevistador, de un significado no mencionado por el entrevistado.

Existen otros autores como Kerlinger y Lee (2002) que mencionan dos tipos generales de entrevista según la estructura de las preguntas, y estas son: la estructurada y la no estructurada. En la entrevista estructurada las preguntas, su secuencia y su redacción son fijas, se permite cierta libertad al entrevistador al plantear las preguntas, pero ésta es relativamente poca.

Entrevista Estructurada.

Se lleva a cabo mediante un formato previamente establecido, pues existe un límite de tiempo. Regularmente se utiliza como guía, una solicitud de empleo o el currículm vitae; donde se plantean preguntas cerradas y dirigidas hacia un tema o asunto en particular, procurando aclarar diferentes rubros y ampliar la información según sea necesario. Este tipo de entrevista, ahorra tiempo y esfuerzo, no requiere de un especialista para aclarar información y limita al entrevistado, debido a que se solicitan respuestas concretas a preguntas directas y específicas.

Entrevista No Estructurada.

Para Kerlinger (2002) las entrevistas no estructuradas son más flexibles y abiertas, a pesar de que los propósitos de investigación determinan las preguntas planteadas, su contenido, secuencia y redacción están en manos del entrevistador, en otras palabras, constituye una situación abierta, en contraste con la entrevista estructurada, que es una situación cerrada.

Mientras que para Grados (2000) se trata de una entrevista en la cual se acentúa el acercamiento con el candidato, el desenvolvimiento propio del entrevistado es un tópico a evaluar. Se emplean preguntas abiertas ante las que el entrevistado tiene la libertad de extender sus comentarios y explicaciones.

En este tipo de entrevista, se requiere de un especialista, consume tiempo y es minuciosa en la solicitud de información sobre los diferentes rubros que el entrevistador considere importantes respecto de la historia, habilidades, experiencias, conocimientos y trayectoria laboral y profesional del entrevistado.

Ibarrola (1986, p.11) recomienda comenzar en forma ambigua para buscar la confianza del entrevistado, romper la tensión y hacer todo lo posible para que el entrevistado se sienta cómodo desde el principio, lo que significa que el entrevistador debe ser atento pero sin excedentes.

Entrevista Mixta.

Durante este tipo de entrevista, se plantean preguntas tanto abiertas como cerradas; se dice que en la mayoría en general, todas las entrevistas de selección son mixtas, ya que en ocasiones se plantean preguntas abiertas y en otras se dirigen hacia un aspecto particular de la historia del candidato.

Comúnmente las preguntas del profesional de la entrevista irán encaminadas a conocer datos sobre la formación, estudios y conocimientos; experiencia profesional y sobre su personalidad. Las preguntas se basarán en las siguientes áreas (Instituto Mexicano de Psicología Integral, 2005)

1. *Formación y Estudios:* Se refiere a los estudios académicos y formación complementaria –cursos de especialización, cursos ocupacionales y otros– En este sentido no debe dejarse nada en manos de la improvisación por lo que existe previamente a la entrevista, un currículum sobre las etapas: escolar, trabajos anteriores, servicio militar –si se hizo–, manejo o conocimiento de tal programa informático, interés en la actualización de conocimientos, facilidad y rapidez para usar nuevas tecnologías y métodos de trabajo, por citar ejemplos.

Arias (1999) agrega que en ésta área se pretende establecer si ha existido continuidad en los estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, relaciones con la autoridad, así como la posibilidad de obtener información sobre intereses vocacionales y la objetividad en la decisión para elegir carrera y grado de dependencia en la manutención de los estudios.

2. *Experiencia Profesional:* El entrevistador sondeará para que le detalle de su historial profesional –en qué trabajó antes, por qué cambió de empleo o de puesto de trabajo, su estabilidad en cada uno de ellos, etc. –, cuál era su responsabilidad, cuál es la trayectoria que ha seguido profesionalmente, cuáles eran sus relaciones con superiores, compañeros y subordinados. En este punto su misión será demostrar interés y para ello tiene que manifestar que se ha ido

perfeccionando y formando para estar actualizado en la medida de lo posible todo cuanto afecta a su profesión.

3. Motivación: Son las razones por las que desea ocupar lugar en la organización, mismas que pueden ser económicas, profesionales, por seguridad, por la adquisición de un status, etc. Al entrevistador le interesará saber cuál es el grado de importancia que le da a cada uno de esos factores, también le interesará saber cuáles son sus valores.

4. Capacidad de Comunicación y Adaptación: Se refiere al gusto por el contacto social, la capacidad de comprender y aceptar las opiniones de los demás en general. El grado de sociabilidad del entrevistado quedará presente durante el desarrollo de la entrevista, por tanto, el entrevistador deberá esforzarse en ser comunicativo y en contactar con el entrevistado su situación familiar por ej. con quién comparte su vida, si tiene proyecto de matrimonio, si tuviese con ellos algún problema al cambiar de ciudad y otros más.

5. Actitud Organizativa: Cualquier trabajo, necesita un grado mínimo de organización. Serán examinadas de forma general, las cualidades organizativas, así como, la planeación del aspirante, y para ello deberá demostrar sus capacidades.

En este sentido Arias (1999) añade otro elemento, la **Historia Personal:** La información a obtener implica indicadores del concepto de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos y de la vida en general; tales aspectos van a dar la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales.

Para finalizar el presente apartado, es de importancia apuntar que la información correspondiente a la vida privada del candidato, la organización no tiene derecho a investigarla; empero, tratándose de aspectos relacionados con el cargo a desempeñar, debe contarse con el consentimiento del entrevistado,

teniendo como propósito ofrecerle una oportunidad de pertenecer al Instituto, que pueda serle más satisfactorio, que un deseo malsano de enterarse de algunos aspectos de su vida personal.

5.9 GUÍA DE LA ENTREVISTA.

En apartados anteriores, dedicados al funcionamiento de la entrevista, se han subrayado los elementos que le acompañan en su desarrollo, ahora trataremos aquellos contenidos que apoyan la ejecución de la misma, para ello se cita lo descrito por Fear (1979, p.21) quien hace a siguiente anotación referente al entrevistado donde dice que “Es necesario guiar y canalizar la explosión de tal manera que el solicitante exprese lo que el entrevistador desea saber y no lo que él desea relatar”

En su opinión una de las tareas concernientes a las capacidades del entrevistador, consiste en la de ejercer un control óptimo de la entrevista y describe al respecto, las medidas de control que están destinadas a:

- * Asegurar una cobertura adecuada de cada aspecto de la historia del entrevistado.
- * Otorgar un equilibrio adecuado al tratamiento de cada rubro a indagar.
- * Asegurar la debida profundización de los aspectos realmente importantes de la experiencia previa del aspirante y
- * Utilizar con eficiencia y economía, el tiempo del entrevistado.

Para cumplir con lo anterior existe La Guía, que proporciona al entrevistador un “pista para correr” como le llama Fear (1979) y como tal, representa la base fundamental del control, si el entrevistador la sigue con cuidado, la Guía conferirá orden, sistema y cobertura intensiva a una conversación.

La Guía no sólo especifica la secuencia de la entrevista, sino que enumera los factores importantes a tomar en cuenta en cada punto. Es trascendental asegurar la cobertura de cada punto enumerado en cada uno de los temas esenciales, para que se pueda contar con una base aceptable y así, apoyar la decisión en el momento de concluir la entrevista.

En el ANEXO 1 se encuentra la información de la adaptación de la guía para la entrevista inicial que resulta de gran valor, ya que contar con ella favorece una mejor comprensión de lo que sucede, igualmente, funge como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y brinda la posibilidad de establecer una secuencia lógica en el desarrollo de la entrevista. Como primer paso para su elaboración, se contemplaron aquellos componentes que evalúa el Instituto y que están relacionados a las características del perfil de ingreso.

Además de la propuesta del formato de entrevista, -eje principal del presente informe- se adaptó la guía manejada por el Instituto, específicamente en la subdirección de ingreso, puesto que ésta se emplea para todas las especialidades que se imparten y se cree conveniente hacer una separación entre las especialidades y la maestría, debido a que persiguen distintos objetivos.

Un elemento a considerar para la presente temática, es el tomar en cuenta que para la selección de personal se emplean herramientas en la evaluación psicológica, misma que resulta efectiva si cuenta con un perfil que permita confrontar los datos que se obtienen en la evaluación con un marco de referencia o patrón, constituido por el perfil.

El perfil constituye un concepto clave en el que converge información y al mismo tiempo cumple la función de articulador en el proceso de la selección. La necesidad de relacionar éste concepto con distintos temas vinculados al quehacer institucional lleva a varios caminos, a fin de ampliar el panorama

contextual, por esto mismo las características y requerimientos son otro tema importante en el presente trabajo y son un punto de importante mención en el apartado de Estrategias metodológicas, específicamente en el proceso de selección.

Como podrá notarse en ésta revisión documental, la entrevista se ha abordado con diversas aproximaciones teóricas, de las cuales han surgido varias explicaciones encaminadas a describir sus usos; sin embargo, el estudio de los elementos involucrados representa una larga tarea, ya que dado el proceso por el que atraviese la entrevista, ésta tendrá diferentes propósitos que determinarán su funcionamiento y, como consecuencia, la manera en la que se aborda este proceso; esto es, desde aspectos teóricos y contextuales, hasta las características de personalidad de los individuos, jugaran un rol importante.

Por último, es importante recordar y dejar claro que la entrevista es una herramienta que el psicólogo debe mantener en una práctica constante, la cual se da en una interacción entre dos o más individuos en un proceso activo de comunicación; por lo tanto, dado que la situación de comunicación en la entrevista se da en un contexto real y en interacción con otros, dicho proceso debe ser una experiencia bien estructurada que conlleve al logro de los objetivos institucionales y profesionales. Dicha experiencia debe contar con una planeación y organización donde se tomen en cuenta elementos como: ambiente físico agradable y libre de tensión, para disminuir interferencias en el proceso.

6. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y/O DE INTERVENCIÓN.

En el presente apartado de Estrategias, se encuentran los elementos empleados y vertidos para el desarrollo del presente Informe Profesional de Servicio Social, donde se requirió contar con un plan de actividades, así como, un cronograma de las mismas, con la finalidad de tener presente todas aquellas disposiciones y requerimientos para su ejecución, mismos que se describen a continuación:

6.1 PLAN DE ACTIVIDADES ACADÉMICO-PROFESIONALES.

La información que a continuación se menciona se obtuvo del CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO SOCIAL en la Subdirección de Ingreso del Instituto Nacional de Ciencias Penales, proporcionado por el mismo Instituto para llevar a cabo la función de prestador de servicio social, que a su vez se halla inscrito en el programa de las nuevas opciones de titulación por: Informe Profesional de Servicio Social (IPSS).

El objetivo del programa de Servicio Social está alineado a la misión del Instituto Nacional de Ciencias Penales, ya que contribuye significativamente a cumplir con las funciones y con las metas establecidas en las distintas áreas del Instituto, el objetivo a alcanzar es el siguiente:

6.2 OBJETIVO.

Que el prestador de Servicio Social colabore en la selección adecuada de aquellos aspirantes a cursar Maestrías impartidas por el INACIPE. Además de cooperar para lograr una comprensión adecuada de los Instrumentos Psicológicos -Pruebas Psicométricas-, con la finalidad de poder tener una organización eficaz del acervo de datos de las generaciones pasadas y futuras, que contribuya a la Institución a poder proporcionar -de acuerdo con órganos reguladores- la información que se requiera.

6.3 Actividades Específicas.

- ✓ Apoyo en el reclutamiento, selección y evaluación de los aspirantes a la Maestría en Procuración de Justicia Federal y al Curso de Formación y Capacitación Inicial para Peritos Profesionales.
- Entrevistas a los aspirantes a la Maestría en Procuración de Justicia Federal y al Curso de Formación y Capacitación Inicial para Peritos Profesionales.
- ✓ Apoyo en la aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas.
- ✓ Apoyo en la elaboración de reportes psicométricos.
- ✓ Apoyo en la revisión psicopedagógica de reactivos para evaluaciones.
- Análisis cualitativo y cuantitativo de resultados de exámenes de conocimientos.
- ✓ Apoyo en el registro de aspirantes.
- ✓ Apoyo en la aplicación de exámenes.
- ✓ Apoyo en la logística de eventos Académicos.
- ✓ Apoyo en organización y clasificación de documentos y carpetas de archivo correspondientes al ciclo 2006 de la Subdirección de Ingreso.

Puede decirse que el objetivo del programa de servicio social del INACIPE, fue cubierto satisfactoriamente por lo que se llevaron a cabo la mayoría de las actividades antes señaladas, mimas que están marcadas con una paloma, sin embargo, las otras dos restantes que se encuentran marcadas con un punto no se cubrieron en su totalidad. En el caso de la entrevista, sólo se dio la oportunidad de trabajar con tres sujetos, debido a que en ese momento las personas encargadas de practicar dichas entrevistas no estaban disponibles y se requirió del apoyo de las prestadoras de servicio social para dicha eventualidad.

En lo que respecta al análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados de exámenes, la labor consistió en apoyar en la captura de datos no sólo de los exámenes de conocimientos; sino de pruebas psicométrías, datos de los aspirantes y de las entrevistas, e aquí el aspecto fundamental que desencadeno

el interés para desarrollar una propuesta de entrevista inicial al notar aspectos en los que se puede mejorar.

6.4 Habilidades que desarrollará el Prestador.

Así como existe un programa de actividades, también hay una parte complementaria que se refiere a aquellas habilidades que el programa pretende cubrir y éstas son:

- ✓ Desarrollar habilidades encaminadas al uso óptimo de la entrevista usada en ámbitos escolares.
- ✓ Comprender de manera eficaz interpretaciones Psicológicas.
- ✓ Desarrollar habilidades para la comprensión de fenómenos sociales inmersos en la vida jurídica de nuestro país, además de poder perfeccionar sus conocimientos en las áreas jurídico/penal y su relación con la Psicología.

Como se mencionó anteriormente, el tiempo y las circunstancias no pudieron conjugarse para una mayor práctica de la entrevista; pero sí permitieron estudiar su importancia al tener cierto contacto con ésta herramienta; también se concedió el acceso a un par de pruebas psicométricas que se desconocían e igualmente, se dio el acceso a información relacionada al ámbito penal, bajo la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Gubernamental que es aplicada en el INACIPE.

6.5 Alcance de los objetivos establecidos en el cronograma de actividades académico-profesionales.

A continuación se describen los conocimientos y habilidades principales de quien suscribe, al momento de ingresar al INACIPE, mismos que se aplicaron para el cumplimiento tanto de los objetivos establecidos en el cronograma de actividades para la realización del Servicio Social de la Facultad de Psicología UNAM, como para el cumplimiento de los objetivos del INACIPE y los objetivos personales.

Conocimientos y habilidades.

Al momento de iniciar como prestador de Servicio Social se contaba con los elementos que a continuación se especifican:

Ψ Conocimientos en la administración de instrumentos psicológicos, así como interés en aprender nuevos conceptos y tareas; buscar y aceptar retroalimentación y asesoría.

Ψ Conocimientos en los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de aspirantes, así como en la aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas.

Ψ Conocimientos en la administración de pruebas psicométricas para apoyar su aplicación y la de exámenes para obtener perfiles psicológicos.

Ψ Habilidades en paquetería de office, especialmente word, para la organización y clasificación de documentos y carpetas de archivo, así como herramientas de búsqueda y navegación en el sistema operativo.

Ψ Habilidades de adaptabilidad, cuando se presentan nuevas tareas, cuando las prioridades cambian y se tienen diferentes puntos de vista, así como, disposición de trabajar en colaboración y cooperación con otros para alcanzar objetivos organizacionales.

Ψ Se pusieron en práctica los conocimientos para la integración de los reportes psicométricos, así como estrategias en la reseña del mismo.

Objetivos personales:

Ψ Cumplir con un compromiso social y personal siendo útil a la sociedad en el ámbito de la Psicología Laboral, con el interés de lograr un nivel de desempeño profesional al ejercer con ética y compromiso una profesión que permita satisfacer un plan de vida y carrera.

Ψ Presentar una propuesta de entrevista, útil para cierto sector de la sociedad.

Habilidades aprendidas.

Ψ Manejo de la Técnica J. P. Cleaver a través de medios electrónicos, así como familiarizarse con dicha prueba que como todas, no es suficiente medio para el estudio de la personalidad, puesto que debe revisarse la mayor cantidad de elementos obtenidos del aspirante, para elaborar en mayor medida, un mejor trabajo de integración.

Ψ Administración del Test de Persona Bajo la Lluvia, ampliación de conocimientos sobre el Test de la Figura Humana de Karen Machover, así como, en el Examen de Personal Wonderlic versión mexicana.

Para lograr las actividades del Cronograma se requirió de contar con las siguientes **COMPETENCIAS**: Conocimientos en pruebas psicométricas, elaboración de reportes psicométricos, trabajo en equipo, comunicación, adaptabilidad, creatividad, iniciativa; mismas que fueron aplicadas o en su defecto, ampliadas y mejoradas para beneficio de la Institución, del recurso humano que conforma ese equipo de trabajo y de quien suscribe.

El desarrollo de las actividades realizadas durante la prestación del Servicio Social, así como, los fundamentos teóricos para la elaboración del presente informe, dio como resultado, la propuesta alternativa de un formato de entrevista inicial, basada en las áreas de oportunidad detectadas durante la prestación del Servicio Social; agregando además que la entrevista está inmersa en un contexto de selección de aspirantes, mismo que es ampliado a continuación.

6.6 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ASPIRANTES A LA MAESTRÍA IMPARTIDA POR EL INACIPE.

Para destacar la importancia de la entrevista, es necesario contextualizarla dentro del marco específico donde se aplica, siendo éste el proceso de reclutamiento y selección de aspirantes, mismo que tienen como elementos precurrentes las características que se mencionan a continuación.

³A) PERFIL DE INGRESO.

Para el desarrollo del presente Informe que se enfocó en la entrevista Inicial para aspirantes a ingresar a la maestría, fue necesario conocer los perfiles de ingreso, egreso y principalmente, el objetivo de ingreso a la maestría.

A continuación se presenta el objetivo institucional que permite identificar el propósito que persigue la Maestría impartida por el INACIPE:

OBJETIVO INSTITUCIONAL.

Formar Agentes del Ministerio Público de la Federación que adquieran y desarrollen los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar las funciones propias del puesto.

REQUISITOS DE LOS ASPIRANTES.

Se espera que el aspirante al iniciar la maestría en Procuración de Justicia Federal, cuente con los siguientes requisitos, conocimientos y estructura psicológica.

a) REQUISITOS DE INGRESO.

EDAD MÍNIMA: 25 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: Indistinto

³ La información de las secciones 6.6 y 6.7 fue obtenida del Reporte del análisis estadístico para AMPF generación 2008, elaborado por la Subdirección de Ingreso y de la Convocatoria de ingreso a la Maestría en Procuración de Justicia Federal.

DISPONIBILIDAD: De tiempo completo, para viajar y cambio de residencia.

EXPERIENCIA: 1 año en el ámbito jurídico penal

OTROS: Ausencia de padecimientos crónicos y degenerativos, libre de consumo o adicción a drogas o enervantes.

1_REQUISITOS ACADÉMICOS: Los aspirantes debieron haber concluido la licenciatura en Derecho, contar con un año de expedición del título Profesional, tener cédula profesional y certificado de estudios con promedio general mínimo de 8.

2_CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS.

⇒ Derecho Penal	⇒ Teoría del Delito	⇒ Derecho Procesal Penal
⇒ Proceso Penal	⇒ Averiguación Previa	⇒ Derecho Constitucional
⇒ Garantías Individuales	⇒ Amparo	⇒ Derechos Humanos

3_HABILIDADES ESPECÍFICAS: Computación y Comprensión de lectura de un idioma extranjero

4_ACTITUDES: Actuar dentro de los parámetros marcados por la legislación vigente e invariablemente con imparcialidad y objetividad, integrándose a un equipo de trabajo interdisciplinario con ética profesional.

5_VALORES: Honestidad, apego a normas, responsabilidad, vocación profesional de servicio, compromiso social, respeto por los derechos humanos, solidaridad, disposición para la actualización profesional permanente e imparcialidad. La definición de valores proporcionada por el INACIPE es la siguiente: “Los valores son un conjunto de principios personales, estándares, conceptos, creencias e ideas que pueden ser usados para tomar decisiones diariamente” (Diccionario de Psicología 1991). La definición de valores y todo lo referente al proceso del que se habla en este trabajo, son constitutivos del mismo.

6_ESTRUCTURA PSICOLÓGICA.

Se refiere a la capacidad de análisis y síntesis, capacidad de planeación y organización, capacidad de juicio, expresión verbal adecuada, trabajo en equipo, integración de equipos de trabajo, capacidad de supervisión, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, toma de decisiones, estabilidad emocional, relaciones interpersonales adecuadas, sentido común y tacto, constancia, iniciativa, creatividad, adaptabilidad y apego a normas; mismas que son evaluadas por una batería diseñada para evaluar tales componentes de la personalidad del aspirante.

7_EVALUACIÓN DEL PERFIL DE INGRESO (INACIPE).

Ésta evaluación permite detectar, en un proceso de selección, a los aspirantes que cubren las características especificadas en el perfil de ingreso. Las categorías psicodiagnósticas que se evalúan, comprenden tanto la esfera intelectual como la emocional y la conductual, lo que permite establecer una visión más completa de la personalidad de cada aspirante.

A continuación se presentan las categorías psicodiagnósticas obtenidas del perfil de ingreso, que son requeridas a los aspirantes para cursar la Maestría:

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad de análisis y síntesis		X	
Capacidad de planeación y organización		X	
Capacidad de juicio		X	
Expresión verbal adecuada		X	
Trabajo en equipo		X	
Integración de equipos de trabajo		X	
Capacidad de supervisión		X	
Trabajo bajo presión	X		
Tolerancia a la frustración	X		
Toma de decisiones		X	
Estabilidad emocional		X	
Relaciones interpersonales adecuadas		X	
Sentido común y tacto		X	
Constancia	X		
Empuje e iniciativa		X	

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD	ALTO	MEDIO	BAJO
Creatividad,		X	
Adaptabilidad	X		
Responsabilidad		X	
Honestidad	X		
Apego a normas	X		
Vocación de servicio	X		

Tales características son evaluadas conjuntamente por las aplicaciones de las entrevistas y pruebas psicométricas, que son elegidas estratégicamente para identificar tales condiciones, mismas que se emplean en la elaboración del reporte psicométrico. A criterio personal varias características debieran marcarse en un nivel alto, dada su importancia.

El Instituto cuenta con un perfil de egreso, que indica las características de formación con las que deben contar los egresados de la Maestría, tales características se muestran a continuación.

B) PERFIL DE EGRESO.

El egresado de la Maestría en Procuración de Justicia Federal poseerá los conocimientos jurídico-metodológicos, las habilidades -estructura psicológica-, actitudes y valores necesarios para realizar las funciones legales atribuidas al Agente del Ministerio Público de la Federación.

1_ CONOCIMIENTOS EN:

- I. Integración de la Averiguación Previa.
- II. Participación del Ministerio Público Federal en el Proceso Penal Federal.
- III. Participación del Ministerio Público Federal en el Juicio de Amparo.
- IV. Participación del Ministerio Público Federal en los Juicios Federales.
- V. Derechos Humanos.

2_ESTRUCTURA PSICOLÓGICA.

Se tiene contemplado que al egresar del Instituto, el alumno contará con: criterio jurídico, asertividad, disciplina, detección y solución de problemas, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de planeación y organización, distribución de trabajo, trabajo en equipo, integración de equipos de trabajo, capacidad de supervisión, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración, toma de decisiones, estabilidad emocional, relaciones interpersonales adecuadas, constancia, creatividad, adaptabilidad, iniciativa, expresión verbal y sentido común y tacto.

3_VALORES E INTERESES.

Los intereses son definidos por el INACIPE como “Inclinación del ánimo hacia un objeto, una persona, una profesión, etc.” Los valores adquiridos y reafirmados serán: apego a normas, lealtad institucional, compromiso social, responsabilidad, respeto por los derechos humanos, solidaridad, honestidad, imparcialidad y vocación de servicio.

Una vez preestablecidas las características y requisitos de los aspirantes, dio comienzo el proceso de RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN en el INACIPE. Es importante hacer mención que dicho proceso no tiene periodicidad o aparición de convocatorias en alguna temporada o fecha fija y es de considerar también que en el presente Informe se plasmo la información que se considera necesaria y no se profundizó más en procesos inherentes al INACIPE por ser de carácter confidencial.

6.7 ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Se pretende mostrar el proceso completo y dar sólo información relevante de las etapas del mismo para los fines de este trabajo, es de suma importancia señalar que la participación por parte de la prestadora de servicio social, colaboró en diferentes actividades inherentes al proceso; es por ello que se anotó un asterisco (*) en aquellas etapas en las que se tuvo participación.

A continuación se desarrollarán las etapas del proceso de reclutamiento y selección:

A. DIFUSIÓN.

La Procuraduría General de la República difundió la convocatoria en coordinación con el Instituto Nacional de Ciencias Penales, en los siguientes medios:

- | | |
|--|--|
| » Página de Internet
www.inacipe.gob.mx | » Página de Internet
www.pgr.gob.mx |
| » Página de Internet
www.dgose.unam.mx/but/but.htm | » Página de Internet
www.chambanet.gob.mx |
| » Revistas, periódicos y carteles. | |

***B. RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS.**

El área de la Subdirección de Ingreso del INACIPE dentro de sus funciones es la encargada de recibir la documentación correspondiente (ver ANEXO 2).

Tal documentación fue verificada siguiendo una lista de los documentos requeridos, mismos que fueron resguardados en expedientes seriadados con un número de folio con el que se identificará al candidato para cualquier trámite.

***C. ENTREVISTA.**

El área de la Subdirección de Ingreso del INACIPE, es la encargada de practicar la entrevista inicial a los aspirantes para recabar información trascendental, comprobar la veracidad de los datos asentados en el currículum y evaluar los aspectos más visibles como: arreglo personal, fluidez verbal, facilidad para expresar sus ideas, seguridad en sí mismo, autoconocimiento e intereses por mencionar algunos.

Para la realización de la entrevista se cuenta con una guía que se utiliza en la formulación de las preguntas basadas en los siguientes tópicos:

- Interés y conocimientos previos sobre la especialidad y el Ámbito Penal.
- Interés por ingresar a la *especialidad*.

- Las expectativas que tiene de la *especialidad*.
- La compatibilidad de la trayectoria académica.
- La compatibilidad de la experiencia laboral con la *especialidad*.
- El último año en que el aspirante estuvo sometido a un proceso de educación continua.
- Tiempo destinado al aprendizaje independiente.
- Percepción de sí mismo.

Para la duración de cada entrevista se conceden aproximadamente 10 minutos y es realizada por personal de la Subdirección de Ingreso. La información obtenida es interpretada cualitativamente para ser integrada en el reporte general de cada aspirante.

Durante la prestación de servicio social se detectaron ciertas áreas de mejora, a partir de una matriz FODA, con las cuales se trabajó para elaborar una propuesta, que es descrita en el apartado denominado “Desarrollo de la propuesta”.

D. PUBLICACIÓN DEL LISTADO DE ASPIRANTES PARA EXAMEN DE CONOCIMIENTOS.

En la página de Internet del INACIPE y de la PGR, fue publicada la lista de los candidatos que debían presentar el examen de conocimientos jurídicos.

***E. EXAMEN DE CONOCIMIENTOS.**

El personal de la Subdirección de Ingreso, elaboró el examen enfocado a las principales áreas del ámbito jurídico penal, mismo que evaluó los conocimientos generales de cada aspirante. El examen fue aplicado en INACIPE, por personal administrativo de la Subdirección de Ingreso, en presencia de un representante de la Dirección General del Servicio Civil de Carrera de Procuración de Justicia Federal, de la Procuraduría General de la República y un representante del Órgano Interno de Control del Instituto.

***F. EVALUACIÓN DEL PERFIL DE INGRESO (INACIPE).**

La evaluación del perfil permite detectar en la selección, a los aspirantes que cubran satisfactoriamente con las características especificadas en el perfil de ingreso. Las categorías psicodiagnósticas que se evalúan, comprenden tanto la esfera intelectual, la emocional y la conductual, lo cual permite establecer una visión más completa de la personalidad de cada aspirante.

Las categorías psicodiagnósticas, valores e intereses del perfil de ingreso requerido que fueron evaluadas, son ampliadas en el ANEXO 3, donde se encuentra también las definiciones de cada categoría: ESTRUCTURA PSICOLÓGICA, VALORES e INTERESES

***G. APLICACIÓN DEL EXAMEN DE CENEVAL.**

En el auditorio Alfonso Quiroz Cuarón del INACIPE, se aplicó el EXANI III, que es una prueba auxiliar para el diagnóstico y toma de decisiones en los procesos de selección de aspirantes a ingresar a algún programa de posgrado, tal aplicación fue realizada por un representante del Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C, apoyado por personal de la Subdirección de Ingreso. (ver ANEXO 4).

Posteriormente, sucedieron una serie de eventos que no se desarrollaron dentro del Instituto, mismos que se refieren a los incisos H, I y J de los cuales se obtuvo la siguiente información.

H. VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS (SEP, SEDEN, SFP).

El personal de la Subdirección de Ingreso solicitó a la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de la Defensa Nacional y la Secretaría de la Función Pública, verificar la autenticidad de los documentos presentados durante el reclutamiento.

I. SOLICITUD DE ANTECEDENTES (SNSP).

La Secretaría del Consejo de Profesionalización de la PGR solicitó ante el Sistema Nacional de Seguridad Pública, las Procuradurías Estatales y las diversas áreas de PGR, tales como Visitaduría, Contraloría Interna y Recursos Humanos, los antecedentes laborales y administrativos de los aspirantes.

J. EVALUACIÓN DE CONTROL DE CONFIANZA (CeDH).

La Subdirección de Ingreso se encargó de solicitar la programación de las evaluaciones del CeDH a los aspirantes que aprobaron el examen de conocimientos y se encargó de informar el resultado obtenido por cada aspirante, el cual se integrará al expediente.

K. PUBLICACIÓN DE ACEPTADOS.

La lista de aceptados a la Maestría en Procuración de Justicia Federal Generación 2006-2008 salió publicada en las páginas de Internet de INACIPE y PGR. Hasta aquí finalizan las etapas del proceso de selección de aspirantes a la Maestría, que son la antesala a la presentación de la propuesta.

Como podrá notarse, existen varias etapas en el reclutamiento y selección de aspirantes y dada su extensión, el proceso no es realizado por un sólo componente del organigrama; en necesario mencionar que por algún motivo, la Subdirección de Ingreso no efectúa la segunda entrevista o entrevistas profundas, lo que pudiera repercutir—a criterio personal— y quedar coartado el seguimiento de los aspirantes, respecto de su valoración psicológica.

Un comentario acerca de la presente temática sería que se muestre mayor apoyo para que la Subdirección de Ingreso mantenga un continuo contacto en lo concerniente al reclutamiento y selección de los aspirantes; de igual manera contar con mayor personal para la distribución de actividades y así poder tener una mayor capacidad de respuesta. Todo ello con la finalidad de disponer del recurso humano, material y financiero de manera conveniente.

6.8 DESARROLLO Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

El principal problema detectado en la aplicación de la entrevista de selección de aspirantes a la maestría, es que durante el desarrollo de la misma, algunas veces no es aplicada por los psicólogos del Instituto, en otros casos, existen descuidos en el llenado de la hoja donde se registra la información; además de que al personal de servicio social, no se le habilita en el llenado de la documentación, tales descuidos provocan pérdidas de tiempo al momento de realiza la entrevista, el cual puede ser aprovechado; sin dejar de mencionar que existen oportunidades de mejora en el vaciado de información para su análisis estadístico.

La finalidad del presente trabajo no fue diseñar una nueva técnica, sino que trata de afrontar la problemática y darle una respuesta coherente con ella. Para respaldar y justificar teóricamente el por qué de lo que se hizo, se retomó el siguiente escrito de Arias Galicia: “El alto desempeño del factor humano en una organización tiene mayores probabilidades de repercutir favorablemente en el cumplimiento a corto, mediano o largo plazo de la misión y metas de la misma, si se toman en cuenta los cambios que afectan continuamente el entorno de aquella” (Arias, p.323, 1999).

Para lograr lo anterior, Arias expresa este es un proceso que comienza con la identificación de las fuerzas y debilidades, así como, las oportunidades y amenazas; lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevaran a ejecutar las acciones convenientes, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que facilitan la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y en el futuro.

Retomando entonces tales aportaciones de planeación estratégica, se inició con el análisis e integración de elementos estrechamente ligados a la ejecución de la entrevista, lo que se pretende respecto de la entrevista es aprovechar las oportunidades, para ello se empleo de la matriz FODA, que es una herramienta

dónde se formulan las estrategias que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Arias (1999) agrega que al respecto, pueden delinarse las cuatro estrategias siguientes:

1. Estrategia FO (las fuerzas utilizan para aprovechar las ventajas de las oportunidades)
2. Estrategia DO (se minimizan las debilidades de la organización, aprovechando las oportunidades)
3. Estrategia FA (las fuerzas de la organización permiten reducir las amenazas)
4. Estrategia DA (defensas que permiten reducir las debilidades para amainar la influencia de las amenazas)

Tabla 2. Matriz FODA aplicada a la entrevista inicial.

	<p>*Fortalezas F</p> <ul style="list-style-type: none"> Ψ La entrevista es una herramienta útil en la selección de aspirantes. Ψ Aulas acondicionadas para el desarrollo del proceso. 	<p>*Debilidades D</p> <ul style="list-style-type: none"> Ψ La inadecuada aplicación de la entrevista por gente sin conocimientos del tema. Ψ Áreas del formato de la entrevista que han sido descuidadas.
<p>*Oportunidades O</p> <ul style="list-style-type: none"> Ψ Trabajar en las áreas ignoradas y agregar elementos para una mejor aplicación. Ψ Personas externas para el apoyo en las actividades. 	<p>*Estrategias FO</p> <p>→ La entrevista ayuda a descubrir aspectos de la estructura psicológica que resulta difícil identificar con las pruebas psicológicas comunes.</p>	<p>*Estrategias DO</p> <p>→ Capacitar al personal de apoyo externo, así como, aprovechar las áreas de la entrevista para eficientar recursos humanos, materiales y empleo adecuado de los tiempos de ejecución de las actividades.</p>
<p>*Amenazas A</p> <ul style="list-style-type: none"> Ψ La descalificación del proceso por parte de aspirantes no aceptados. Ψ Distribución de horarios y actividades al personal externo de apoyo. 	<p>*Estrategias FA</p> <p>→ Estructurar el formato de entrevista de acuerdo a las características requeridas del perfil de ingreso y de los requisitos de la convocatoria.</p>	<p>*Estrategias DA</p> <p>→ Elaboración de un formato de entrevista que cubra las necesidades/deficiencias del anterior formato. Proporcionar responsabilidades adecuado a cada colaborador, utilizar el tiempo, habilidades y potencial de los mismos de manera efectiva creando un sentido de pertenencia, así como, ofrecer ayuda sin quitar responsabilidades.</p>

De la información que se muestra en la tabla anterior, se decidió seguir la estrategia de debilidades contra amenazas y debilidades con oportunidades para llegar a una condición que dé como resultado una situación de fortalezas y oportunidades.

Durante la prestación del servicio social se abrió un abanico de posibilidades para observar el trabajo que para los que ahí lo desempeñan puede ser ya rutinario; ello permitió detectar ciertos elementos que no son aprovechados eficazmente, mismos que al ser ignorados alargan el tiempo de trabajo.

Basándose en tal problemática, se emprendió el trabajo sobre los elementos que podían mejorar ciertas áreas de la entrevista, se inició realizando un análisis FODA que muestra fortalezas, debilidades y las áreas de oportunidad, que en otras palabras, se refieren a las áreas donde se puede trabajar y dar soluciones.

Se destaca la importancia de trabajar en las áreas de oportunidad; ya que en la administración del recurso humano, que incluye del proceso de reclutamiento y selección de aspirantes, cuya finalidad es atraer candidatos potencialmente calificados finalice con el ingreso al Instituto y coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Por lo anterior y de manera concreta, basándose sobre el trabajo continuo en las actividades desarrolladas, el contacto con los elementos y materiales que ahí –en el INACIPE– se trabajaron, dio pie al desarrollo de la propuesta de un formato de entrevista Inicial para eficientar la misma, respecto de sus áreas de oportunidad y para lograrlo se cotejó y recabó en la medida de lo posible, información de reactivos de los formatos que el INACIPE maneja; ya que el acceso a los formatos es restringido dado que mucha de la información que se maneja es de tipo confidencial.

Como siguiente paso se retomaron los elementos necesarios a evaluar en la entrevista y se elaboró diseño un formato en el cual se establecieron los aspectos a evaluar, mismos que emplea la Subdirección de Ingreso del INACIPE para recabar información de los aspirantes y comprobar la veracidad de los datos asentados en el currículum. Los siguientes criterios para la elaboración de la propuesta fueron obtenidos de los requerimientos del Instituto:

- _ El interés por materias relativas a las ciencias penales.
- _ Las expectativas que tienen de los estudios a realizar.
- _ La compatibilidad de la trayectoria académica con la maestría.
- _ El tiempo que ha dejado o no de participar en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- _ Tiempo destinado a manejarse de forma autodidacta.
- _ Evaluar aquellos elementos más visibles (arreglo personal, fluidez verbal, facilidad para expresar ideas, sentimientos, pensamientos, además la seguridad en sí mismo y su auto conocimiento).

Tal propuesta de la entrevista ha sido elaborada y diseñada para realizarse en un lapso de tiempo de 10 a 15 minutos aproximadamente, esto tomando en cuenta que muchos otros aspectos que se refieren al perfil, se obtienen del currículum vitae y de las pruebas psicométricas aplicadas, por lo tanto, la entrevista puede ser modificada según el objetivo a cubrir.

6.9 TIPO DE ENTREVISTA PROPUESTO.

La entrevista ayuda en la evaluación del perfil; ya que descubre aspectos de la estructura psicológica que puede resultar difícil identificar con las pruebas psicológicas comunes, tal es el caso de la expresión de ideas de forma oral, la apariencia física, el autoconcepto, la experiencia o conocimiento que tiene sobre la maestría a la cual desea ingresar y las expectativas que tiene del Instituto. Resulta entonces una herramienta para corroborar información contenida en el

currículo, indagar aspectos que tienen que ver con el medio en el que se desenvolverá, así como conocer el tipo de educación que ha recibido.

Para aplicar la entrevista es necesario conocer los diferentes tipos que existen, mismos que ya fueron mencionados en el marco teórico; la entrevista aquí manejada de acuerdo a sus *propósitos* son los de *selección*, según su *condición* en la que se propone aplicar éste formato, es de forma *individual* – entrevistador y entrevistado–. El procedimiento que se utilizaría sería la forma *estructurada*, la razón, fue expuesta anteriormente, mencionando que fue diseñada para realizarse en un período de 10 A 15 minutos, ya que se pretende recabar aspectos del perfil que pueden obtenerse únicamente de ésta forma y cuenta con apoyo de una guía de entrevista.

El punto medular es determinar en qué medida las características y habilidades del individuo son compatibles con los requerimientos académicos, porque se desea seleccionar a los aspirantes con los atributos que estén relacionados más estrechamente con la especificación del Perfil de ingreso.

El formato propuesto cuenta con una serie de aspectos a los cuales se les ha asignado un valor numérico, debido a que posterior al proceso de Reclutamiento y Selección de aspirantes, la subdirección de Ingreso elabora un reporte estadístico de dicho proceso, para el cual, se apoyan en el programa SPSS (paquete estadístico para las ciencias sociales) por ello, se asignó un valor relativamente fijo para determinado rubro a evaluar para que al vaciarse los datos, se reduzcan posibilidades de error respecto de las variables al momento de capturar.

Debido a que no es una sola persona la que se encarga de llevar a cabo algún tipo de análisis con SPSS, se puede caer en el error de que otra persona asigne el mismo valor para diferentes variables, por ello se proponen tales valores que tienen la función de facilitadores en la ejecución del procedimiento.

Se aplicó la estructura de entrevista que señala Arias, que a continuación se describen y del como se proponen sean aplicadas y distribuidas:

Como se ha mencionado, el inicio de toda entrevista consiste en un saludo amistoso seguido por el interés al escuchar receptivamente al entrevistado, es decir, el *rapport*, es un tipo de relación amistosa y cordial para lograr la corriente de comunicación, entonces se propone aplicar dicha técnica desde la recepción del aspirante hasta el momento en que finaliza la entrevista, con el propósito de disminuir la tensión y la ansiedad, antes, durante y después de la entrevista.

Siguiendo la estructura de Arias, continúa el desarrollo de la entrevista denominado *cima*, que es la etapa central de la entrevista lo que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar las conductas y actitudes que emite el entrevistado, puede decirse que es la etapa donde se obtiene la mayor información, el experto tiene la responsabilidad de participar y controlar la situación para el logro de los objetivos.

PREGUNTAS A DESARROLLAR DURANTE LA ETAPA DE CIMA EN LA ENTREVISTA:

a) Tales cuestionamientos contienen los siguientes datos:

¿Por qué medio se entero de ésta convocatoria?

1. Cartel Indique ¿en dónde? _____

2. Revista Indique ¿cuál? _____

3. Periódico Indique ¿cuál? _____

4. Internet Indique página _____

5. Otro ¿cuál? _____

b) Respecto de las preguntas relacionadas a la Maestría se contemplaron las siguientes:

1. ¿Tiene experiencia laboral relacionada con la Maestría?

2. ¿De qué forma sus labores cotidianas pueden influir en su rendimiento académico?

3. ¿Cuál sería el tiempo real que destinaría a los estudios de la Maestría?

4. ¿Tiempo que ha dejado de participar como alumno y por qué?
5. ¿Tiene conocimientos adicionales a la lic. que pudieran contribuir al estudio de la Maestría?
6. ¿Cuáles son sus expectativas de la Maestría?
7. ¿Por qué le interesa ingresar a la Maestría?
8. ¿Conoce la función del AMPF?

Se le plantean al entrevistado los siguientes elementos a especificar:

1. Mencione tres virtudes que posea.
2. Mencione tres defectos que posea.

Para finalizar la entrevista, se entiende como *cierre* el dar oportunidad al entrevistado de que haga preguntas que estime conveniente hacerlas o agregue algo que considere importante y se le da a saber cuál es el siguiente paso a realizar, en este formato propuesto se le plantea la siguiente cuestión:

1. ¿Quiere mencionar algo que le parezca importante y que no se haya examinado?

En la Subdirección de Ingreso se maneja un pequeño formato, del tamaño de media cuartilla, donde se le brinda la oportunidad al aspirante de evaluar el trato recibido por parte del entrevistado, mismo que al ser llenado da la oportunidad al experto de recibir retroalimentación para con él mismo o para el proceso.

Tal formato no es manejado en el presente trabajo, dado que aquí se pretendió trabajar con el material propio de la entrevista para eficientar su empleo, reducir tiempos y aprovechar el potencial tanto del recurso humano como de los recursos materiales, propios de la entrevista, y la evaluación del entrevistado no influye de manera directa en el proceso de selección ya que los resultados del aspirante no dependen del evaluador, sino del propio candidato y las consecuencias de sus actos.

Igualmente importante es señalar que el acto del reclutamiento depende de una decisión de línea que se oficializa mediante el lanzamiento de la convocatoria; inicia el reclutamiento seguido de la selección que como primer paso, permite elegir entre los candidatos reclutados a aquellos que cubran los requisitos exigidos, el segundo es la obtención de informes acerca del candidato mediante la aplicación de técnicas de selección: entrevista inicial, evaluación técnica (de conocimientos), evaluaciones psicométricas, así como una entrevista final.

Tales elementos que pretenden ser objetivos, se conjugaron con el respaldo de un Marco Teórico, un contexto Institucional, una semblanza de la situación actual de la Educación Superior, así como su importancia a nivel nacional, la inclusión de elementos comunicativos, definiciones de entrevista en una condición especial para la selección de aspirantes a una Institución educativa y otros temas relacionados; dieron forma a la propuesta, eje fundamental del presente escrito.

Al formato de entrevista propuesto se le agregaron elementos para facilitar su llenado, tales como:

Facilitadores para llenado: Se refiere a aquellas palabras que se presentan dentro de los recuadros en una tonalidad gris para guiar a la persona que entrevista, acerca de que dato y en que orden debe ser escrito.

Preguntas abiertas: Son aquellas preguntas donde el entrevistado tiene cierta libertad de mencionar la información necesaria. El formato anterior cuenta con preguntas dicotómicas que restan tiempo para responder y ampliar su respuesta.

Valores numéricos para su vaciado: En el formato propuesto aquí se le dio un valor numérico en aquellas cuestiones que cuentan con más de una

posible respuesta, ello con la finalidad de facilitar el vaciado de datos y que al transcribirse la información a la hoja de cálculo, ya se anote directamente el valor de la variable.

Valoración de la comunicación no verbal: Se refiere a las cualidades de su lenguaje corporal durante la entrevista.

Adaptar la guía de la entrevista: La guía de la entrevista es otro elemento de apoyo para el llenado de la entrevista, pero que ha recibido poca atención ya que la guía utilizada en el Instituto estaba siendo realizada a las especialidades en general, sin tomar en cuenta que cada una tiene requerimientos diferentes; para ello se le hicieron ajustes para ajustarla a la Maestría.

Tiempo de aplicación: Es la cantidad de tiempo empleado para la aplicación de la entrevista desde la recepción del candidato hasta el momento en que el entrevistado se retira de la sala.

A continuación se muestra una tabla comparativa de características entre el formato anterior y el propuesto aquí:

Tabla 3. Comparativo de los dos formatos de entrevista.

Características	Formato Anterior	Formato Propuesto
Facilitadores para llenado.	No	Si
Preguntas abiertas.	No	Si
Valores numéricos para su vaciado.	No	Si
Valoración de la comunicación no verbal.	No	Si
Adaptación la guía de la entrevista.	No	Si
Tiempo de aplicación.	10 min.	10-15 min.

En ésta tabla se compran los dos formatos de entrevista, al mismo tiempo que resume las aportaciones que se hicieron para dar como finalidad de este IPSS, que es la presentación de un nuevo formato de entrevista inicial en la selección de aspirantes a la Maestría en la formación de Agentes del Ministerio Público de la Federación.

Tales características son las que le han dado forma y sentido a dicha propuesta, la cual pretende constituir una herramienta de utilidad en la selección de aspirantes, en éste contexto en particular, ya que el trabajo desarrollado tuvo cimientos en referencias teóricas como de políticas y procedimientos Institucionales, donde la propuesta deriva de tales fundamentos involucrados con el fin de optimizar los recursos.

Dentro de ésta propuesta no sólo se encuentran las aportaciones allegadas al formato de entrevista, sino también, se realizaron acciones para la mejora de la guía de dicha herramienta de evaluación psicológica. Tal es el caso de la guía de la entrevista que se presenta en seguida.

6.10 Guía para la entrevista inicial en el INACIPE.

Contar con una guía para instrumentar una entrevista representa la base fundamental para el manejo de la misma, si el entrevistador la sigue con cuidado, conferirá orden, sistema y cobertura intensiva a una conversación. A manera de complemento al desarrollo de la propuesta, se adapto la guía de la entrevista que se utiliza en el Instituto a la maestría, porque tal guía es aplicada a varias especialidades que ahí se imparten y se considera oportuno manejar los recursos necesarios para cada proceso y diferenciar sus usos.

La guía no sólo especifica la secuencia de la entrevista, sino que enumera los factores importantes a tener en cuenta en cada punto principal, es decir, focaliza aquellos elementos del perfil requerido en los que interesa indagar para

obtener información del aspirante. La presente guía se elaboró con preguntas de respuesta abierta y otras de elección múltiple, con el objetivo de que las preguntas de la *Entrevista Inicial*, auxilien a responder las de los factores a evaluar por el Entrevistador.

6. 11 Elementos de la guía propuesta.

Como lo ha mencionado Fear (1979, p.21) quien hace a siguiente anotación referente al entrevistado donde dice que “Es necesario guiar y canalizar la explosión de tal manera que el solicitante exprese lo que el entrevistador desea saber y no lo que él desea relatar”. Ésta necesidad hace posible a que también la guía entre en los procesos de cambio y mejora, para los cuales se realizaron las siguientes modificaciones hacia tal propósito:

- › Sustitución de la denominación *Especialidad* por la de *Maestría*.
- › Se sustituyeron las preguntas *dicotómicas* por preguntas *abiertas*.
- › Se contempla la información de la *comunicación no verbal*.
- › Reorganización de las *áreas de exploración*.

Para incorporar estos elementos fue necesario un trabajo que conjuntara al formato de entrevista propuesto y ahora, sus nuevas necesidades, puesto que a medida que el formato actual se efectuaba, iban surgiendo correcciones de aquellos elementos que le rodean y que pueden verse afectados al no tener cierta compatibilidad, como es el caso de la guía, a la cual se le encamino hacia la afinidad como consecuencia de lo expuesto con anterioridad.

Para vincular todo lo expresado en el trabajo realizado se invita a revisar el ANEXO 5, donde se exhibe el formato de entrevista propuesto, que es la presentación tal cual del formato elaborado aquí, donde se vertió toda la información recabada del presente IPSS.

Es ineludible insistir que el proceso de Selección implica una serie de decisiones que pueden afectar a la vida futura del candidato, donde la ética es el principio fundamental de los seleccionadores, porque para el ingreso de alumnos a las especialidades, maestrías y doctorados, son constantemente cuestionados de manera fundada o sin fundamento, y al no proporcionar un lugar a los aspirantes, la frustración que se genera en ellos es canalizada hacia la descalificación del proceso, por lo tanto se pone énfasis en manejar un procedimiento transparente y objetivo.

Es necesario agregar que las herramientas de evaluaciones aquí tratadas, están orientadas al ámbito de la psicología, sin embargo, existen otras evaluaciones de tipo médico, toxicológico, poligráfico y entorno social que evalúan conjuntamente al aspirante, pero quedan fuera de las intenciones del presente trabajo.

Para concluir este apartado de estrategias, se considera necesario agregar que se empleó la Matriz FODA como recurso para la detección de áreas de oportunidad, y que al mismo tiempo, se le proporcionó la posibilidad de tener un uso diferente al que se acostumbra, ya que, hoy en día los fenómenos como la globalización pone de manifiesto la importancia del factor humano y la necesidad de optimizar recursos.

7. RESULTADOS OBTENIDOS.

En el presente IPSS se abordó la importancia de la entrevista inicial relacionado a la admisión de aspirantes a una institución académica, misma que fue trabajada desde las áreas de oportunidad detectadas durante la prestación del servicio social. En ésta propuesta se ofrece, un formato que pudiera facilitar la aplicación de la entrevista inicial utilizando los siguientes componentes:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| • Matriz FODA | • Perfil de puestos. |
| • Preguntas abiertas. | • Facilitadores para llenado. |
| • Valoración de la comunicación no verbal. | • Valores numéricos para su vaciado. |
| • Adaptación la guía de la entrevista. | • Tiempo de aplicación. |

Desafortunadamente dada la evolución de este trabajo, los requerimientos a los que se sujeta y la limitación en tiempo, no fue posible la instrumentación de tal propuesta para observar si, efectivamente, cumple con las condiciones necesarias para satisfacer a la selección de aspirantes; situación que de alguna manera, pudiera confirmar su utilidad. Por consiguiente, sería interesante darle seguimiento a éste proyecto en un estudio posterior y lograr su adecuada instrumentación y subsiguiente implementación.

Por su parte puede manifestarse que el INACIPE, se vio beneficiado en varios aspectos: de primera mano, contar con varias prestadoras de servicio social, entre las cuales se encuentra la que suscribe, para el apoyo de las actividades Institucionales; también se le da al Instituto la posibilidad de incorporar la propuesta de un formato que puede participar en el desarrollo y ejecución de la entrevista para aspirantes a AMPF; y finalmente se puede ver favorecida al adherir a su proceso de selección, una herramienta en la que se trabajaron áreas de mejora, fundamentada en aspectos teóricos y elementos Institucionales.

Ahora bien, tocante a la formación profesional obtenida durante la prestación del Servicio Social, se vio impactada de manera positiva, ya que para la experiencia obtenida, es trascendental la contribución de estos programas para la mejora continua, la ampliación de conocimientos, habilidades y actitudes para contribuir al crecimiento profesional y personal, de manera integral a quienes participamos en el.

La satisfacción que deja el cumplimiento de los objetivos del IPSS que por una parte es la tarea de expresar la *importancia de la entrevista inicial*, que radica en la funcionalidad y aprovechamiento de los recursos disponibles para la optimización de los procesos, y por otra, la complacencia de haber realizado un trabajo que no sólo (en caso de ser aceptado) sirva a una sola Institución y si éste trabajo trasciende, puede ser revisado por organismos encargados de la profesionalización de ciudadanos en beneficio de las Ciencias Penales.

Ésta contribución con el tema de entrevista con fines de admisión a una Institución académica, la Facultad de Psicología, se beneficia simultáneamente al aportar a la sociedad, profesionistas a quienes dota de herramientas para abrir posibilidades de ajuste a un mundo globalizado y constantemente cambiante, formándolos hacia un nivel de desempeño, ético y profesional. No obstante, el esfuerzo depositado en este trabajo será útil en la medida en que la teoría y la práctica sean conjuntadas, para que orientar esfuerzos que apoyen a mejorar el sistema de admisión de aspirantes apuntalada en evaluaciones psicológicas.

Finalmente, agregar que es imprescindible equilibrar las fortalezas y debilidades de las entrevistas, la cual pretende ser un primer filtro de los aspirantes motivados por el interés de ocupar un lugar, en primera instancia, dentro del INACIPE para posteriormente ocupar un puesto en la PGR como Agentes del Ministerio Público Federal; ya que al ser una de las primeras valoraciones psicológicas, obliga a sus ejecutantes a desarrollarla de la mejor manera posible.

8. CONSIDERACIONES FINALES.

Ésta sección está dirigida a comunicar las impresiones que dejó la realización del presente Informe y dar a conocer aquellos aspectos donde es importante ejecutar algunas acciones tanto del estudiante como del Plan de Estudios de la Facultad de Psicología, así como del INACIPE.

Éste trabajo al no ser aplicado quizá no fue una respuesta definitiva a determinada problemática, pero sí es un testimonio de experiencia, que bien pudo ser la solución que se cree conveniente y que se opina, justifican el trabajo propuesto.

La idea principal del presente informe fue proponer un formato de entrevista para optimizar ésta parte del procedimiento de la selección de aspirantes, además de que por su funcionamiento presenta una utilidad doble; ya que por una parte, es un formato para entrevistar al los candidatos, y por otra es un documento que facilita el vaciado de datos para su análisis estadístico.

La idea de que siempre existen posibilidades para el mejoramiento de los procesos, fue la que me acompañó de principio a fin en la realización del IPSS, misma que consideré pertinente enmarcar en las siguientes observaciones para cada uno de los elementos que participaron en la elaboración del presente Informe:

Al Plan de Estudios de la Facultad de Psicología: el punto de vista obtenido por la experiencia como estudiante y como persona laboralmente activa, me deja la impresión de que en las aulas no se le da mayor vinculación a la teoría con la práctica, ya que los cursos, talleres o visitas guiadas a algunas organizaciones, son optativas para el alumno, el cual a veces no muestra mayor interés y es triste ver que personas externas a la Universidad sean quienes más valor le dan a éstas oportunidades de crecimiento. Considero importante también, en la

medida de los alcances institucionales, acrecentar las competencias del psicólogo universitario para estimular su desarrollo personal y profesional.

Al Programa de Servicio Social y Bolsa de Trabajo: considerar ampliar el contexto de ésta forma de titulación, fomentando la adscripción de nuevas organizaciones que permitan abarcar un amplio margen de opciones relacionadas particularmente al área de Psicología Industrial, ya que éstas son escasas, ello puede incrementar el interés y la participación estudiantil a ésta opción de titulación, así como fomentar el impacto que el servicio social deja al brindar la experiencia del trabajo profesional en un entorno real.

Finalmente para el INACIPE: hacerle saber si bien es cierto que está dentro del programa de Servicio Social para recibir apoyo por parte de los prestadores del mismo, también está obligada a brindar apoyo en la medida de sus posibilidades y otorgar un trato profesional; así como, el mostrar atención a campos relacionados como lo serían las prácticas profesionales. Es de relevancia remarcar que el INACIPE tiene la responsabilidad de que las personas que practiquen la entrevista, sean profesionales de la Psicología ya que, si dicha técnica es aplicada por personal sin preparación, ésta misma se reduce a un simple trámite administrativo.

En general se hace la siguiente recomendación: Realizar estudios de seguimiento de egresados, como un instrumento necesario para medir y mejorar la calidad y la eficacia de la entrevista y/o del proceso de selección, particularmente a las pruebas psicométricas; sin olvidar que un trabajo encaminado al desarrollo y mejora de la Guía de la entrevista, también será un buen tema de investigación.

En tanto que las *limitaciones* encontradas durante la elaboración del presente Informe, así como, durante el desarrollo del Servicio Social, tiene mucho que ver por una parte, en el INACIPE no existe alguna fecha o cierta

periodicidad para lanzar una convocatoria, por razones meramente competentes al Instituto, de hecho, en el mismo año 2006 sólo se arrojó la convocatoria para la Maestría en una sola ocasión, es decir, al momento de iniciar este informe ya se había aplicado las entrevistas iniciales.

Por otra parte, hasta entonces en la Subdirección de Ingreso, no tenía conocimiento de la nueva modalidad de titulación; la escasa atención y conocimiento por parte de la Institución receptora acerca de ésta opción de titulación, la cual está inscrita en el programa de servicio social, y que varios desconocían hasta ese momento, puede repercutir en la apertura que se tenga hacia la labor social ligada al trabajo profesional del Psicólogo.

Una limitación de mayor peso fue el tiempo, debido a que no pudo ser practicada la propuesta plasmada en éste trabajo por factores como: no hay una fecha definida para la selección de aspirantes y quizá la más importante, fue que al momento de iniciar la labor social se encontraba en plena ejecución la aplicación de las entrevistas y a la par, iniciaba el proyecto del IPSS.

En lo concerniente a las *expectativas* del trabajo, no se cumplieron en su totalidad debido a que no pudo ser instrumentada la propuesta por factores ya señalados con anterioridad; sin embargo, queda la satisfacción de haber trabajado con responsabilidad y haciendo lo mejor posible de acuerdo con las habilidades y conocimientos precurrentes, así como los adquiridos.

Un aspecto que puede favorecer al cumplimiento de las expectativas es que, durante el Servicio Social se llevó a cabo “La Primera Reunión de Directores de Centros de Capacitación Ministerial de la República Mexicana” donde un tema tratado fue la homologación de determinados procesos en las entidades federativas, respecto de la profesionalización de AMPF, debido a que existían diferencias en la capacitación de los participantes. Por ello, éste trabajo

queda a disposición de quienes deseen retomar el tema de la entrevista aplicada a la selección de aspirantes a AMPF con la finalidad de optimizar los procesos.

La inclusión de este formato aquí presentado como criterio en el proceso de selección, puede favorecer la ejecución del mismo, sin embargo, no es éste el único aspecto responsable del éxito académico; otros factores inherentes al alumno o a la propia Institución intervienen en distintos grados, mismos que no pueden ser ignorados, de igual importancia sería considerar que el proceso puede ser enriquecido con este estudio, al contar con un procedimiento de selección de aspirantes que facilita tanto su aplicación como su captura, es abrir las posibilidades hacia un constante ajuste a las demandas latentes y manifiestas del contexto.

Este informe viene a confirmar la importancia de las técnicas y procedimientos establecidos por la Psicología así como del profesional que la desempeña en el proceso de Reclutamiento y Selección en el INACIPE. Así como importante es su trabajo en el diagnóstico y pronóstico en el desempeño académico, donde la Psicología tiene en ésta área un campo fértil para la investigación.

Finalmente agregar que la importancia de la entrevista inicial, radica en lo provechoso que ésta puede ser, al brindar a la Organización la posibilidad de optimizar recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

9. REFERENCIAS.

ψ Acevedo, I. A. y López, M. A. (1988). ***El proceso de la entrevista, conceptos y modelos.***, México: Limusa.

ψ American Psychological Association. (2002). ***Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association.*** 2ª ed. México: Manual Moderno.

ψ Arias, G. F. (1999). ***Administración de Recursos Humanos.*** 5º ed. México: Trillas.

ψ Conde, A. C. y Conde, A. C. (2007). ***Taller vivencial de entrevista.*** Documento presentado para la jornada de talleres del programa del centro de educación continua de la Fac. de Psicología, UNAM, 24 y 25 de Abril.

ψ Corral, C. M. (1999). ***Comunicación y ejercicio utópico en América Latina.*** 1º edición. México: Ediciones del lugar donde brota el agua.

ψ Corral, C. M., García, H. F., Hernández, R. R., Huerta, G. F y Vidal, B. J. (1998). ***Taller de comunicación I.*** Colección 99-1. Talleres de lenguaje y comunicación. México: CCH-UNAM

ψ **Diccionario de la Lengua Española.** (1998, Vol. I). Barcelona: Océano

ψ **Diccionario de Psicología.** (1991). México: Fondo de Cultura Económica

- ψ Girbau, M. D. (2002). **Psicología de la Comunicación**. Barcelona: Ariel
- ψ Escobar, H. A. (2005). **Entrevista para peritos profesionales 2005-1**. Trabajo de investigación. México. Manuscrito no publicado.
- ψ Fear, A. R. (1979). **La Entrevista de Evaluación**. 2º edición Buenos Aires: Paidós
- ψ Fournier, M. C. (2005). **Comunicación verbal**. México: ITESM Cd. de México
- ψ García, C. M. y Escobar, H. A. (2005). **Implementación y sistematización de pruebas psicométricas**. Documento presentado a la Secretaría General Académica, INACIPE, México: INACIPE.
- ψ Guillén, R. A. (2002). *La importancia de la entrevista antes, durante y después del proceso de Selección de Personal*. Tesina de Licenciatura, Fac. Psicología UNAM
- ψ Grados, E. J. y Sánchez, S. E. (2003). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal**. México: Manual Moderno.
- ψ Grados, E. J., (2000). **La entrevista en las organizaciones**. México: Manual Moderno
- ψ Ibarrola, J. J. (1986). **La entrevista**. México: Gernika

ψ Instituto Nacional de Ciencias Penales. (2004). *¿Qué es el INACIPE?*. Publicación anual del INACIPE, 1-24.

ψ Instituto Nacional de Ciencias Penales. (Junio, 2006), *Organigrama* recuperado el 20 de junio de 2006, en <http://www.inacipe.gob.mx/htm/OrganizacionInstitucional/Organigrama.html>
<http://www.inacipe.gob.mx/htm/Conocenos/QueEs/QueEs.html>

ψ Instituto Mexicano de Psicología Integral A.C. (2005). “Material didáctico” ***Curso: Administración de pruebas psicológicas para Diagnóstico Clínico y Selección de Personal.*** México. Manuscrito no publicado.

ψ Kelly, J. A. (1992). ***Entrenamiento en las Habilidades Sociales.*** Biblioteca de Psicología. Bilbao –Temas de estudio– . Recuperado el 28 de febrero de 2007, de www3.uji.es/~pinazo/2001Tema%205.htm

ψ Kepharte, N. C. (1976). ***La entrevista y el examen de selección.*** 3° ed. Madrid: Rialp.

ψ Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). ***Investigación del comportamiento, métodos de investigación en las ciencias sociales.*** 4° ed. México: McGraw-Hill

ψ Loría, D. E. (2002). ***La competitividad de las universidades públicas mexicanas.*** México: Plaza y Valdés editores.

ψ Llanos, R. J. (2005). **Cómo entrevistar en la selección de personal**. México: Pax.

ψ Martínez, E. (octubre 2005). **Minutario, oficio DC/635/05**, (Secretario), México: INACIPE.

ψ Muchinsky, M. P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo**. 6° ed. Estados Unidos: Thompson learning

ψ Orozco, R. J. (2001). **Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal**. México: COPARMEX.

ψ Rangel, G. A. (1979). **La educación superior en México**. 1° ed. México: jornadas 86 El Colegio de México.

ψ Sullivan, H. S. (1979). **La entrevista Psiquiátrica**. Buenos Aires: Psique

ANEXO 1

Ésta información fue obtenida del INACIPE y como su nombre indica es una Guía que se emplea en las entrevistas iniciales de las diferentes especialidades, mima que se ha adaptado a la Maestría en Procuración de Justicia Federal. Lo que se encuentra en negritas, son las preguntas que se encuentran en el formato propuesto.

Guía para la Entrevista Inicial

La presente Guía se elaboró con el objetivo de contemplar los Factores a Evaluar por el Entrevistador en la *Entrevista Inicial*.

ÁREA ACADÉMICA

¿Tiene conocimientos adicionales a la lic. que pudieran contribuir al estudio de la Maestría?

Ésta pregunta proporciona información acerca del candidato y si es constante en el proceso de enseñanza aprendizaje. Muestra el interés que tiene para incrementar sus conocimientos, aquí se toma en cuenta una licenciatura alterna, algún curso o diplomado, además pretende detectar el potencial de desarrollo del candidato y si cuenta con los conocimientos requeridos.

¿Tiempo que ha dejado de participar como alumno y por qué?

Demuestra que sigue en formación académica y si está relacionada con la especialidad que desea cursar, o por contrario debe exponer las razones por las cuales no ha sido constante en el proceso de enseñanza aprendizaje.

¿Los estudios que realiza actualmente tienen relación con la MAESTRÍA que quiere cursar?

Debe exponer algún nexo contundente con la especialidad en el cual puede apoyarse para su desempeño académico.

¿Cuánto tiempo le falta para concluir sus estudios actuales?

Tiene que indicar el tiempo en años y meses que le faltan para concluir sus estudios.

¿Tomó cursos o talleres relacionados con la MAESTRÍA que desea estudiar?

Muestra si su preparación está relacionada con la especialidad que solicita y si la educación ha sido continúa y puede reflejar el grado de interés.

¿De que forma sus labores cotidianas pueden influir en su rendimiento académico?

El entrevistado expone si de alguna manera existe algo que le afecte en el desempeño de la Maestría y si éstas son pasajeras o permanentes.

ÁREA LABORAL

¿Cuenta con experiencia laboral relacionada con la MAESTRÍA?

Expone si los lugares y actividades realizadas en donde ha laborado tienen nexos con la especialidad y permite conocer el desempeño y niveles de logro.

¿Trabaja actualmente?

Refleja si el candidato cuenta con ingresos que le permitan cubrir sus gastos.

¿Cuánto tiempo tiene laborando en su trabajo actual?

Indica el tiempo que ha laborado en su trabajo actual, en esta pregunta se puede indagar sobre su estabilidad laboral.

¿Qué puesto tiene en el lugar en que labora?

Indica el puesto en el que labora así como, su grado de responsabilidad.

¿Qué funciones desempeña en su área laboral?

Explica las tareas que realiza, posiblemente dé a conocer si su trabajo actual le agrada o no y la relación con la especialidad, así como la relación con niveles superiores y compañeros.

¿El puesto en el que se desempeña actualmente en su lugar de trabajo tiene alguna relación con la MAESTRÍA que quiere cursar?

Expone los motivos por los cuales su trabajo actual es o no compatible con la especialidad que solicita.

ÁREA PERSONAL

Además de su asistencia a clases ¿cuál sería el tiempo real que le destinaría al estudio, la investigación y la realización de la MAESTRÍA?

El candidato explica el tiempo que dedicaría a la especialidad una vez contempladas todas sus actividades.

¿De que forma sus labores diarias pudieran influir en su rendimiento académico?

El entrevistado expone cómo sus actividades afectarían su rendimiento durante la especialidad, esperando que influyan de manera positiva proporcionando el tiempo suficiente y motivando el interés para cursar la especialidad.

¿Cuáles son sus proyectos a corto plazo?

El entrevistado muestra sus expectativas y metas a corto plazo, esperando que explique por qué realizará ciertos proyectos y cómo éstos pudieran influir en la especialidad.

¿Cuáles son sus proyectos a largo plazo?

El entrevistado muestra sus expectativas y metas a largo plazo, el interés que tiene para concluirlos y que relación tienen con la especialidad.

¿Cuáles son las tres virtudes que posee?

El entrevistador indica tres virtudes que posee, esperando que explique con facilidad cada una de ellas. Éste ítem y el siguiente, son indicadores de su personalidad como autoestima, autoconocimiento, se autoevalúa o sobrevalora etc. Se busca coherencia entre la descripción de sí mismo y los datos registrados en la entrevista.

¿Cuáles son los tres defectos que posee?

El entrevistador indica tres defectos que posee, en esta pregunta hay que dar un poco de tiempo para que los explique, sino lo hace habrá que sugerirlos, aquí es muy importante observar con qué facilidad los expone

¿A qué dedica su tiempo libre?

Menciona cuáles son sus actividades, intereses y el grado hacia cierto tipo de actividades, esperando que especifique y si no es así, habrá que pedirselo, así como si sus actividades son de tipo individual o grupal.

Es importante que si tiene alguna duda sobre el entrevistado, sea aclarada antes de avanzar a la siguiente pregunta

¿Quiere mencionar algo que le parezca importante y que no haya preguntado?

Expone los comentarios o dudas que tenga respecto a la entrevista y la especialidad, en esta parte se le solicita que explique cada uno de sus comentarios con el fin de que no queden malos entendidos.

INFORMACIÓN SOBRE LA ESPECIALIDAD

¿Cuál es su interés por ingresar a la MAESTRÍA?

El entrevistado debe exponer sus motivos y beneficios de ingresar a la especialidad.

¿Sabe qué se estudia en la Maestría en Procuración de Justicia Federal

El entrevistado debe dar un concepto o alguna idea general que tenga acerca de la especialidad. Aquí expresa los motivos de agrado hacia dicha área, deben coincidir con sus motivos y beneficios de ingresar a la especialidad.

¿Conoce la función del AMPF?

El entrevistado debe dar un concepto o alguna idea general que tenga acerca de la las funciones que desempeña un AMPF.

¿Cuáles son sus expectativas acerca de la MAESTRÍA?

El candidato debe expresar lo que espera obtener durante el transcurso de la especialidad hasta su finalización y los objetivos que pretende alcanzar. El candidato muestra cómo intenta proyectarse hacia el futuro y qué está haciendo para alcanzar sus metas.

ANEXO 2

DOCUMENTOS REQUERIDOS EN LA CONVOCATORIA DE INGRESO A LA MAESTRÍA:

1. Constancia de no inhabilitación o de no haber sido sancionado, expedida por la Secretaría de la Función Pública y en su caso, por la unidad correspondiente en el Gobierno de la Entidad Federativa, en donde haya prestado sus servicios
2. Carta de exposición de motivos por los cuales quiere cursar la Maestría
3. Copia certificada del acta de nacimiento
4. Título profesional, expedido mínimo de un año
5. Cédula profesional
6. Certificado de estudios con promedio general mínimo de ocho
7. Constancia de comprensión de lectura de un idioma extranjero y constancia de conocimientos básicos de cómputo
8. En su caso, cartilla del Servicio Militar Nacional con hoja de liberación
9. Síntesis curricular actualizada con fotografía reciente y firma autógrafa, documentos probatorios que avalen su trayectoria laboral y académica (presentarlo sin engargolar y en tamaño carta)
10. Comprobante de domicilio
11. Credencial de elector actualizada (IFE)
12. Clave Única de Registro de Población (CURP)
13. Cuatro fotografías tamaño infantil y dos fotografías tamaño credencial (cuadradas) de frente, en ambos casos a color.

ANEXO 3

a. ESTRUCTURA PSICOLÓGICA

Los siguientes cuadros establecen la definición de cada categoría psicodiagnóstica, valores e intereses y el instrumento de evaluación que se empleará.

ESTRUCTURA PSICOLÓGICA	CONCEPTO	DEFINICIÓN	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
	Capacidad intelectual	Capacidad global de un individuo para pensar de un modo razonable y actuar juiciosamente.	TEST DE INTELIGENCIA TERMAN MERRIL
	Capacidad de análisis y síntesis	Es el proceso de pensar o de la composición real de un todo en sus partes, y la reunificación de un todo a base de sus partes. Este proceso desempeña un importante papel en el proceso de la cognición y se da en todos los estadios de la misma.	TEST DE INTELIGENCIA TERMAN MERRIL
	Capacidad de planeación y organización	Capacidad de anticipar, ejecutar y posteriormente articular un conjunto de actividades dentro de un plan o proyecto con objetivos específicos, dentro de límites de tiempo y espacio, así como con recursos que pueden existir previamente o que pueden ser obtenidos.	TEST DE INTELIGENCIA TERMAN MERRIL
	Capacidad de juicio	Capacidad para comprender y responder a situaciones dadas en la práctica.	TEST DE INTELIGENCIA TERMAN MERRIL
	Expresión verbal adecuada	Capacidad para usar las palabras de forma clara y concisa, en un contexto adecuado, expresando de modo oral o escrito las ideas, pensamientos y sentimientos.	TEST DE LA FIGURA HUMANA DE K. MACHOVER Y TEST DE INTELIGENCIA TERMAN MERRIL
	Trabajo en equipo	Habilidad de aceptar y comprometerse con la responsabilidad de distribuir, compartir y recibir exigencias entre los miembros de un grupo de personas para la búsqueda y alcance de un objetivo común.	TÉCNICA J.P. (CLEAVER)
	Trabajo bajo presión	Grado de fortaleza y equilibrio interior que le permite continuar trabajar, frente a, o a pesar de la frustración.	T. P. BAJO LA LLUVIA Y J.P. CLEAVER
	Tolerancia a la frustración	Capacidad para no perder la calma, el buen trato y el sentido de las prioridades al enfrentar un alto volumen de trabajo a realizar con estándares de calidad y tiempo de respuesta exigente.	TEST DE LA PERSONA BAJO LA LLUVIA

	Toma de decisiones	Capacidad de digerir la información y transformarla en decisión.	TEST DE INTELIGENCIA Terman M.
	Estabilidad emocional	Implica una integración de la personalidad (pensamientos, sentimiento y voluntad), que permite a la persona reaccionar ante diversos estímulos de forma estable y autónoma.	TEST DE LA FIGURA HUMANA DE KAREN MACHOVER
	Relaciones interpersonales adecuadas	Capacidad que permite establecer contacto con los demás de manera eficiente y adaptativa	TEST DE LA FIGURA HUMANA DE KAREN MACHOVER
	Capacidad de supervisión	Capacidad para el control y manejo de grupos.	TEST DE INTELIGENCIA Terman Merrill
	Integración de equipos de trabajo	Capacidad de compartir objetivos, prioridades y estrategias de trabajo dentro de un grupo.	TÉCNICA J.P. (CLEAVER)
	Liderazgo	Capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos.	TEST DE INTELIGENCIA Terman Merrill
	Sentido común y tacto	Capacidad de llevarse bien con los demás en relación a una conducta basada en el buen juicio.	TEST DE F. HUMANA
ESTRUCTURA PSICOLÓGICA	Constancia	Firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos.	TÉCNICA J.P. (CLEAVER)
	Empuje o Iniciativa	Capacidad de emprender proyectos con facilidad sin temor al error.	TÉCNICA J.P. (CLEAVER)
	Creatividad	Capacidad de establecer, fundar e introducir por vez primera algo.	T. DE I. Terman-Merrill y TEST DE LA FIGURA HUMANA DE KAREN MACHOVER
	Adaptabilidad	Capacidad para acoger los cambios de buena manera y la facultad para impulsarlos cuando reconoce que son necesarios.	TEST DE LA FIGURA H. DE K. MACHOVER Y TEST DE LA PERSONA
	Sentido común y Tacto	Capacidad de llevarse bien con los demás en relación a una conducta basada en el buen juicio.	TEST DE LA FIGURA HUMANA DE KAREN MACHOVER Y TÉCNICA J.P. CLEAVER

b. VALORES

VALORES	CONCEPTO	DEFINICIÓN	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
	Responsabilidad	Capacidad de todo sujeto de reconocer y aceptar las consecuencias de sus actos.	ENTREVISTA
	Respeto	Obediencia o consideración debida a otra persona.	TEST DE LA FIGURA HUMANA DE KAREN MACHOVER
	Honestidad	Valor en la persona que demuestra decencia, decoro y pudor en sus actos.	ENTREVISTA
	Apego a normas	Es la capacidad de seguir patrones normativos establecidos.	TÉCNICA J.P. (CLEAVER)

c. INTERESES

INTERESES	CONCEPTO	DEFINICIÓN	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
	Vocación de servicio	Inclinación de la persona a servir al Estado, o a otra entidad o persona, destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad.	ENTREVISTA

NOTA: Del conjunto de características que se señalaron anteriormente (perfil de ingreso), se derivan las categorías psicodiagnósticas -perfil psicológico- el cual es tomado en cuenta para la realización del Reporte Psicométrico. Ésta información se obtuvo del reporte de Reporte del análisis estadístico para AMPF generación 2008, elaborado por la Subdirección de Ingreso.

ANEXO 4⁴

Exámenes que opera el CENEVAL: desarrolla, principalmente, dos tipos de exámenes Nacionales de Ingreso y el tratado en el presente trabajo es el EXANI, que evalúan las habilidades y competencias fundamentales, así como los conocimientos indispensables que debe tener quien desea continuar estudios de educación media superior y superior. EXANI-III Examen de Ingreso al Posgrado: Es una prueba auxiliar para el diagnóstico y toma de decisiones en los procesos de selección de aspirantes a ingresar a algún programa de posgrado, desarrollada por el CENEVAL bajo la supervisión del Consejo Técnico respectivo, dirigido a aspirantes a quienes se los requiera alguna institución para ingresar a un programa u obtener una beca de posgrado. Diseñado y elaborado en el CENEVAL con base en las normas, políticas y criterios que establece su Consejo Técnico, integrado por académicos e investigadores de reconocido prestigio en los ámbitos de la educación y la evaluación del aprendizaje escolar, representantes de instituciones de educación superior de alcance nacional y representantes de los órganos gubernamentales encargados de los asuntos educativos .

CARACTERÍSTICAS

- Es un examen objetivo: tiene criterios de calificación unívocos y precisos, lo cual permite realizar procesos de calificación rápida y confiable por medio de sistemas automatizados; ello es indispensable cuando se requiere evaluar a grandes poblaciones y ofrecer resultados rápidamente.
- Es un examen estandarizado: cuenta con reglas fijas de diseño, elaboración, aplicación y calificación, lo que permite ubicar las puntuaciones de individuos y grupos con respecto a las normas de calificación establecidas estadísticamente a escala nacional y regional.
- Es un examen de ejecución máxima: exige del sustentante su máximo rendimiento en la tarea o tareas que se le piden que ejecute, contiene reactivos de diferentes grados de dificultad y tiene un tiempo límite suficiente para poder contestar el instrumento en su totalidad.
- Es un examen que se califica con respecto a la norma: que genera una distribución de los puntajes totales del conjunto de sustentantes, en la que hay una acumulación de los sujetos en la media y una distribución gradual en las puntuaciones muy altas o muy bajas. Es un examen de opción múltiple: cada pregunta se acompaña de cinco opciones de respuesta, de las cuales sólo una es la respuesta correcta.

BENEFICIOS PARA EL SUSTENTANTE:

- Conocer a través de un examen, confiable y válido, probado a nivel nacional, su nivel académico.
- Tener una constancia de su nivel académico que le permita solicitar una beca para estudiar un posgrado en instituciones de educación superior nacionales y extranjeras que soliciten este examen como requisito de ingreso.

BENEFICIOS PARA LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

- Proporcionar a las instituciones de educación superior elementos de juicio para realizar un proceso confiable, preciso y objetivo de selección de sus aspirantes.
- Informar a los principales agentes educativos (autoridades, instituciones, maestros, estudiantes y sociedad en general) acerca del estado que guardan individuos y poblaciones, respecto de las habilidades y conocimientos considerados esenciales para ingresar al nivel superior.
- Construir parámetros de comparación que permitan ubicar los desempeños individuales y colectivos, dentro de una norma de referencia regional y nacional.

⁴ Información sustraída de la pagina de Internet del CENEVAL.

ANEXO 5
INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS PENALES
DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN
SUBDIRECCIÓN DE INGRESO
MAESTRÍA EN PROCURACIÓN DE JUSTICIA FEDERAL AÑO-AÑO
ENTREVISTA INICIAL

FOLIO

Folio

Fecha

DD/MM/AAAA

Nombre (s)

NOMBRE

Apellido Paterno

APELLIDO PATERNO

Apellido Materno

APELLIDO MATERNO

Entidad

Género

1=Hombre
2=Mujer

Edad

Años

Estado Civil

1-Soltero
2-Casado
3-Divorciado

4- Unión Libre
5-Viudo

Institución académica de egreso de la licenciatura

Pública-1 Privada-2

Año de egreso

Ocupación Actual

Horario

¿Por qué medio se entero de esta convocatoria?

1. Cartel Indique en dónde _____
 2. Revista Indique cuál _____
 3. Periódico Indique cuál _____

4. Internet Indique página _____
 5. Otro cuál _____

1. ¿Qué experiencia laboral tiene relacionada con la Maestría? (en caso de tenerla anotar tiempo y área)

2. ¿De qué forma sus labores cotidianas pueden influir en su rendimiento académico?

3. ¿Cuál sería el tiempo real que destinaría a los estudios de la Maestría?

4. ¿Tiempo que ha dejado de participar como alumno y por qué?

5. ¿Tiene conocimientos adicionales a la lic. que pudieran contribuir al estudio de la Maestría?

6. ¿Cuáles son sus expectativas de la Maestría?

7. ¿Por qué le interesa ingresar a la Maestría?

8. ¿Conoce la función del AMPF?

Mencione tres virtudes que posea

Mencione tres defectos que posea

10. ¿Quiere mencionar algo que le parezca importante y que no se haya examinado?

ASPECTOS A EVALUAR POR EL ENTREVISTADOR.

¿Muestra conocimientos previos de las actividades que realizan los AMPF? Sí NO

Comentarios: _____

¿Existe compatibilidad entre la Maestría y la trayectoria académica? Sí NO

Comentarios: _____

¿Existe compatibilidad entre la Maestría y la experiencia laboral? Sí NO

Comentarios: _____

¿Cuenta con tiempo necesario para estudiar la Maestría? Sí NO

Comentarios: _____

¿Su expresión verbal es adecuada? Regular Buena Muy Buena Excelente

Comentarios: _____

¿Su apariencia personal fue adecuada? Regular Buena Muy Buena Excelente

Comentarios: _____

En su comunicación no verbal mostró: _____

Observaciones acerca de la personalidad del candidato: _____

OBSERVACIONES GENERALES: _____

Entrevistador (nombre y firma)