



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

*LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN:  
PROPUESTA DE MEJORA*

INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA  
AURORA RIVERA MARTÍNEZ

DIRECTORA DEL INFORME  
MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA

MÉXICO, D.F. 2015



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.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco enormemente a mis padres por todo su amor, su entrega, por toda la confianza que depositaron en mí, por educarme, por enseñarme a salir adelante, verlos juntos me hace pensar en lo afortunada que soy, a los dos los adoro, pues cada uno a su manera me demuestra su amor, gracias por darme la oportunidad de vivir la mejor experiencia de mi vida. Por hacer parte de este sueño una realidad. Por los esfuerzos realizados para que yo lograra terminar mi carrera profesional siendo para mí la mejor herencia.

Porque gracias a su cariño, apoyo y confianza he llegado a realizar dos de mis más grandes metas en la vida. La culminación de mi carrera profesional y el hacerlos sentirse orgullosos de esta persona que tanto los ama.

**Julio Rivera Hernández:** Papá, no tengo palabras para agradecerte todo lo que has hecho y haces por mí, TE AMO! Muchas gracias por tu apoyo incondicional, por confiar en mí, por ser un excelente padre, por escucharme siempre.

**Carmen Martínez Martínez:** Mamá, creo que sin tu apoyo nada de esto hubiera sido posible, gracias por ser mi amiga y acompañarme en todo momento, en mi debilidad y en mi fortaleza, eres un ser maravilloso.

Sabiendo que no existirá forma alguna de agradecer una vida de sacrificios, esfuerzos y amor, quiero que sientan que el objetivo alcanzado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue su gran apoyo.

**Karla Rivera Martínez:** Hermana, gracias por el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ti, tú eres parte fundamental en mi vida, mi confidente, mi mejor amiga, gracias por caminar junto a mí todos estos años, he aprendido tanto de ti, gracias por hacerme muy feliz.

**Julio Rivera Martínez:** Hermano, gracias por ser parte de lo que más amo, gracias por la simpleza con la que vez las cosas, porque a tu corta edad me has enseñado a no perder el sentido del humor. Eres un niño brillante, y espero ser una buena guía en tu vida.

Agradezco enormemente a la Máxima Casa de Estudios, mi segundo hogar, la Universidad Nacional Autónoma de México, por permitirme ser parte de un lugar mágico lleno de sabiduría, a mi amada Facultad de Psicología, en donde he adquirido conocimiento muy valioso, le debo mi formación y desarrollo, en ella he colocado mi esfuerzo, mi capacidad, mi trabajo, he depositado todos mis sueños, no hay sentimiento más hermoso que el ser egresada de la mejor Universidad, como no te voy a querer, si mi corazón azul es y mi piel dorada siempre te querré.

**A la Maestra Isaura Elena López Segura,** Agradezco enormemente por aceptar ser mi directora de informe, por su paciencia, por su dedicación, por su valioso tiempo, por enriquecer mi trabajo, muchas gracias!

**A mis sinodales:**

Lic. María Guadalupe Osorio Álvarez, Mtro. Juan Varela Juárez, Doctora Erika Rosalía Villavicencio Ayub y Lic. Mirna Rocío Ongay Valle, muchas gracias a todos ustedes por sus observaciones, por sus opiniones, por ayudarme a enriquecer mi informe.

**Heriberto Martínez Ramírez y Adriana Serra:** Muchas gracias por brindarme su hogar aquellas madrugadas de muchas tareas, ese gran apoyo no se olvida, lo tengo muy presente, en verdad muchas gracias a ambos.

**María Dolores Martínez Martínez:** Muchas gracias por su apoyo en los momentos importantes, por creer en mí, no olvide que en la distancia cuenta conmigo, y que siempre le deseo lo mejor del mundo, porque lo merece, le estoy muy agradecida por el granito de arena puesto cuando lo necesité.

**Eduardo Martínez Martínez,** Gracias por creer en mí, por tus sabios consejos a donde quiera que estés sé que estas muy orgulloso de mi.

**Ricardo Rodríguez Rebollo:** Eres una persona muy especial en mi vida, muchas gracias por tu apoyo incondicional, por tus sugerencias para enriquecer mi informe, por esas tardes en la biblioteca central, por soportarme en momentos de angustia, por brindarme comprensión, paciencia y amor, dándome ánimos de fuerza y valor para seguir adelante. Eres una persona muy valiosa e inteligente, un sincero agradecimiento por ese gesto tan hermoso y por todas las manifestaciones de amor que haces para que yo me sienta feliz a tu lado.

DEDICATORIA:

A mis padres:

*Afronto la vida con alegría porque tengo el amor de dos seres que confían en mí y apoyan mis decisiones, gracias queridos padres por todo.*

*Porque el estudio es la mejor herencia que me pueden dar. . .*

## ÍNDICE

1. RESUMEN .....	1
2. DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL .....	2
2.1. Objetivo del programa de Servicio Social.....	2
2.2. Objetivos específicos del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Auditoría Superior de la Federación.....	2
3. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL SERVICIO SOCIAL .....	3
3.1. ¿Qué es la Auditoría Superior de la Federación (ASF)? .....	3
3.1.1. Misión y Visión de la ASF .....	3
3.1.2. Organigrama .....	4
3.1.3. Funciones de la ASF .....	5
4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL.....	5
4.1 Descripción de Pruebas .....	8
4.2 Otras actividades realizadas de manera esporádica .....	11
5. OBJETIVOS DEL INFORME DE SERVICIO SOCIAL.....	12
5.1. Objetivo específico .....	12
6. CAPITULO 1: El proceso de selección de personal .....	13
6.1.Etapas del proceso de Selección .....	15
6.1.1 Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método .....	17
6.1.2. Clasificación de las pruebas de acuerdo con el área de conocimiento .....	18
6.1.3. Clasificación de las pruebas de acuerdo con su forma .....	18
6.1.4. Conclusión abierta.....	20
6.1.5. Conclusión cerrada .....	21
6.1.6. Conclusión condicionada.....	21
6.1.7. Conclusión mixta .....	21
6.1.8. Selección por competencias laborales .....	23
7 .CAPÍTULO 2: Entrevista Laboral.....	25
7.1 Definición de Entrevista.....	25

7.1.1. Objetivos de la entrevista .....	25
7.1.2. Formas de hacer entrevista .....	29
7.1.3. Etapas de la entrevista .....	30
7.1.4. Sesgos de la entrevista de selección .....	37
7.1.5. Perfil que debe tener el entrevistador.....	38
7.1.6. Entrevista de selección .....	39
7.2. Como estructurar una entrevista de selección .....	40
7.2.1. Cómo llevar a cabo una entrevista de selección .....	44
7.2.2. Preguntas del candidato .....	49
7.2.3. Cierre de la entrevista .....	49
7.2.4. El papel del psicólogo en la entrevista de selección .....	51
8. CAPITULO 3: Entrevista por competencias .....	53
8.1 ¿Quién define las competencias? .....	58
8.1.1. Como aplicar competencias al proceso de selección.....	59
9. PROPUESTA DE MEJORA EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA ASF .....	70
9.1. INTRODUCCIÓN . .....	70
9.2. Justificación .....	70
9.3 Desarrollo de la Propuesta de Mejora en la entrevista del Proceso de Selección de la ASF.....	72
10. RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL .....	76
10.1. Resultados obtenidos dentro de la ASF .....	76
10.2. Resultados Obtenidos en cuanto a la formación profesional obtenida por el prestador de Servicio Social .....	77
11. ANEXOS .....	78
12. REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS...	94

## 1. RESUMEN

La Institución Gubernamental, Auditoría Superior de la Federación (ASF), se dedica a fiscalizar la Cuenta Pública mediante auditorías que se efectúan a los tres Poderes de la Unión, a los órganos constitucionalmente autónomos, a las entidades federativas y municipios del país, así como a todo ente que ejerza recursos públicos federales, incluyendo a los particulares. En la Dirección General de Recursos Humanos, departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, se realizó el Servicio Social y mediante dicha experiencia se llevó a cabo un análisis de las actividades realizadas con el objetivo de plantear una propuesta de mejora a la entrevista, en el proceso de selección.

Se mencionan las actividades realizadas durante la prestación de servicio social, en el primer capítulo se describe el proceso de selección de personal, las etapas de la selección, por otra parte en el capítulo dos, se habla acerca de la entrevista laboral y todos sus elementos, además del papel que juega el psicólogo al hacer una entrevista. Posteriormente en el último capítulo se menciona información relevante sobre la entrevista por competencias.

Finalmente se hace una explicación sobre la propuesta de mejora al formato de entrevista en el proceso de Selección del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la ASF, esta propuesta es una guía de entrevista profunda y una de entrevista por competencias que indaga en los candidatos y ayuda al entrevistador a elegir al candidato adecuado para el puesto idóneo a la hora de contratar, tomando en cuenta las competencias necesarias adaptándolas a las necesidades de la ASF para las vacantes a cubrir según su experiencia.

*Palabras clave: Entrevista, ASF, Propuesta.*



## **2. DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL**

El Servicio Social es una parte fundamental en la vida del estudiante, casi siempre es su primer acercamiento a la vida laboral, le permite desarrollar nuevas habilidades, así como poner en práctica lo aprendido durante la Licenciatura.

**Nombre del programa de Servicio Social:** Apoyo en la fiscalización para la revisión de la cuenta pública federal ([http://www.asf.gob.mx/Section/45\\_Acerca\\_de\\_la\\_ASF](http://www.asf.gob.mx/Section/45_Acerca_de_la_ASF)).

**Clave:** 2012-64/3-2595

**Institución u organismo social:** H. Cámara de Diputados.

**Dependencia ejecutora:** Auditoría Superior de la Federación.

**Área:** Dirección de Recursos Humanos. Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal.

### **2.1. Objetivo del programa de Servicio Social:**

Realizar el Servicio Social para vincular a los estudiantes de la Universidad con la Comunidad y los Sectores Público y la sociedad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su educación superior.

### **2.2. Objetivos específicos del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Auditoría Superior de la Federación:**

- Apoyar en el proceso de Selección de Personal, mediante la aplicación y calificación de evaluaciones psicométricas.
- Apoyar en la aplicación de entrevistas de candidatos al finalizar su proceso de evaluación.

### 3. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN Y DEL PROGRAMA DONDE SE REALIZÓ EL SERVICIO SOCIAL

#### 3.1. ¿Qué es la Auditoría Superior de la Federación (ASF)?

La ASF es un órgano especializado de la Cámara de Diputados que cuenta con autonomía técnica y de gestión para decidir sobre su organización interna, funcionamiento, resoluciones y manejo de los recursos presupuestales que le son asignados.

Su actuación se rige por un conjunto de disposiciones jurídicas, técnicas y éticas ([http://www.asf.gob.mx/Section/45\\_Acerca\\_de\\_la\\_ASF](http://www.asf.gob.mx/Section/45_Acerca_de_la_ASF)).

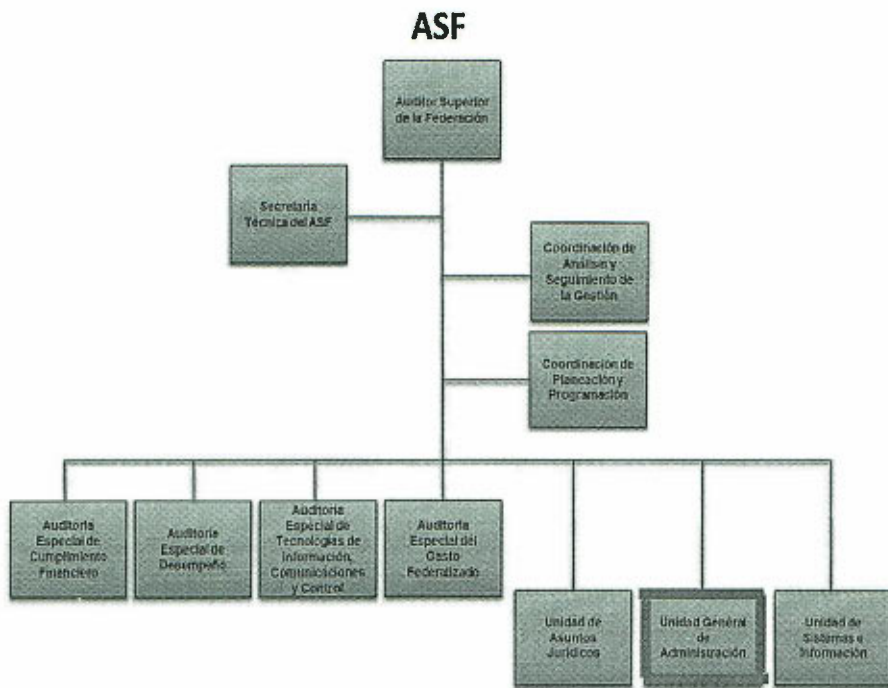
##### 3.1.1. Misión y Visión de la ASF

**Misión:** La misión de la ASF es fiscalizar la Cuenta Pública mediante auditorías que se efectúan a los tres Poderes de la Unión, a los órganos constitucionalmente autónomos, a las entidades federativas y municipios del país, así como a todo ente que ejerza recursos públicos federales, incluyendo a los particulares. Conforme a su mandato legal, el propósito es verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en las políticas y programas gubernamentales, el adecuado desempeño de las entidades fiscalizadas, y el correcto manejo tanto del ingreso como del gasto público ([http://www.asf.gob.mx/Section/45\\_Acerca\\_de\\_la\\_ASF](http://www.asf.gob.mx/Section/45_Acerca_de_la_ASF)).

**Visión:** Al llevar a cabo su misión, la ASF busca posicionarse como una institución objetiva e imparcial, técnicamente sólida y sujeta a un proceso de mejora continua, cuyos productos puedan constituirse en un elemento central para el Poder Legislativo en la definición de las asignaciones presupuestarias de los programas, proyectos y políticas públicas.

De esta manera, contribuirá a generar confianza en la ciudadanía respecto al manejo de los recursos y a fortalecer una cultura gubernamental de transparencia y rendición de cuentas ([http://www.asf.gob.mx/Section/45\\_Acerca\\_de\\_la\\_ASF](http://www.asf.gob.mx/Section/45_Acerca_de_la_ASF)).

### 3.1.2. Organigrama



Organigrama de la ASF: ([http://www.asf.gob.mx/Section/45\\_Acerca\\_de\\_la\\_ASF](http://www.asf.gob.mx/Section/45_Acerca_de_la_ASF)).

### **3.1.3. Funciones de la ASF**

La ASF se encarga de fiscalizar, de manera externa, el uso de los recursos públicos federales en los tres Poderes de la Unión; los órganos constitucionales autónomos; los estados y municipios; y en general cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya captado, recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos federales ([http://www.asf.gob.mx/Section/45\\_Acerca\\_de\\_la\\_ASF](http://www.asf.gob.mx/Section/45_Acerca_de_la_ASF)).

Las auditorías son llevadas a cabo por las diferentes direcciones las cuales son:

- Auditoría Especial de Cumplimiento Financiero.
- Auditoría de Desempeño.
- Auditoría de Gasto Federalizado y Tecnologías de Información.
- Auditoría de Comunicaciones y Control.

## **4. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL**

Las principales actividades que se realizaron en la Auditoría Superior de la Federación (ASF), fueron:

- Selección de candidatos:

Las diferentes unidades de la ASF tales como: Cumplimiento Financiero, Gasto Federalizado, Unidad de Asuntos Jurídicos, Unidad General de Administración, Tecnologías e Información, Desempeño, entre otras se encargan de solicitar personal para sus áreas, esto mediante una entrevista técnica en la cual especifica el puesto por el cual se está concursando, también se especifica si la vacante por la cual concursa el candidato es por honorarios o estructura.

La ASF cuenta con un programa de servicio social, especialmente para contadores, administradores, ingenieros, matemáticos y economistas que tengan un avance del 70% de créditos de la carrera.

Adicionalmente la ASF tiene un programa de becarios, el cual va dirigido a todos aquellos estudiantes que cursan su último semestre y tienen concluido el servicio social, o son recién egresados. Esto con la finalidad de formarlos en un área auditora y dependiendo de su desempeño poder contratarlos. Este programa no tiene tiempo definido, va desde meses, hasta 2 años aproximadamente.

Se les solicita a los candidatos se presenten con la siguiente documentación para la aplicación de exámenes:

- Curriculum Vitae (original y copia).
- Comprobante de estudios (original y copia, para cotejo preferentemente cédula profesional o título de la licenciatura).
- Una fotografía tamaño infantil.
- En caso de becarios y prestadores de servicio social se les pide la misma documentación a excepción del comprobante de estudios, ya que por lo regular aún son estudiantes y pueden presentar constancia de créditos de preferencia 70% de avance en la carrera, también se les pide, copia de IFE o de alguna identificación oficial y comprobante de domicilio.

Se les proporcionó una solicitud de empleo la cual llenan con letra legible, en caso de ser estudiantes se les proporciona las siguientes solicitudes:

- Solicitud de Becario: esta no cuenta con tantos espacios como la solicitud de empleo tradicional, aquí se piden datos escolares y algunos personales.

- Solicitud de prestadores de Servicio Social y Prácticas Profesionales en ella se pide a los candidatos sus datos personales y académicos.

Se aplicaron evaluaciones psicométricas y de valores para cubrir las vacantes de la ASF, el sistema empleado fue MIDOT para valores, es un test de honestidad, está diseñado para detectar la posible conducta dentro de la organización.

Para psicometría se aplicó un sistema llamado Psychwin Interactive, contiene combinaciones de Test de inteligencia, personalidad, comportamiento y valores, esto dependiendo de la vacante a ocupar, el nivel (Operativos, mandos medios y mandos), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

*Psycowin Interactive*

Segmento que mide	Prueba	Nivel
<b>Inteligencia</b>	Inteligencia abstracta	Estratégico y funcional
	Terman	Coordinador y ejecutor
	Raven	Ejecutor y operativo
	Beta	Operativo
	Barsit	Operativo con estudios de primaria inconclusa
<b>Personalidad</b>	Gordon	Todos
	CPI	Todos
	PPV	Todos
<b>Comportamiento</b>	Cleaver	Todos
	LIFO	Todos (Menos operativos)
<b>Valores</b>	Valores PSW	Todos
	Allport	Todos
<b>Clínico</b>	MMPI-2	Todos (Adultos)

**Nota.** El sistema Psycowin Interactive mide cinco segmentos en los cuales mencionan las pruebas que se utilizan por segmento, en cada nivel se especifican, la combinación de pruebas que se utilizan según el puesto solicitado.

#### 4.1 Descripción de pruebas

##### Inteligencia

##### Terman

Es un instrumento diseñado para evaluar las capacidades y nivel de desarrollo intelectual mediante la medición de los procesos de abstracción, esta herramienta consta de 10 Sub-tests y genera Coeficiente (<http://servicios.evolucionemx/portaliswinteractive/>).

## BETA II-R

Herramienta que mide la Inteligencia no Verbal de personas con escolaridad básica. Identifica el CI (<http://servicios.evolucione.mx/portaliswinteractive/>).

## Inteligencia abstracta

Este tipo de herramienta permite conocer el Coeficiente Intelectual, el Tipo de Inteligencia y las Habilidades Específicas que posee una persona. La herramienta ofrece un diseño versátil, práctico y universal, basado en las nuevas tendencias de evaluación a nivel internacional (<http://servicios.evolucione.mx/portaliswinteractive/>).

## BARSIT

Es un instrumento que permite obtener rápidamente un índice de la aptitud para aprender mediante la valorización de factores de inteligencia verbal y razonamiento numérico, haciendo también invertir elementos cognoscitivos lógicos-verbales y de formación general (<http://servicios.evolucione.mx/portaliswinteractive/>).

## RAVEN Escala General

Herramienta de inteligencia no verbal basada en matrices progresivas. Genera indicadores como el Percentil, asimismo verifica la consistencia de las respuestas a través del cálculo de la discrepancia (<http://servicios.evolucione.mx/portaliswinteractive/>).

## PERSONALIDAD

### GORDON

Instrumento que mide 9 aspectos importantes del funcionamiento de la persona (<http://servicios.evolucione.mx/portaliswinteractive/>).



## PPV

Factores de personalidad relacionados con las ventas.

Aporta información útil, tanto en los procesos selectivos como de orientación hacia puestos de trabajo relacionados con la comercialización de todo tipo de productos. Medida de una Disposición General para la Venta (DGV), dos dimensiones amplias (Receptividad y Agresividad) y nueve rasgos de la personalidad (<http://servicios.evolucione.mx/portaliswinteractive/>).

CPI (Configuración Psicológica Individual) Es una herramienta que evalúa Rasgos de Personalidad (<http://servicios.evolucione.mx/portaliswinteractive/>).

## MMPI-2

La prueba está diseñada para evaluar los tipos de personalidad y de trastornos emocionales. La versión que se tiene es la 2 adaptada al español (<http://servicios.evolucione.mx/portaliswinteractive/>).

- Aplicación de entrevistas: Al final de cada evaluación psicométrica se realizó una entrevista con la finalidad de saber más acerca del candidato.
- Calificación de pruebas psicométricas: Se obtenían los resultados del candidato en cada sistema de evaluación.
- Integración de informes de actividades: Una vez obtenidos los resultados del candidato evaluado, se hacía un reporte general por escrito mencionando si el candidato era apto para el puesto solicitado.

Después de la aplicación de evaluaciones se les proporciona una carta compromiso y una carta de declaración de no tener familiares dentro de la Institución.

Posteriormente se les entrega una hoja del ejercicio llamado PAP (Perfil axiológico de posicionamiento), para ser contestado, se les proporciona un lápiz para contestar el ejercicio y una pluma para poner sus datos personales.

El PAP es un sistema predictivo basado en la medición de la escala de valores personales, el cual mide los niveles de las conductas antisociales y determina si la persona evaluada CUBRE o NO CUBRE EL PERFIL de confiabilidad laboral; siendo este resultado una medida de la propensión y/o tendencia a cometer actos considerados como antisociales (delitos) (<http://www.axiotac.net/axiofiabilidad.html>).

Finalmente se aplica una entrevista a cada candidato con la finalidad de resolver dudas sobre su Curriculum Vitae.

#### **4.2 Otras actividades realizadas de manera esporádica**

Asistencia a Ferias de empleo de la UNAM-FES Aragón, del IPN-Zacatenco, las actividades que se llevaron a cabo fueron las siguientes:

- Dar información acerca de la Auditoría Superior de la Federación, lo cual consistió en: explicarle a todas las personas interesadas acerca de la ASF, el sueldo de las vacantes disponibles, el horario y los requisitos de cada vacante disponible.
- Repartir flayers con información de la ASF, para atraer candidatos para las vacantes disponibles.
- Recabar Curriculums Vitae.
- Resolver dudas acerca de las vacantes.

(Ver Anexo 4).

## **5. OBJETIVOS DEL INFORME DE SERVICIO SOCIAL**

Recabar la experiencia adquirida dentro de la Institución y hacer un análisis de sus debilidades y fortalezas para poder aportar una propuesta que sirva como mejora al departamento donde se prestó el servicio social.

### **5.1. Objetivo específico**

Diseñar una guía para la entrevista de selección, que permita identificar elementos clave del candidato, basándose en sus competencias.

## 6. CAPITULO 1: El proceso de selección de personal

Ivancevich (2005), nos dice que la selección es el proceso por el que una organización escoge en una lista de solicitantes a la persona o personas que cumplen mejor con criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales por el momento.

En su forma más elemental con la selección se pretende identificar a los solicitantes que tienen las mayores posibilidades de satisfacer el rendimiento de la organización. Pero en este caso rendimiento no se refiere a la cantidad de producción, sino que también abarca otros objetivos, como calidad de la producción, inasistencias, robos, satisfacción y desarrollo profesional.

Este proceso “consiste en escoger y clasificar a los candidatos para la vacante requerida, una vez que se ha publicado y atraído candidatos postulantes, se procede a realizar la selección de aquellos que se apeguen más al perfil del puesto. Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar el capital humano dentro de la organización, en beneficio también de los candidatos” (Arias, 2006, pp.439-440).

La importancia de una buena selección para Grados (2013), radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la organización, por consiguiente la evaluación debe realizarse de una manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos, y
- Competencias laborales

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un individuo que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente de su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse con técnicas confiables.

Se habla de la selección de personal en el momento en que se cuenta con los candidatos probables para ocupar la vacante.

A continuación se describe el proceso de reclutamiento y selección en un orden lógico para el proceso de selección:

Causas de la vacante:

- Nueva creación
- Promoción
- Baja

## 6.1. Etapas del proceso de selección

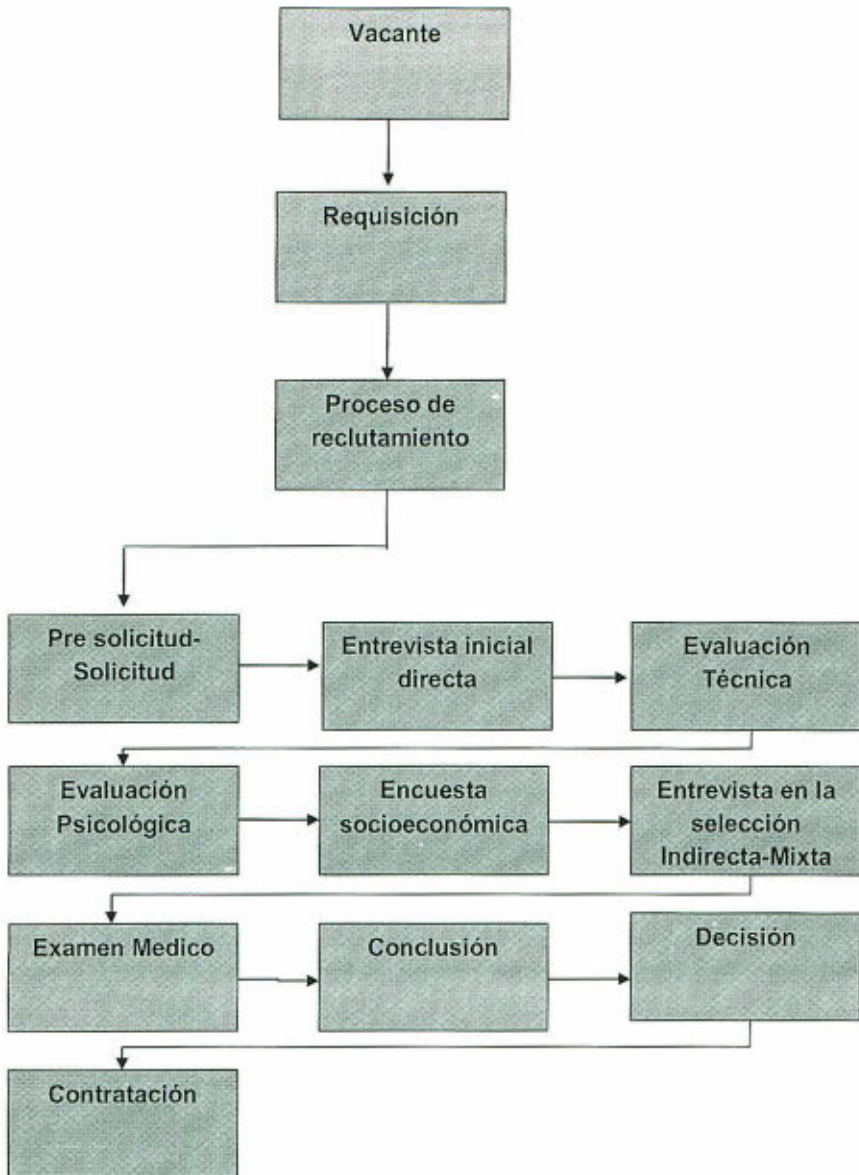


Figura 1. Proceso de Reclutamiento y selección de acuerdo a Grados (2013).

- Pre solicitud: Esta permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto (Grados, 2013).

Solicitud: Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros según (Grados, 2013).

- ✓ Datos personales.
  - ✓ Datos escolares.
  - ✓ Experiencia ocupacional.
  - ✓ Datos familiares.
  - ✓ Referencias personales.
  - ✓ Generales
- 
- Entrevista inicial. Su finalidad es corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. En ella se exploran los datos generales, aspectos familiares, experiencia y nivel académico, es el primer filtro, antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica
  - Evaluación técnica. Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada, estos conocimientos son adquiridos en algún plantel educativo. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto de la evaluación
  - Evaluación psicológica. Es una de las partes importantes del proceso de selección, en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional el candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en cuenta los siguientes aspectos:

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

Se recomienda que la evaluación técnica se realice antes de la evaluación psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

Para Chiavenato (2011), las pruebas técnicas son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (por ejemplo, nociones de contabilidad, de informática, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, etc.). Hay diversas pruebas de conocimientos y capacidades, razón por las que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con el método, el área o la forma.

#### **6.1.1. Clasificación de las pruebas de acuerdo con el método.**

Grados (2013) menciona las siguientes características:

- Pruebas orales: utilizan preguntas y respuestas verbales. Funcionan como una entrevista, pero solo con preguntas específicas que tienen por objetivo obtener respuestas también específicas.
- Pruebas escritas: Son pruebas de preguntas y respuestas que suelen aplicarse en las organizaciones y escuelas para evaluar los conocimientos adquiridos.



- Pruebas de realización: Se aplican por medio de la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de cálculo o diseño, o de conducción de un vehículo.

### **6.1.2. Clasificación de las pruebas de acuerdo con el área de conocimiento**

- Chiavenato (2011) menciona que las pruebas generales: Son las que evalúan cultura y conocimientos generales, y las Pruebas específicas: Son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto.

### **6.1.3. Clasificación de las pruebas de acuerdo con su forma**

Para Alles (2010), las pruebas tradicionales: son de tipo expositivo o de disertación. Pueden improvisarse, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas porque exigen preguntas largas, explicativas y tardadas. Miden la profundidad del comportamiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de ser subjetivas.

Las Pruebas objetivas. Se estructuran en forma de exámenes objetivos de aplicación y corrección rápidas y fáciles. Las pruebas objetivas, denominadas también test, requieren una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en reactivos. Los tipos de reactivos en estas pruebas son:

- Opciones simples: verdadero o falso, si o no, etc., con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.
- Llenar espacios en blanco: preguntas con espacios en blanco que hay que llenar.

- Opción múltiple: En las que cada pregunta tiene tres, cuatro o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad.
- Relacionar columnas.

Pruebas mixtas: plantean preguntas tanto expositivas como reactivos en forma de test. Los test permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

- La evaluación psicológica para Grados (2013), se reúnen los datos de capacidad intelectual, emocional, aptitudes y habilidades del candidato, es realizada por medio de baterías psicológicas.
- Para Puchol. (2005), la evaluación socioeconómica. Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.
- Según Ríos Cantú (2001), la entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado) debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante.
- Su finalidad es valorar los datos obtenidos, a través del curriculum o solicitud y de la evaluación psicológica. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar qué áreas quedan poco claras.
- Examen médico. Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que le rodean. En ocasiones la evaluación médica condiciona el ingreso de una persona a la organización y en caso de

encontrar anomalías, si son manejables se le orienta para su tratamiento y la solicitud de exámenes periódicos (Grados 2009).

- **Conclusión.** Esta parte integra los datos obtenidos de todo el proceso de selección, se analizan las características de cada aspirante comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal manera que se pueda llegar a un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante (Grados 2009).

Para Grados (2009), es una obligación del psicólogo de manera clara y practica lo que ha destacado en el estudio de cada caso.

Ante esta situación, se han diseñado diferentes tipos de conclusiones que son accesibles a personas no especializadas y la misma práctica dentro de su empresa le indica cuál de ellas debe utilizar en cada caso.

Las conclusiones se presentan a través del reporte psicológico que se pueden dividir, con fines explicativos en cuatro tipos.

- Abierta.
- Cerrada.
- Condicionada.
- Mixta.

#### **6.1.4. Conclusión abierta**

Es aquella que se construye en forma de oficio y debe contener los siguientes datos: nombre del candidato y puesto para el que es propuesto, resultados contenidos en las pruebas aplicadas de inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes, diagnóstico y pronóstico, además de la firma de quien elaboro el reporte y su departamento. No debe olvidarse que la presentación, ortografía y redacción

(debe hacerse en un lenguaje conciso, objetivo y cotidiano) dicen mucho de la imagen del psicólogo.

#### **6.1.5. Conclusión cerrada**

En ella los resultados se expresan de manera gráfica, ya sea a través de rangos numéricos de 0 a 100, en forma porcentual o indicando la puntuación escalar (CI, valores, percentiles etc.). Arrojada por las diferentes pruebas aplicadas al candidato o, en su defecto el diseño o calificación hechos en la misma empresa, si así lo establece al igual que los datos que contiene (Grados, 2009).

Esta conclusión debe contener los siguientes datos: nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación genérica o interpretación de los resultados expresados de acuerdo con las características más sobresalientes.

#### **6.1.6. Conclusión condicionada**

Si los resultados de los exámenes y las entrevistas no son satisfactorios al 100%, pero existen circunstancias adyacentes que prometen un desempeño aceptable bajo ciertas condiciones, deben expresarse las mismas y someter al candidato a un proceso de cambio para ser contratado una vez que ha cumplido con los requerimientos que no habían sido cubiertos. Por ejemplo, está condicionado a la aprobación del examen TOEFL (Test of English as a Foreign Language) (Grados, 2009).

#### **6.1.7. Conclusión mixta**

En este modelo se pueden expresar los resultados combinando las dos formas de conclusión anteriores. Deben considerarse que existen aspectos subjetivos que se pueden expresar en la conclusión abierta, pero difícilmente mediante una gráfica

en una conclusión cerrada. Es en esta parte donde el psicólogo debe aprovechar sus conocimientos para explicar la gráfica de los resultados sin que pueda existir alguna duda para ello (Puchol L., 2005).

Para disminuir los problemas de comunicación de las conclusiones, es conveniente que el psicólogo defina y explique cada uno de los aspectos que está midiendo, de manera que los demás puedan saber qué significado tienen y no interpreten equivocadamente los datos que quizá resulten valiosos en alguna decisión.

- Decisión. Constituye el hecho de aceptar o no al candidato. Esta podrá ser a través del jefe inmediato, el jefe de personal e inclusive por el mismo dueño y deberá autorizarse por escrito.
- Contratación. Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por La ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2011), la selección busca entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño del personal. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. Ya que las personas difieren tanto de la capacidad para aprender como en la manera de realizarla una vez aprendida. El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico,

sino un pronóstico de esas variables, del aprendizaje como del nivel de realización futuro.

#### **6.1.8. Selección por competencias laborales**

Para Alles M. (2010), es importante mencionar y resaltar que el modelo por competencias laborales, hoy en día nos permite realizar una toma de decisiones con mayor certeza sobre el candidato que ocupara nuestra vacante, por lo que hay que considerar su importancia dentro del proceso de selección de personal.

Cada vez es más común que las empresas adopten el sistema de administración de recursos humanos por competencias: esta opción brinda una alternativa de reducir la subjetividad en el manejo de personal.

Se entiende por competencia laboral la expresión de las especificaciones que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia en el puesto de trabajo. La competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ella, significa que una persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado. La competencia laboral es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencias necesarios para tener la seguridad de que lo que hizo, se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Expresado de otra manera "las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio" (Grados, 2002, p.164).

"El concepto de competencia es definido como las características de personalidad, comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos" (Alles, 2010, p.81).

La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona en su carácter de trabajador, y dicha competencia es por lo tanto identificable en la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible solo si está bien definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

## 7. CAPITULO 2: Entrevista Laboral

### 7.1. Definición de entrevista

La entrevista es el intercambio de información entre entrevistado y entrevistador, la cual es planeada con el objetivo de tomar decisiones que benefician ambas partes.

Definiciones de autores:

Bingham y Moore, quienes la definen como "conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar" (Bingham y Moore, 1973, p.13).

Silva y Pelachano (1979, p.13), "es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica".

Román y Pastor la consideran según los objetivos que persigue y en función de los sujetos a quien/es vaya destinada, por lo que la definen como: "Una conversación organizada con objetivos flexibles usada como medio de orientación personal, escolar y profesional del alumno, así como una orientación a padres, resto de profesores y PND" (Román y Pastor, 1984, p.279).

Cabrera y Espín (1986, p.229), hacen un intento por agrupar todos los factores que recoge la entrevista y la definen como: "comunicación <cara a cara> entre dos o más personas, que se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que se da una determinada intervención verbal y no verbal con unos objetivos previamente establecidos".



Para Lázaro y Asensi (1987, p.287), es "una comunicación interpersonal a través de una conversación estructurada que configura una relación dinámica y comprensiva desarrollada en un clima de confianza y aceptación, con la finalidad de informar y orientar".

La entrevista es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan por un lado, el entrevistador o entrevistadores, y por el otro, el entrevistado o los entrevistados. En el enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra próxima a ser abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y establecer las posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento (Chiavenato, 2000, p.41).

Menciona que "la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objetivo proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" (Arias Galicia, 1976, p.30).

Dessler y Varela (2011), explica que una entrevista es un proceso diseñado para solicitar información a un individuo, y tanto las preguntas como las respuestas se realizan de manera oral. Una entrevista de selección es un procedimiento diseñado para predecir el desempeño futuro en un trabajo, de acuerdo a las respuestas orales del solicitante.

La entrevista es una conversación con propósitos, es un proceso interactivo que involucra muchos aspectos de la comunicación que el simple hablar o escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos, tal entrevista es, principalmente, una situación de comunicación vocal, en un grupo de dos, más o menos voluntariamente integrado, sobre una base de desarrollo progresivo de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas

características de vida del sujeto entrevistado, y qué pautas y normas experimenta como particularmente productoras de dificultades o le parecen valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio (Morgan y Cogger, 1998, p.91).

Para Puchol (2005), una entrevista se puede desarrollar en diversos escenarios, puede haber uno o más entrevistadores, puede revestir la forma de un interrogatorio casi policiaco o por el contrario puede ser una conversación en la cual el entrevistado se sentirá cómodo.

La entrevista es el procedimiento más utilizado para realizar proceso de selección de personal y existen diferentes formas de realizarla. Esta puede ser estructurada si sigue una secuencia previamente establecida de preguntas, en algunas ocasiones se incluye un parámetro del cual debería ser la respuesta esperada, este tipo de entrevista suele ser confiable.

La entrevista no estructurada: "implica la formulación de una pregunta inicial a partir de la cual se estructuran otras preguntas, esto dependiendo del interés del entrevistador, este tipo de entrevista tiene menor validez y confiabilidad, pero la ventaja que tiene es que permite explorar con mayor atención los puntos que le interesen al entrevistador", (Ríos Cantú, 2001, p.33)

En algunas ocasiones los entrevistadores hacen preguntas rudas mientras exploran la historia laboral del candidato, a este tipo de entrevista se le conoce como entrevista bajo presión, requiere de un entrevistador muy hábil.

Puchol L (2005), menciona que la entrevista situacional, es la manera en la cual al candidato se le puede cuestionar sobre cómo se comportaría en determinadas situaciones, también se podrían realizar entrevistas relacionadas con el puesto en las que se le cuestiona al candidato sobre cómo ha respondido a situaciones

anteriores (conductuales) o se le formulan preguntas destinadas a identificar rasgos de personalidad (psicológicas).

La entrevista puede ser realizada por un solo entrevistador, pero también podría ser realizada de una manera secuenciada por varios entrevistadores y al final reunirse para compartir sus conclusiones, a esta entrevista se le conoce como entrevista secuencial estructurada. Cuando todos los entrevistadores están presentes se les conoce como entrevista con jurado. En ocasiones el jurado entrevista a varios candidatos al mismo tiempo, esto recibe el nombre de entrevista masiva.

Actualmente muchas compañías utilizan la entrevista computarizada, con dispositivos electrónicos mediante un cuestionario que se tiene que contestar o mediante una conversación que utilice el video, el audio o el chat.

La entrevista inicial para Grados y Sánchez (2007), se pretende detectar de una forma clara y en el menor tiempo posible, los aspectos más notables del candidato y la relación con los requisitos del puesto, por ejemplo: su aspecto físico, su habilidad para expresarse, su habilidad para relacionarse con los demás, etc., esto con el objetivo de descartar aquellos candidatos que no reúnen los requisitos del puesto a cubrir. Es importante mencionarle a detalle y lo más claro posible cuál será su horario de trabajo, la remuneración, las prestaciones, si será contratado por honorarios o estructura, esto con la finalidad de que el candidato decida si desea continuar con el proceso.

#### **7.1.1. Objetivos de la entrevista**

- Su finalidad es completar la información que se tiene del candidato, esta información hace referencia a sus datos personales, historia profesional, formación etc. A pesar de que existe el curriculum vitae del candidato,

existen detalles complementarios que es preciso aclarar con el sujeto (Guth, 1994).

- Sirve para profundizar en información relevante, la cual se obtiene mediante una entrevista adecuada (Llanos, 2005).
- Analizar y conocer la psicodinámica del sujeto (conocimientos de los síntomas y conflictos neuróticos y de carácter, así como la forma de vida) y, con base en esto, inferir si en dicha dinámica es compatible con las funciones, tareas y responsabilidades inherentes al puesto o jerarquía (Llanos, 2005).
- Conocer, las posibilidades de la organización para cubrir las expectativas del aspirante (Guth, 1994).

### **7.1.2. Formas de hacer entrevistas**

Para Grados y Sánchez (2007), una opción es la entrevista colectiva, lo que significa dirigirse mínimo a dos candidatos, estos contestan a todas las preguntas que se les hace, el entrevistador debe ser muy profesional, siempre teniendo cuidado de no mostrar favoritismo por alguno de los candidatos, las preguntas se manejan más de tipo abierto, por ejemplo: "cuénteme sobre su experiencia laboral".

Este tipo de entrevista puede utilizarse a nivel ejecutivo, esto con la finalidad de obtener datos que sirvan para tomar decisiones el candidato puede ser entrevistado por mas entrevistadores de diferentes gerencias, esto puede ser el mismo día o citarlo diferentes días según cada gerencia, el objetivo principal de hacerlo es hacer la verificación de su constancia en dato, su personalidad,

actitudes, arreglo personal, conocimientos, manejo de la situación, entre otras cosas que permitan conocer mejor al candidato.

### **7.1.3. Etapas de la entrevista**

#### **Apertura**

Muñoz M. (2004), explica que en la apertura se conocen por primera vez ambas partes, tanto entrevistador como entrevistado, y a su vez tienen la primera impresión de lo cual depende muchas veces el transcurso de la entrevista.

#### **Rapport**

Se debe crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones que nuestro entrevistado pueda tener, al saber que será cuestionado, en pocas palabras "romper el hielo" crea un clima de confianza, espontaneidad, provoca que el entrevistado se comporte de manera natural, esto de acuerdo con las circunstancias del momento (Grados y Sánchez, 2007).

Esta fase de la entrevista como las demás que a continuación se mencionarán es muy importante, puesto que el rapport tiene como fin relajar al candidato, librarlo de tensiones, ya que esto servirá para que nos proporcione toda la información personal que como entrevistadores deseamos, y si no lo introducimos a un ambiente de relajación se corre el riesgo que se sienta presionado y no nos proporcione la idea de la respuesta de las preguntas que le haremos.

Algunos comportamientos y actitudes que ayudan a establecer el rapport son: tratar con cortesía, interesarse en escuchar, hacer la aclaración de que la información se tratará con confidencialidad, buscar privacidad al entrevistar.

Algunas preguntas pueden servir como guía, por ejemplo: "¿Qué le parecen nuestras instalaciones?" este tipo de preguntas tiene la finalidad de reducir la tensión del entrevistado. Después de estas preguntas al ver que el entrevistado está más relajado y nos responde fluidamente, es el momento ideal para que el entrevistador pueda presentarse, comentar el cargo o función que tiene dentro de la organización, menciona que realizara una entrevista, en la que se espera obtener información mutua, de nosotros hacia el entrevistado, y del entrevistado hacia nosotros.

Así como existen comportamientos y actitudes que favorecen el rapport, existen otros que pueden perjudicarlo, por ejemplo: el sarcasmo, burlarse de cosas que parecen interesantes para el entrevistado, contestar el teléfono, el hacer preguntas en sucesión rápida también puede perjudicar.

## **Approach**

Es una técnica que permite acercarse, aproximarse, abordar, plantear, "Desde el punto de vista sociopsicológico, se le ha denominado como "distancia social o distancia psicológica" que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto" (Grados y Sánchez, 2007, p.51).

Para realizar la entrevista el entrevistador debe establecer desde un principio una distancia social, acorde con el tipo de entrevista y con el objetivo que se pretende. Es importante hablarle de usted al entrevistado como una manera de mantener el respeto y marcar límites en la entrevista, se puede hablar de tú, con la finalidad de saber cómo reacciona el entrevistado, es importante hacer la observación después de tutear al entrevistado, para saber si ente se muestra inflexible en el manejo de "usted", o si acepta el tuteo haciendo lo mismo.

Es válido utilizar el título universitario como una forma de marcar niveles, en la entrevista no existen respuestas absolutas, todo depende de la finalidad con que se realice. Si hay que interactuar con gente joven, es importante observar aquellos detalles como no hablarle de usted o por su grado académico, para saber si esto le causa conflicto, si la empresa es conservadora y se le da mucho valor a los grados académicos, es necesario que se haga la detección de cómo se maneja al entrevistado en una situación en la que se estimule el trato que va a recibir dentro de la organización, si el entrevistado hace referencia de hablarse de tu recíprocamente, el entrevistador debe de contestar de acuerdo con los objetivos de la entrevista, con la información que desea obtener. En caso de contestar de manera afirmativa, de inmediato se retoma la iniciativa diciendo estoy de acuerdo, el caso negativo no es prudente por lo mismo de la entrevista (Grados y Sánchez, 2007).

## **Empatía**

Algunos le llaman ponerse en los zapatos de otra persona, es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando.

En la apertura de la entrevista la empatía es muy importante, mediante ella es posible percibir el estado emocional del entrevistado para actuar con certeza, un ejemplo sería: al entrevistar a un cajero, debemos ponernos en su lugar, eso es ser empático, lo cual también se le puede decir ponerse en los zapatos del otro, compartiendo las vivencias que expone mediante la percepción, como el levantarse temprano, ducharse, tomar el transporte, llegar a su lugar de trabajo, checar su tarjeta a tiempo, realizar actividades que le van a causar fatiga física, imaginar cuales pueden ser sus hobbies o diversiones: tocar algún instrumento musical, jugar béisbol, etc., así como los problemas que tiene para regresar a su casa y que al llegar se encuentre con conflictos (Aguilar Morales, 2010).

Todo esto hay que tomarlo en cuenta, percibirlo de una manera integral e inferior lo que esta persona puede aportar a la organización. Se puede realizar un análisis si se realiza una entrevista con una persona con otro oficio o profesión, la responsabilidad del entrevistador es compartir con cada persona la posibilidad que tiene.

## **Desarrollo**

Es la realización de la entrevista propiamente dicha, en él se realizarán todas las actividades que van a permitir lograr los objetivos que se han determinado. En este momento el entrevistador tendrá que usar todas aquellas técnicas, habilidades y destrezas que faciliten la autocomprensión, la expresión de sentimientos y la acción.

Habrá que prestar especial atención, como bien expresan Blanchard y Muzás (1999) en:

- No hablar demasiado. Recomendando el 25% del tiempo ocupado y el tiempo restante escuchar al entrevistado.
- Centrar la conversación. Hacer lo posible para que el diálogo no se pierda en aspectos secundarios o tome otro camino que no interesa demasiado.

Esta etapa implica una amplia capacidad de percepción, por parte del entrevistador, en la cual puede registrar las conductas del entrevistado así como las actitudes que emite.

Alles M. (2010), menciona que en esta etapa es en donde se obtiene la mayor parte de información, gracias a que el rapport está establecido, y existe un clima de confianza, en donde el entrevistado presenta más solidez, y se va obteniendo información cada vez más significativa, lo cual es bueno porque ayuda a



entrevistador a tomar una decisión más adecuada, se puede indagar más sobre su experiencia laboral, y sus datos personales así como académicos.

Antes de realizar una entrevista es importante que el entrevistador tenga el conocimiento sobre el puesto, además de que se le debe de dar a conocer el formato que se utilizara. También es importante darle a conocer los posibles errores a los que se enfrentara, y dar recomendaciones de cómo prevenir la discriminación. Cuando existen dos entrevistadores que avaluaran de manera independiente a los candidatos la confiabilidad de las entrevistas aumenta, no está de más revisar la posibilidad de utilizar esta estrategia en su organización (Cardona S., 1991).

Al iniciar la entrevista se debe realizar un clima de confianza el objetivo es conocer a las personas y debemos hacer que el candidato se sienta cómodo.

Tener a la mano la guía de entrevista ayuda al entrevistador para que no se le pase ningún detalle, así que debe formular las preguntas tal como están en su guía para todos sus candidatos.

Al terminar la entrevista hay que procurar terminarla en un tono positivo y brindarle al candidato la oportunidad para formular preguntas sobre el proceso o la organización. Hay que tratar de ser lo más claros posibles y preguntarle frecuentemente si existe alguna duda (Muñoz, 2004).

Finalmente se revisan las notas, se llena la guía de entrevista y se formula su juicio sobre el candidato.

### **Clima**

Queda claro que en la etapa anterior lo importante es obtener información cuantitativa respecto a las diferentes áreas tratadas y la situación misma de la entrevista, en esta etapa el objetivo principal es obtener información cualitativa,

más significativa, ya que hasta este momento debería de existir un clima de confianza seguridad y espontaneidad.

Esta etapa se caracteriza por que el entrevistado tiene una mayor participación que el entrevistador, es un momento idóneo de realizar preguntas de tipo abierto, lo cual algunos autores las llaman preguntas exploratorias. Se puede abordar perfectamente algún área que no haya quedado clara para el entrevistador, por lo cual se le puede pedir que nos hable más sobre sus estudios, que nos cuente más sobre su familia, y es entonces cuando se le da pauta al entrevistado que se exprese.

Como entrevistador es importante evitar algunos errores comunes:

- Evitar establecer juicios apresurados que sesguen la entrevista, sobre todo si la primera impresión fue negativa.
- Es importante analizar la información recibida con detenimiento y después decidir.

Es de gran importancia informarse sobre el puesto, quienes tienen la información exacta sobre el puesto hacen una mejor selección y evitan falsas expectativas al candidato. En los casos en que existe presión sobre el entrevistador para contratar, hay que tener presente esto al encontrarse en dicha situación, hay que recordar que a pesar de la presión y el tiempo, lo más importante es encontrar a quien cubre con el perfil del puesto y no solo contratar por contratar.

Es importante revisar los parámetros que están establecidos en el perfil del puesto con frecuencia, ya que un candidato puede tener una muy buena actuación pero no cubrir con el perfil, la comunicación no verbal influye de una manera importante en la entrevista.

En algunas ocasiones los entrevistadores ayudan a los candidatos de los cuales tienen una primera imagen positiva, dan ayudas no verbales para hacer la indicación de la respuesta que esperan, o realizan una entrevista “suave”, el uso de instrumentos estructurados reducirá este problema.

El objetivo de la entrevista debe de ser que el candidato cubra el perfil, así que el entrevistador no debe de indagar más allá para descubrir rasgos ocultos de los candidatos.

### **La Comunicación**

Alles M. (2010), menciona que el entrevistador debe adecuar su lenguaje verbal según las características personales del entrevistado, es decir, si la vacante es para realizar el aseo, no podemos expresarnos con términos inusuales, tecnicismos, o realizar preguntas no relacionadas con el ámbito de experiencia del entrevistado. En cambio, si la vacante es de Gerente por ejemplo, debemos ser capaces de adecuarnos e interiorizarnos previamente de los conocimientos técnicos de los profesionales.

Siempre el entrevistador debe lograr que el entrevistado se muestre tal cual es, haciendo que el ambiente de la entrevista sea ameno y cordial, y dar la confianza para que el entrevistado sea sincero con sus respuestas.

### **Cierre**

Para Grados y Sánchez (2007), es importante anunciar que se acerca el final de 5 a 10 minutos antes, reiterándole que ha sido de importancia toda la información compartida así como su experiencia, el entrevistador también hace mención de que ha disfrutado conversar con el entrevistado, se le agradece por haber compartido la información.

Es importante utilizar algunas frases antes de concluir por ejemplo: antes de terminar, ¿Le quedas alguna duda al respecto?, ¿qué le gustaría comentar? Y le mencionamos que de ser elegido nos pondremos en contacto lo antes posible.

#### **7.1.4. Sesgos de la entrevista de selección**

Cuando una entrevista concluye pueden presentarse sesgos o errores, al momento de hacer la selección de los entrevistados. Muñoz (2004), explica que algunos de los efectos que suelen darse al momento de la selección:

- El efecto Halo: este efecto consiste en valorar a la persona en función de un único rasgo apreciado favorablemente. Por ejemplo, nuestro candidato es inteligente y por eso valoramos positivamente el resto de características de esa persona.
- El efecto contraste: se manifiesta cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempos próximos. Consiste en la valoración de las características del último de ellos en relación a las valoraciones que ha hecho de las características de los anteriores. Puede ocurrir que los patrones de evaluación cambien a lo largo del proceso según la calidad de los candidatos examinados.
- Efecto generosidad: aquellos entrevistadores que se sienten inseguros, tienen tendencia hacia la generosidad de manera que no señala diferencias entre los candidatos y todos parecen igual de buenos.
- Efecto recencia: hace referencia a cuando el evaluador otorga mayor peso a la información obtenida al concluir la entrevista, este sesgo suele acentuarse en aquellas entrevistas de larga duración.

- Efecto espejo: este le pasa a los entrevistadores que no están muy experimentados y buscan en el candidato aquellas características que son altamente apreciadas en él.
- Omitir el objetivo de la entrevista: le sucede con más frecuencia a los profesionales, el entrevistador solo pregunta lo que le parece interesante sin llevar una secuencia, y provoca que el entrevistado no sepa que se espera de él y no proporcione información valiosa.

Grados y Sánchez, (2007), menciona que es importante evitar actitudes tales como:

- No mostrar interés.
- No aclarar la información que se recibe.
- Hacer más de un cuestionamiento a la vez.
- Interrumpir.
- Exagerar en las notas.
- Infravalorar a la organización y sobrevalorar al candidato.

Si atendemos a estos puntos en la entrevista de selección, lograremos una entrevista más válida y fiable.

#### **7.1.5. Perfil que debe tener el entrevistador**

Cuando una organización obtiene a los trabajadores más aptos para las vacantes que ofrece, depende en gran medida de un proceso de selección de personal, es por ello, que el entrevistador juega un rol primordial en colaborar en la satisfacción de necesidades de una organización. El entrevistador debe tener la capacidad de interpretar la expresión corporal de los entrevistados, y canalizar de forma óptima las preguntas durante el desarrollo de la entrevista. El buen entrevistador debe

usar su inteligencia emocional para empatizar con el ser humano que tiene al frente, de manera de eliminar la armadura de autodefensa que normalmente viste el entrevistado. "La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos" (Goleman, 1999, p.68).

Debemos adoptar una actitud de sinceridad y franqueza, tratar de crear una atmosfera de cooperación para obtener información reciproca sincera.

El entrevistador debe cubrir un perfil de personalidad inteligente, hábil, el cual le permita utilizar cualquier método o táctica para obtener información necesaria, lo cual le servirá para asumir una decisión responsable para ambas partes.

#### **7.1.6. Entrevista de selección**

"En la entrevista de selección se trata de averiguar la idoneidad de un candidato para un puesto concreto de una empresa o entidad" (Olleros, 2001, p.70).

"Una entrevista es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado (que puede estar solo o acompañado) y que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato" (Puchol, 2005, p.81).

El principal objetivo de una entrevista de selección, es ampliar la información que previamente se conoce del candidato mediante su currículum. Sirve para conocer el grado de adaptación del candidato al perfil del puesto y, concretamente, a las competencias exigidas.

Existen dos formas para saber si el candidato las posee: una, preguntando correctamente y, la otra, elaborando preguntas que indaguen acerca de las

competencias que posee el candidato tales como liderazgo, motivación, iniciativa. La cuestión reside en la forma y contenido de las preguntas.

## **7.2. Como estructurar una entrevista de selección**

Según Ríos Cantú G (2001), se sigue la siguiente secuencia:

- Se revisa la descripción del puesto.
- Se deben determinar qué aspectos tienen mayor importancia en el desempeño de las tareas propias del puesto.
- Se deben formular preguntas que evalúen los aspectos enlistados en el perfil del puesto.
- Se debe establecer un parámetro que sirva de referencia para saber cuál es la respuesta deseada y se asigna un puntaje a las posibles respuestas.

### **Nivel intelectual**

Debe ser superior al término medio, debe contar con habilidad mental, memoria, organización, planeación, entre otras capacidades.

### **Tipos de conocimiento**

Puchol (2005), menciona que un entrevistador debe poseer cuatro tipos de conocimientos:

1. Conocer el puesto.
2. Conocer el trabajo en general.
3. Debe tener una amplia cultura general y de esta forma desenvolverse en cualquier giro que tome la conversación, respaldándose de conocimientos sólidos y actuales.
4. Debe tener los conocimientos básicos en psicología.

## **Habilidades**

Un entrevistador requiere de las siguientes habilidades:

- Comunicación.
- Analíticas.
- Toma de decisiones.
- Sociales.
- De interpretación.

## **Rasgos de personalidad**

Todo entrevistador debe tener los siguientes rasgos de personalidad

- Autoconocimiento.
- Autoaceptación.
- Autoconfianza.
- Autorrealización.

## **Autoconocimiento**

Según Grados y Sánchez (2007), el entrevistador percibe sus virtudes a través de autoconocerse, desarrolla un estado especial de sensibilidad lo cual le da mayor posibilidad de percibir los fenómenos que ocurren fuera y dentro de él. Cuando una persona nunca ha entrevistado es recomendable que haga una reflexión sobre los siguientes puntos en relación con su vida particular.



- ¿Qué situaciones han sido decisivas en su trayectoria existencial?
- ¿Qué fue lo que las origino?
- ¿Cuál ha sido su reacción ante esas situaciones? y
- ¿De qué forma modificaron o alteraron su conducta?

Si el hecho de haber emprendido un negocio lo origino en especial alguien de su familia u otra persona ajena que lo ayudo a poder realizar esa meta. Como dice Grados y Sánchez (2007), esto debe tomarse en cuenta ya que es muy saludable para las personas que van a evaluar a otras, como primer paso, el conocerse a sí mismos.

Tener una imagen más clara de lo que nuestras propias reacciones provocan en los demás. Por ejemplo, el hecho de que durante la entrevista el entrevistador este al pendiente de su teléfono y hable durante mucho tiempo y esto provoque una desatención y molestia en el entrevistado. El entrevistador debe estar dispuesto a aceptar las consecuencias de sus actos, invertir más tiempo en la entrevista, reiniciar el rapport, etc.

### **Autoaceptación**

El conocerse a uno mismo no es garantía que uno se acepte, pero la capacidad de sentir aceptación por uno mismo, lleva inherente la capacidad para aceptar a los demás, uno no puede fácilmente ser tolerante con las personas ni aceptarlas fácilmente si no ha podido aceptarse a sí mismo plenamente (Morganm H y Cogger J., 1998).

La capacidad de aceptarse a sí mismo y a los demás, es un rasgo de personalidad imprescindible en el entrevistador, ya que si adopta esta postura le va a permitir:

- Tener la capacidad de soportar presiones y el manejo de tensiones
- Contar con la capacidad para tratar a las personas como seres humanos
- Fomentar la comunicación y mantenerla, comprender a los demás
- Ser espontáneo, esto facilita comprender a los demás

Llanos (2005) menciona que cuando el entrevistador no logra dicha aceptación, es recomendable que busque una supervisión en las primeras entrevistas que realice, con el fin de que identifique los puntos críticos que su falta de aceptación provocan en el entrevistado, y que poco a poco asimile la retroalimentación que se le proporciona y así obtenga una mayor eficiencia en la entrevista.

### **Autoconfianza**

En la medida en que el entrevistador tenga más confianza en sí mismo, podrá percibir integralmente la situación de la entrevista, sabrá en qué áreas requiere obtener mayor información del entrevistado, indagará con mayor amplitud y precisión aquellos puntos que no le hayan quedado claros (Ollero, 2001).

### **Autorealización**

Este último rasgo el cual es el último punto para un buen perfil del entrevistador, es el que menos aparece en los diferentes profesionistas que se dedican a la entrevista. Las metas deben ser proporcionales a las capacidades, y lo que se plantea en este punto es que día con día se tenga conciencia de los eventos que los acercan o alejan a dichas metas (Grados y Sánchez, 2007).

Alles (2010), nos menciona que es importante que el entrevistador realice un análisis sobre sus metas lo cual implica lo que ha sido, lo que es en el aquí y el ahora y las metas futuras.

Si es una persona que no está consciente de sus metas, de lo que realmente quiere de la vida, se verá expuesto a estímulos que provoquen en él prejuicios y frustraciones, y minimizara sus potencialidades y logros al comparase con personas exitosas. Por ejemplo, si un entrevistador tiene 35 años y solo cuenta con licenciatura y aún no sabe realmente lo que quiere y entrevista a una persona de 25 años que le menciona que ya está terminando la maestría y tiene un curriculum muy amplio, indudablemente el entrevistador entrara en conflicto.

### **Presentación personal**

Puchol (2005), dice que la presentación personal dependerá en gran parte, de la organización, el lugar y el nivel en que se lleve a cabo la entrevista, por ejemplo si se va entrevistar a un supervisor bancario, la presentación será formal: en el caso de los hombres un traje con corbata y los zapatos bien boleados, cuidar el corte del cabello así como lucir una imagen impecable, en el caso de las mujeres la apariencia del cabello debe ser sana, debe de portar ropa tipo sastre o traje, y al igual que los hombres deben de lucir una imagen impecable y formal.

Algunos autores mencionan que para personal operativo o a nivel obrero la presentación del entrevistador será más informal, esto no debe de ser así ya que la imagen del entrevistador siempre debe ser impecable y formal, esto dependerá más bien de su capacidad del entrevistador para establecer un buen rapport con el personal de cualquier nivel.

#### **7.2.1 Cómo llevar a cabo una entrevista de selección**

Se debe de conocer el análisis de puestos como aspecto básico cuando se va realizar una entrevista de selección de personal o la descripción del puesto, esto con la finalidad de saber las funciones que se realizan en este, el nivel de

responsabilidad en el que se va desempeñar, ya sea a nivel operativo, ejecutivo, funcionario, etc., (Grados, 2013).

Los puestos que van a depender de él, a quien o a quienes se le va a rendir informe de sus actividades, los objetivos del puesto, experiencia ocupacional, el nivel de escolaridad deseable, etc. Con esta información se realiza el perfil del puesto, esto con la finalidad de determinar las áreas que se van a investigar a través de la entrevista, de las pruebas psicológicas, de las pruebas ocupacionales, de encuesta socioeconómica o examen médico etc.

En función del perfil del puesto, se elabora una guía de entrevista y la estrategia que se va utilizar en el proceso de selección, ya que con esto se podrá saber el tipo de entrevista que se le va realizar a los candidatos. Es importante mencionar que de acuerdo al proceso de selección no solo habrá oportunidad de tener información sobre el análisis de puestos, sino también del curriculum, solicitud, resultados de exámenes psicológicos, médicos, referencias laborales, la cual debe ordenarse y hacer una jerarquía para determinar las áreas poco claras con el fin de decidir la contratación.

Resumiendo todo esto se deben tomar en cuenta tres cosas:

- La información sobre el puesto.
- La información sobre el candidato.
- La información sobre la estructura organizacional.

“Una entrevista de selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa” (Cardona, 1991, p.5).

“En la entrevista de selección se trata de averiguar la idoneidad de un candidato para un puesto concreto de una empresa o entidad” (Olleros, 2001, p.80).

“La entrevista es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado (que puede estar solo o acompañado) y que tiene como objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato” (Puchol, 2005, p.3).

### **Saber preguntar, no dejar nada al azar**

Antes de iniciar las preguntas, hay que estructurar la entrevista. Primero el entrevistador tiene que haber leído el CV de la persona en cuestión y saber claramente qué perfil de persona está buscando. Además, es necesario elaborar un guion (Grados y Sánchez, 2007).

La mayoría de los expertos son partidarios de elaborar ese guión predeterminado, siempre y cuando no se sacrifique la espontaneidad del entrevistado. Las preguntas tienen que enfocarse de forma que permitan al entrevistado exteriorizar su realidad interior.

### **Un buen comienzo**

Muchos candidatos acuden a las entrevistas con cautela, desconfianza y tensos. Antes de entrar en materia, el entrevistador debe ingeniárselas para que el candidato se sienta cómodo y relajado. Así, puede hacerle preguntas poco trascendentes como: “¿Se encuentra cómodo?” (Grados y Sánchez, 2007).

### **Plantear la agenda de la entrevista**

Se le explica al candidato como se va a desarrollar, podemos iniciar de la siguiente manera: En primer lugar hablaremos de su formación. Luego, de su experiencia profesional y, a continuación, de las funciones y tareas del puesto. Antes de concluir, podrá preguntarme todo aquello que no le haya quedado suficientemente claro.

Durante la entrevista se articulan las preguntas principales y es donde el entrevistador hará uso de sus habilidades para indagar, comprobar, examinar y, posteriormente, discriminar a los candidatos que más se adapten al perfil.

Es muy importante la actitud que tiene el entrevistador en el resultado de la entrevista. Sobre él pesa la responsabilidad de conseguir que los candidatos hablen e intervengan durante el máximo tiempo posible; es muy importante que el entrevistador adopte una postura de escucha activa. También es necesario que facilite la comunicación con el entrevistado.

Según Grados y Sánchez (2007), el candidato debe cargar con el 80% de la conversación. Los entrevistadores experimentados son capaces de entrevistar e interpretar lo que en ese momento se está diciendo sin preocuparse de saber "¿Qué voy a decir o que tema voy a tratar cuando el candidato deje de hablar?".

### **Escuchar significa motivar**

Se debe aprovechar las preguntas que se realizan al candidato sobre su historial profesional, académico o personal, para descubrir su conducta y sus reacciones ante acontecimientos pasados.

## **Preguntar sobre su experiencia laboral**

Se pregunta sobre la vida laboral del individuo, desde el comienzo al fin. Pero, en ocasiones, es más práctico comenzar por el último empleo: qué es lo que hace, cuáles son sus responsabilidades. Se considera que el comportamiento en el último empleo, o en empleos recientes, predice más el comportamiento futuro que el de los empleos anteriores. A continuación, iremos preguntándole sobre todos y cada uno de sus trabajos anteriores, indagando sobre las razones de los cambios y promociones (Alles, 2010).

## **Su formación**

Su formación profesional o universitaria es interesante. Se podrá conocer las áreas en las que se destacó o tuvo problemas.

## **Intereses**

Es de importancia comprobar las actividades e intereses personales del entrevistado. Algunos entrevistadores también preguntan sobre los aspectos más positivos o puntos fuertes propios del candidato, en su opinión, y también sus puntos débiles.

## **Sus planes a futuro**

Es interesante interrogar al candidato sobre sus planes profesionales a corto, mediano y largo plazo. Pueden proporcionar indicadores sobre su motivación, sobre aquello que le interesa en la vida y si es coherente en desempeño del puesto con sus deseos a largo plazo.

### **7.2.2 Preguntas del candidato**

En la entrevista se trata tanto de preguntas del entrevistador como de darle la oportunidad al candidato de que aclare sus dudas, si las tiene, sobre la empresa y el puesto. Hay que animarle a preguntar: "¿Le gustaría hacerme alguna pregunta sobre el puesto?". Las preguntas que hacen los candidatos en ese momento pueden indicarnos mucho acerca de su motivación, los aspectos que les preocupan, su capacidad de desempeñar el puesto (Grados y Sánchez, 2007).

### **7.2.3 Cierre de la entrevista**

Dedicarles unas frases cordiales resumiendo sinceramente el resultado de la entrevista, aunque no indicando la decisión final. Por ejemplo: Me ha parecido muy interesante su currículum. La información que me ha facilitado nos servirá para tomar una decisión. En los próximos días tendrá una respuesta: mientras tanto, estamos a su disposición para cualquier consulta.

El candidato siempre tratara de dar la mejor imagen de sí mismo resaltando sus virtudes y ocultando sus defectos. "A lo largo de la conversación hay que percatarse si algo no cuadra, la intuición nos ayuda a darnos cuenta de si una persona nos está ocultando información. Es recomendable realizar "preguntas de profundización" si el candidato trata de evitar un área: "¿Por qué hiciste eso?" o "¿Podrías aclararme eso un poco más?", "¿Quién podría darme referencias?" son algunas de las preguntas que se pueden utilizar si se intuye que el entrevistado oculta información que se considera relevante" (Grados y Sánchez, 2007).



## **Los elementos materiales**

Las sillas o los asientos han de ser cómodos y estar situados a un mismo nivel. Siempre que sea posible, hay que evitar una mesa que actúe como barrera entre entrevistador y entrevistado. Las posibilidades que se ofrecen son mesa redonda o mesa cuadrada con dos variaciones: entrevistador y entrevistado frente a frente o en esquina.

Por último, la decoración no ha de ser un elemento de distracción para el candidato pues perdería la concentración.

## **Tiempo**

La entrevista no debe durar nunca menos de 45 minutos, aunque siempre dependerá del tipo de persona a la que se está entrevistando. (Grados y Sánchez, 2007).

Es aconsejable utilizar las siguientes técnicas frente a candidatos charlatanes o, por el contrario, frente a candidatos tímidos o que no hablan demasiado

### **Candidatos que hablan demasiado**

Preguntar una cosa de otra área: Si se está hablando demasiado del puesto de trabajo actual, pasar a la siguiente área que se tenga prevista.

### **Candidatos que hablan poco**

Candidatos que hablan poco: Utilice la conducta no verbal. Muestre aceptación con una inclinación de cabeza, demostrando al candidato que se quiere oír más. También produce efecto guardar silencio y esperar, pero sin llegar a incomodar al candidato.

**Encajar bien la información negativa:** Cuando un candidato dice algo negativo sobre sí mismo o cuenta una circunstancia que puede producir sorpresa o rechazo, es mejor dominar la situación con un comentario pasivo.

**Reafirmar al candidato:** Esta técnica puede ser muy útil. Si un candidato ha descrito con interés los detalles de su puesto de trabajo el entrevistador puede decir: "Parece usted muy orgulloso de ese proyecto en el que ha participado" También es útil cuando hay que hablar de una materia delicada. "¿Por qué dejó la empresa?", "¿A qué fue debido su despido?"

#### **7.2.4. El papel del psicólogo en la entrevista de selección**

El psicólogo es una parte fundamental en la entrevista de selección, ya que él puede conocer mejor al candidato, verificar su personalidad y compatibilidad en el ambiente de trabajo, evalúa las competencias del candidato para desarrollarse de forma eficaz en el puesto, es el encargado de transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

Tal vez una de las funciones profesionales más conocidas del psicólogo en ambientes organizacionales sea el reclutamiento y selección de personal. A pesar de esto, son escasos los esfuerzos para sistematizar esta actividad. Las diferentes herramientas metodológicas con que cuenta el psicólogo para su ejercicio profesional no han sido aplicadas para mejorar la forma en que se desempeñan en sus propias tareas profesionales.

La Entrevista Psicológica, es sustancialmente distinta a la que hacen el periodista, el sociólogo, el jefe de personal, etc. Como técnica se inscribe en el proceso de

Evaluación Psicológica y asume características y estrategias de realización diferentes. No obstante en otros dispositivos se la utiliza como técnica. Las características dependen en primer lugar del marco teórico que se adopte, que permite seleccionar los objetivos que se persiguen. Los objetivos a su vez se relacionan con el campo de aplicación de la evaluación psicológica, de modo tal que no serán iguales según se trate de entrevistas con fines diagnósticos, terapéuticos, de orientación, de selección de personal, de sondeo de opinión, entre otras (Annovazzi, L., 2006).

La información que busca el profesional de psicología está relacionada con el rol profesional de su disciplina que ejerce en el momento que está utilizando este instrumento de evaluación y obtención de información. El fin u objetivo que persigue con la entrevista estará definido a su vez por el ámbito laboral, jurídico, clínico, educativo, industrial, que a su vez definirá el objetivo al que va dirigida la entrevista ya sea para diagnosticar, o como parte de los instrumentos de diagnóstico, para asesorar, para seleccionar, o con fines terapéuticos (Puchol, L., 2005).

La entrevista psicológica de empleo tiene como principal objetivo el evaluar a la persona entrevistada a fin de decidir si ésta puede continuar o no en las etapas siguientes del proceso de selección. Este artículo acerca de esta etapa crucial en el proceso de selección de personal, ha sido escrito con el objetivo de brindar conocimientos y herramientas a quienes se encuentran interesados en la psicología laboral y organizacional (Puchol, L., 2005).

## 8. CAPITULO 3: Entrevista por competencias

Entrevistar por competencias es una parte del proceso de selección, muy importante, trabajar por competencias y sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo vacante requiere. Una vez que estemos convencidos de que los mínimos requisitos están cubiertos, trabajaremos sobre las competencias, en la misma entrevista o en otra (Alles, 2010).

Las competencias requeridas difieren según las especialidades y los niveles de los funcionarios dentro del esquema general de la compañía. En ocasiones, una misma competencia, como por ejemplo la capacidad de liderazgo, puede ser necesaria tanto en jóvenes profesionales como en los máximos ejecutivos, pero su importancia no será la misma en los mismos niveles. Otras, por ejemplo la capacidad de aprendizaje, puede ser requisito en un nivel y no en otro, como el directivo. (Alles, 2010).

Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad, conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

“Causalmente relacionada” significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Criterio estándar significa que la competencia realmente predice quien hará algo bien o prevé en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad.

El modelo del iceberg, donde muy gráficamente se dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes

y los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles.

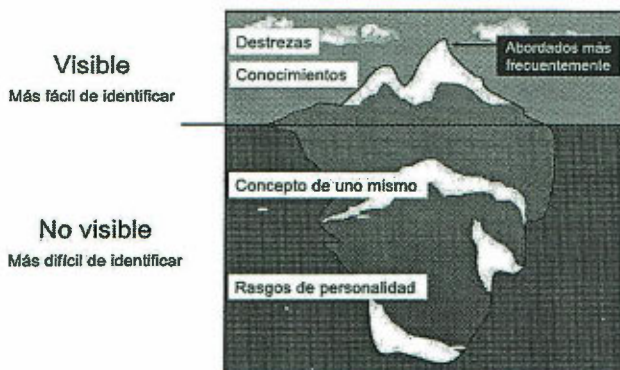


Figura 1. Modelo del iceberg (Alles, 2010).

En general, cuando los entrevistadores hacen preguntas basadas en competencias, están buscando respuestas que demuestren que puedes enfrentar los desafíos del empleo, trabajar bien con otros, y usar efectivamente tus habilidades y experiencia. Dependiendo de la posición, las cuestiones de competencia pueden estar directamente relacionadas con el trabajo; por ejemplo, alguien entrevistado para un puesto de servicio al cliente puede tener que responder preguntas sobre la forma en que manejan los clientes especialmente difíciles o su definición de un excelente servicio al cliente. En algunos casos, el entrevistador te hará preguntas de seguimiento para investigar más y obtener una imagen completa de tus antecedentes.

Como nos menciona (Alles, 2010), resume las competencias de la siguiente manera:

- Las competencias son una de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.

También nos presenta una lista de competencias universales para los cuadros superiores las cuales se mencionan a continuación.

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas de fuera de su organización
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de los subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación

- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Enfrentamiento de riesgos
- Decisión
- Conocimiento técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

Enumera asimismo las que llama supracompetencias:

#### Intelectuales

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

#### Interpersonales

- Dirección de colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunidad oral

## Adaptabilidad

- Al medio

## Orientación a los resultados

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

## Ejemplos prácticos

Para una mejor comprensión de estos conceptos incluiremos aquí algunos ejemplos de competencias utilizadas por algunas compañías.

### Banca Nazionale del Lavoro

Para los empleados junior del área comercial, han definido las siguientes competencias:

- Orientación al cliente
- Orientación a la calidad
- Orientación a los resultados
- Iniciativa-Proactividad
- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo

### Ford Argentina

Bajo el lema de "excelencia para los negocios" clasifican las competencias en:

- Conocimientos y experiencias
  - Idoneidad técnica
  - Visión global de negocios
  - Métodos de calidad
- Habilidades



- Pensamiento sistémico
- Orientación a los resultados
- Comunicación
- Características personales
  - Coraje
  - Perseverancia
  - Innovación
- Valores
  - Compromiso y dedicación
  - Trabajo en equipo
  - Integridad

### **8.1 ¿Quién define las competencias?**

Castillo C., (2000), menciona que las empresas son las que definen las competencias, con la participación activa de su máxima línea de conducción. Este no es un tema menor y es así en todos los casos que conocemos; es imprescindible este compromiso y participación, y la definición de las competencias no puede dejarse en manos, aunque expertas, de menor nivel dentro de la organización. Si recurre a la ayuda de una consultoría externa, esta deberá trabajar, sin excepción, con el número uno de la empresa para definir las competencias.

Para Alles, (2010), las competencias se aplican a las diferentes funciones de recursos humanos. ¿Por qué decimos entrevista en plural? Porque la técnica de entrevistar por competencias puede ser aplicada en los primeros pasos de la selección, es decir, en la primera o segunda entrevista, realizadas en una consultora o en el área de Recursos Humanos, o puede ser aplicada por la línea que necesita cubrir la posición o por el mismo futuro jefe del evaluado. En cualquiera de estas situaciones, la técnica de entrevista es la misma.

### 8.1.1 ¿Cómo aplicar competencias al proceso de selección?

Hay una diferencia entre la descripción del puesto y la gestión por competencias. Las personas no deben ocupar un puesto de trabajo, sino dominar un conjunto de competencias.

Para evaluarlas se utilizan nuevas técnicas. Cuando un proceso de selección se dirige a medir destrezas y conocimientos, es relativamente sencillo, pero cuando lo que desea evaluar son las conductas, todo se torna más complicado. Como es más sencillo evaluar conocimientos, muchos cubren sólo este aspecto al contratar personal y luego se presentan los problemas. Si la empresa trabaja por competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de las mismas. (Alles, 2010).

Por lo tanto, un consultor debe de conocer la competencia requerida por el puesto en la empresa y si es especialista en RR.HH. deberá tener en claro las competencias de esa área en particular.

Primer paso, detectar las competencias claves, para Alles, (2010) son las siguientes:

- La visión y la misión de las empresas;
- Los objetivos del negocio y el plan de acción;
- La visión de la alta dirección;
- La cultura de la empresa y su estilo;
- Las competencias requeridas.

En segundo plano, menciona Alles, (2010), que se debe detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

En tercer paso, utiliza nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevista;
- Manual de competencias;
- Dinámica grupal.

Y en cuarto paso, hacer el seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Perfil de puesto por competencia

Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto (Alles, 2010).

### **Entrevistar por competencias**

#### **Jóvenes profesionales sin experiencia laboral**

Alles (2010), propone un glosario de competencias para jóvenes sin experiencia:

- Iniciativa – Autonomía
- Dinamismo – Energía
- Responsabilidad
- Orientación al cliente interno y externo
- Capacidad de aprendizaje
- Productividad
- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Liderazgo
- Team work (Trabajo en equipo)
- Tolerancia a la presión
- Modalidades de contacto
- Habilidad analítica

- Expectativas de desarrollo profesional (si bien no es una competencia debe ser tratada en este nivel)
- Motivaciones frente al nuevo cargo (si bien no es una competencia debe ser tratada en este nivel)

A continuación se presentan algunas definiciones de estas:

**Iniciativa – Autonomía:** ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea jerárquica, con lo cual se evita el agravamiento de problemas menores.  
Implica también la capacidad de proponer mejoras, aunque no haya un problema concreto que debe ser solucionado.

**Dinamismo – Energía:** se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

**Responsabilidad:** asociada al compromiso con las tareas encargadas, puede relacionarse con el grado de dedicación que el joven candidato mantuvo durante su carrera universitaria. Su desempeño académico puede ser un indicador valioso. Si el postulado posee experiencia laboral es un factor a considerar contrastado con el promedio universitario y tomando en consideración la seriedad con la que asumió su trabajo.

**Capacidad de aprendizaje:** está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

**Productividad:** habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente.

**Alta adaptabilidad – Flexibilidad:** hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad de cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

**Liderazgo:** acotando el concepto de liderazgo de grupos, es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

**Team work (trabajo en equipo):** es la habilidad para participar activamente hacia una meta en común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

**Tolerancia a la presión:** se trata de una habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

**Modalidades de contacto (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto):** la comunicación verbal y no verbal son competencias que pueden ser evaluadas a lo largo de la entrevista. La comunicación verbal, prestando especial atención a la fluidez verbal, la riqueza de vocabulario, la expresividad, la precisión de la comunicación, la capacidad para expresar sentimientos, la originalidad del discurso.

La comunicación no verbal, a través de la mirada, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, volumen y timbre de voz, la gesticulación.

**Habilidades analíticas (análisis de prioridad, criterios lógicos, sentido común):** esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en la que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

## **Entrevistar por competencias personas con experiencia e historia laboral**

### Niveles intermedios

El diccionario de competencias y sus definiciones surgen como producto de una investigación de las más frecuentemente utilizadas para niveles de gerencia media (Alles, 2010), se enlistan a continuación:

- Iniciativa – Autonomía – Sencillez
- Dinamismo – Energía
- Empowerment
- Orientación al cliente interno y externo
- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Liderazgo
- Modalidad de contacto
- Colaboración
- Competencia y Capacidad
- Franqueza – Contabilidad – Integridad
- Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad
- Habilidad analítica
- Expectativa de desarrollo profesional (si bien no es un competencia debe de ser tratada en este nivel)

- Motivación para el cambio (si bien no es una competencia debe de ser tratada en este nivel).

**Iniciativa – Autonomía – Sencillez:** ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en las líneas jerárquicas, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.

Implica la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que debe de ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, de esta orientación a la acción, y de utilizar la iniciativa y la rapidez como ventajas competitivas.

Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a los asuntos de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

**Dinamismo – Energía:** se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.



**Empowerment:** establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior por el negocio. Combina adecuadamente citaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**Alta adaptabilidad – Flexibilidad:** hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente con la capacidad para revisión crítica.

**Liderazgo:** acotando el concepto a liderazgo de grupos, es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de las acciones de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar *feedback*, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitir a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización Proveer *coaching* y *feedback* para el desarrollo de los colaboradores.

**Modalidades de contacto:** (tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto): la comunicación verbal y no verbal son competencias que pueden ser evaluadas a lo largo de la entrevista. La comunicación verbal, prestando especial atención a la fluidez verbal, la riqueza de vocabulario, la expresividad, la precisión de la comunicación, la capacidad para expresar sentimientos, la originalidad del discurso.

La comunicación no verbal, a través de la mirada, la forma de saludar y dar la mano, la expresividad facial, la sonrisa, el tono, volumen y timbre de voz, la gesticulación. En un contexto extendido, comunicarse incluye saber escuchar y posibilitar a los otros un acceso fácil a la información que se posea.

**Colaboración:** capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

**Competencia – Capacidad:** implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás en conocimiento profesional y *expertise*. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

**Franqueza-Confiability- Integridad:** ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

**Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad:** apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

**Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común):** esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Se recomienda –además– la utilización de un ejercicio/caso para medir habilidades numéricas cuando estas sean importantes/necesarias para el puesto que se ha de cubrir.

## Entrevista por competencias personas con experiencia e historia laboral

### Niveles ejecutivos

Alles, (2010), menciona que cuando se entrevista, ya sea por su nivel o porque en muchas ocasiones los mismos son convocados a través de la metodología de *head hunting*, el entrevistador adopta la posición "más de escuchar que de preguntar". Por ello es aconsejable en esta circunstancia que las preguntas que formule puedan jugar un papel disparador más que el de pregunta concreta.

Hay que tener en cuenta -además- que antes de entrevistar para un cargo de este nivel, no sólo se debe conocer el cv del candidato sino también realiza una verdadera investigación sobre el mismo, es decir conocer todo lo posible través de competidores, colegas, cámaras donde actúe, etcétera.

***Pensamiento estratégico:*** es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

## **9. PROPUESTA DE MEJORA EN LA ENTREVISTA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE LA ASF**

### **9.1 INTRODUCCIÓN**

El objetivo principal de este informe es diseñar una guía de entrevista por competencias para hacer predicciones objetivas sobre los candidatos evaluados.

Para que pueda servir de aporte y mejorar a su vez, el proceso de selección de personal y beneficiar a la ASF, y predecir un mejor desempeño dentro de la Institución sobre los candidatos que concursan para una vacante de la ASF.

### **9.2. Justificación**

El proceso de selección de personal que se realizó en la ASF como parte del Servicio Social, consistía en: citar a los candidatos a evaluación para las diferentes áreas de la institución ASF, se aplicaban pruebas psicométricas, y finalmente una entrevista.

Para realizar estas actividades se utilizaba una sala exclusiva para evaluación con computadoras, adicionalmente un pequeño formato de entrevista en donde se registraban datos del candidato al finalizar sus evaluaciones.

Este proceso funcionaba bien para el proceso de selección, sin embargo la entrevista que se realizaba al final era muy sencilla, carente de preguntas clave que permitieran saber más acerca del candidato. Debido a la falta de un buen formato de entrevista surge la necesidad de diseñar una guía para la entrevista de selección, que permita identificar elementos clave del candidato.

Las limitaciones de la guía son:

- El formato que se utilizaba era muy simple.
- Carecía de información que permitiera saber más acerca del candidato.
- No se podía comparar las fortalezas y debilidades entre candidatos.
- No se podía tener una idea más amplia de saber si el candidato permanecería en la institución.
- No se podía evaluar el interés del puesto y comprobar la compatibilidad con el empleador potencial y la empresa.
- El comprobar si puede encajar en la empresa, según su estilo personal, temperamento y habilidades sociales tampoco se podía realizar.
- Adicionalmente a este pequeño formato de entrevista se corrobora los datos de la solicitud de empleo y se indaga en los puntos que el psicólogo crea convenientes.

Para ser una institución gubernamental grande e importante en la cual se evalúan diferentes personalidades para cubrir las vacantes, es muy deficiente el tipo de entrevista que se aplica. Además de que su formato no permite indagar más allá de datos que no dicen casi nada del candidato, lo cual podría ser peligroso, si se contrata a alguien que no sea apto para el puesto, porque a pesar de que las pruebas psicológicas arrojan resultados importantes, la parte más fundamental de un proceso de reclutamiento y selección de personal, para decidir si se contrata o no a una persona independientemente de las pruebas o test, es hacer una buena entrevista en la cual hay que indagar a profundidad y de esta manera permitirá a los reclutadores predecir su posible comportamiento, conocerlo mejor, colocarlo en un área adecuada a sus intereses y sus talentos, conocer sus valores, así como saber qué se puede esperar de él y que es lo que puede aportar a la institución, en resumen como entrevistador se puede:

- Conocer las actitudes y comportamientos de la persona entrevistada
- Averiguar si el entrevistado es adecuado o idóneo para el puesto.
- Descubrir si puede, sabe y quiere ocupar el puesto.
- Predecir el rendimiento en el mismo, y cuáles son sus expectativas.

Lo que el entrevistado pretende en la entrevista es:

- Demostrar que puede, sabe y quiere lo que requiere el perfil del puesto de trabajo.
- Transmitir su competencia laboral para el puesto.
- Probar que está realmente interesado.
- Causar una impresión positiva en el entrevistador.
- Lograr su objetivo, el puesto de trabajo.

Estas son las razones principales por las que surge la idea de proponer un formato de entrevista que sirva como guía de entrevista profunda en el cual se indague más acerca del candidato en diferentes aspectos de su vida para saber si en verdad cubre con el perfil deseado y que es lo que puede aportar a la institución.

### **9.3 Desarrollo de la Propuesta de Mejora en la entrevista del Proceso de Selección de la ASF**

La sugerencia de mejora al formato de entrevista del proceso de selección de la ASF, la cual es el objetivo principal del siguiente Informe Profesional de Servicio Social, consiste en hacer la siguiente propuesta:

- Como ya se hizo mención anteriormente el formato de entrevista que se aplicaba al finalizar las evaluaciones psicométricas era carente de información, no se sabían más datos importantes del candidato en diferentes aspectos de su vida.

- La información obtenida de la solicitud de empleo es importante, pero la entrevista como último filtro, se considera como la parte más importante para decidir si se contrata al candidato o no, dependiendo de la información adicional que se obtiene de él.
- La información obtenida en la pequeña entrevista es valiosa, pero se puede indagar aún más para tomar decisiones más asertivas respecto a la contratación del candidato.
- Para realizar esto, se propone la elaboración de una guía para la entrevista de selección, en base a las competencias de los candidatos que permita identificar elementos clave y sea acorde al puesto que están solicitando.
- A través de la entrevista, se obtiene información que permite comparar los puntos fuertes y débiles con los de otros candidatos, por otra parte, se trata de averiguar si cuenta con las aptitudes y experiencia necesarias para adoptar una contribución significativa y provechosa para la empresa.
- Otro propósito es comprobar si puede encajar en la empresa, según su estilo personal, temperamento y habilidades sociales.
- Sirve para obtener información adicional que permita evaluar el interés del puesto y comprobar la compatibilidad con el empleador potencial y la empresa.

Por lo que se sugiere que se utilice esta guía de entrevista para una mejor decisión a la hora de contratar y decidir entre los candidatos. Se sugiere realizar un formato de entrevista profunda, en el cual el candidato aporte sus datos personales e información sobre diferentes aspectos de su vida importantes para nosotros. Adicional a esa información, es importante realizar una entrevista por



competencias para poder elegir al mejor candidato, después de consultar autores sobre entrevista por competencias y retomando algunos aspectos importantes, se sugiere realizar 3 tipos de entrevista, en las cuales se realizaron 2 preguntas clave por cada competencia adaptada a las necesidades de la ASF para la vacante por la cual se está concursando, las cuales se dividen de la siguiente forma:

Candidatos para ser prestadores de servicio social y Becarios se aplicará la entrevista profunda general, (Ver anexo 2), y adicional una entrevista basada en 9 competencias las cuales son descritas en el capítulo 3, Entrevista por competencias:

- Iniciativa - Autonomía
- Dinamismo - Energía
- Responsabilidad
- Capacidad de aprendizaje
- Productividad
- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la presión
- Expectativas de desarrollo profesional
- Motivaciones frente al nuevo cargo

(Ver anexo 3, entrevista por competencias para prestadores de servicio social y becarios), además se realizó como parte de la propuesta una tabla donde se mencionan las 9 competencias nuevamente para que el entrevistador califique con una paloma con el criterio bueno, regular y malo, y de esta forma elegir al mejor candidato.

Para puestos operativos (Supervisor de área administrativa, Auditor de Fiscalización "B" y "A", Coordinador de Auditores:

Se sugiere aplicar la entrevista profunda (Anexo 2), y adicionalmente la entrevista basada en competencias que se realizó de acuerdo a las necesidades de la ASF, que se encuentra en el (anexo 3, Entrevistar por competencias personal con experiencia e historia laboral), con su respectiva tabla de calificación, con el criterio bueno, regular y malo y elegir al mejor candidato, las competencias sugeridas y redactadas en el capítulo 3 entrevista por competencias son 9 las cuales se han adaptado a las necesidades de la ASF para puestos operativos:

- Iniciativa-Autonomía-Sencillez
- Alta adaptabilidad-Flexibilidad
- Liderazgo
- Modalidad de contacto
- Colaboración
- Competencias- Capacidad
- Franqueza-Confiability-Integridad
- Nivel de compromiso- Disciplina personal-Productividad
- Habilidad analítica

Para los puestos de mando, (Jefe de departamento, Subdirector de Área y Director de Área), se sugiere una entrevista basándose en las siguientes competencias ya definidas en el capítulo 3:

- Pensamiento estratégico
- Liderazgo para el cambio
- Relaciones públicas
- Habilidades mediáticas
- Desarrollo de su equipo
- Portability-Cosmopolitismo-Adaptabilidad

Se tomó en cuenta 6, las necesarias para crear el formato para este nivel de entrevista por competencias más acorde a la institución gubernamental ASF, con

su respectiva tabla para calificar si cumple o no los requisitos los candidatos para este nivel, (Ver anexo 3 Entrevista por competencias para puestos de mando).

Por lo tanto si el Departamento de Reclutamiento y Selección de de la ASF, utiliza esta guía de entrevista profunda y una basada en las competencias dependiendo el cargo que quiera ocupar el candidato, se podrá tener más claro a quién se debe contratar para realizar las diversas actividades dentro de la institución.

## **10. RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE EL SERVICIO SOCIAL**

La experiencia de realizar el servicio social aportó nuevo conocimiento y trajo consigo experiencias importantes, que sirven para mejorar un filtro tan importante a la hora de decidir entre contratar a un candidato o a otro.

### **10.1 Resultados obtenidos dentro de la ASF**

Poder contribuir a mejorar un proceso dentro del Departamento de Reclutamiento y Selección de personal para contratar gente ideal para el puesto adecuado.

Dentro de la ASF se adquirieron nuevos conocimientos y se puso en práctica lo visto durante la carrera. Se obtuvo capacitación para reclutar y seleccionar a los candidatos que reúnen las competencias, valores, escolaridad, y experiencia laboral para ocupar las vacantes de la ASF e integrarse con éxito a su equipo de trabajo. Se obtuvo una visión más amplia de las actividades que realiza el psicólogo dentro de la institución.

Se aprendió a utilizar pruebas psicológicas de manera computarizada, desarrollando habilidades de comunicación y trabajo en equipo, también se aportaron ideas para mejorar algunos aspectos durante la evaluación de candidatos, mediante la cual se puede tener una visión más completa sobre las actividades de la ASF, y de esta forma saber que se pide hoy en día para laborar

dentro de una organización como esta, las exigencias son cada vez mayores y la preparación debe ser constante, para poder brindar un mejor servicio. Se desarrollaron varias habilidades, las tres más importantes fueron:

- Empatía.
- Capacidad de comunicación.
- Control del estrés.

## **10.2. Resultados Obtenidos en cuanto a la formación profesional obtenida por el prestador de Servicio Social**

El haber realizado el servicio social implica teoría y práctica de los conocimientos adquiridos durante la carrera los cuales se aplican en una Institución Gubernamental. Se verá reflejado en un beneficio a la sociedad y la comunidad universitaria, contribuyendo al logro de sus metas tanto profesionales como personales, además de conocer y tener la posibilidad de incorporarse al ámbito laboral.

## 11. ANEXOS

**Anexo 1: Formato de entrevista que se utiliza actualmente en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección General de Recursos Humanos de la ASF.**

Informe de entrevista
Nombre:
Domicilio:
¿Cuáles han sido sus tres últimos empleos?
Motivo de separación de cada uno de sus últimos tres empleos:
¿Cuál fue su último grado de estudios?
¿Cuánto desea ganar?
¿Cuántas personas dependen de usted?
¿Qué hace en su tiempo libre?

**INFORME DE ENTREVISTA PROFUNDA**

**DATOS PERSONALES**

Nombre del candidato (a): \_\_\_\_\_

Candidato (a) al puesto de: \_\_\_\_\_

Carrera: \_\_\_\_\_

Pruebas aplicadas: \_\_\_\_\_

Apariencia /presentación: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No aplica \_\_\_\_\_

Experiencia en el puesto: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No aplica \_\_\_\_\_

Disponibilidad hacia el puesto: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No aplica \_\_\_\_\_

Conocimientos Técnicos del Área: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No aplica \_\_\_\_\_

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

¿Qué estudios realizo y por qué los eligió?

¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

¿Piensa ampliar sus estudios de alguna manera?

¿Cuáles son para usted las claves del éxito profesional?

**EXPERIENCIA LABORAL**

Empresa: \_\_\_\_\_ posición: \_\_\_\_\_

Años laborados: \_\_\_\_\_

Responsabilidades del puesto:

Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_

Fecha de salida: \_\_\_\_\_

Funciones:

Sueldo mensual obtenido:

¿Quién era su jefe? (con puesto)



---

**Área donde laboró:**

---

**Logros obtenidos:**

---

**¿Qué acciones implementó en el cargo que ocupó?**

---

**Motivo de salida:**

---

**ÁREA FAMILIAR**

**Estado civil:**

---

**Domicilio:**

---

**¿Con quién vive?**

---

**¿Tiene pareja actualmente?**

---

**Edad:**

---

**Ocupación:**

---

**Estudios:**

---

**¿Cuántas personas dependen de usted?**

---

**RELACIONES SOCIALES:**

**¿Qué hace en sus tiempos libres?**

---

**METAS PERSONALES**

**Corto plazo:**

---

**Mediano plazo:**

---

**Largo plazo:**

---

**¿Cómo intenta conseguir sus objetivos personales y profesionales?**

---

**INTERESES EN LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN**

¿Por qué le interesa trabajar con nosotros?

---

¿Qué sabe acerca de la institución?

---

¿Conoce a alguien que trabaje en la institución?

---

¿Cómo se enteró de la existencia del puesto?

---

¿Qué remuneración espera obtener?

---

¿Estaría dispuesto a trabajar por la noche, horas extra, o fines de semana? Sí, no, por qué?

---

¿Cuenta con disponibilidad para viajar?

---

¿Por qué cree que deberíamos de contratarlo a usted?

---

¿Está buscando trabajo en otras empresas?

---

**ASCENSOS**

Cualidades de la institución:

---

Defectos de la institución:

---

Cualidades y defectos del jefe inmediato:

---

Motivación para buscar un ascenso:

---

Metas con relación al puesto:

---

Sugerencias respecto a la institución:

Entrevisto: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

---



**Anexo 3: Propuesta de mejora entrevista por competencias para Prestadores de Servicio Social y Becarios**

Competencias	Preguntas por competencias	Respuestas
Iniciativa - Autonomía	1.- ¿Qué elementos tomó en consideración para elegir su carrera?	
	2.- ¿Qué otras actividades lo han preparado para trabajar en la ASF, además de sus estudios?	
Dinamismo – Energía	1.- Deme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo o en la Universidad que le haya demandado un esfuerzo importante. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?	
	2.- ¿Cuántas tareas puede emprender al mismo tiempo?	
Responsabilidad	1.- ¿En cuánto tiempo curso la carrera?	
	2.- ¿Qué planes futuros de estudios tiene?	
Capacidad de aprendizaje	1.- ¿Describa alguna situación en la que le allá costado aprender algo?	
	2.- ¿Cómo se mantiene informado de los cambios importantes de su campo de estudio?	
Productividad	1.- Mencione alguna situación en su trabajo o en la Universidad en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Con qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?	
	2.- ¿Alguna vez sintió que no le gusto su desempeño en alguna tarea, que hizo para corregirlo?	

Trabajo en equipo	1.- ¿Puede recordar alguna ocasión en el que allá motivado eficazmente a compañeros o amigos de la Universidad o trabajo para alcanzar una meta difícil?	
	2.- ¿Cuándo mejora su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Deme ejemplos.	
Tolerancia a la presión	1.- Describa la situación laboral o académica más tensa que haya debido resolver.	
	2.- ¿Cuándo tiene presiones de estudio o de trabajo importantes y los problemas se amontonan?, ¿Qué hace para resolverlo?	
Expectativas de desarrollo profesional	1.- ¿Por qué quiere ingresar a la ASF?	
	2.- ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en la ASF?	
Motivaciones frente al nuevo cargo	1.- ¿Cuáles son las razones que lo inducirían a aceptar este puesto?	
	2.- ¿Qué expectativas tiene respecto al nuevo cargo?	

Prestadores de Servicio Social y Becarios

Competencias	Bueno	Regular	Malo
Iniciativa - Autonomía			
Dinamismo - Energía			
Responsabilidad			
Capacidad de aprendizaje			
Productividad			
Trabajo en equipo			
Tolerancia a la presión			
Expectativas de desarrollo profesional			
Motivaciones frente al nuevo cargo			

**Entrevistar por competencias personal con experiencia e historia laboral**

Competencias	Preguntas por competencias	Respuestas
Iniciativa-Autonomía-Sencillez	1.- ¿Cuál ha sido el trabajo o la asignación más interesante para usted? ¿Cómo se manejó?	
	2.- ¿Por qué desea trabajar aquí?	
Alta adaptabilidad-Flexibilidad	1.- ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Qué hizo?	
	2.- ¿Cómo se actualiza en lo profesional? Cuénteme de algo nuevo que haya tenido que aprender recientemente	
Liderazgo	1.- ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?	
	2.- ¿Alguna vez le tocó alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto Grupal? ¿Cómo resolvió ese problema?	
Modalidad de contacto	1.- ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos?	
	2.- ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que usted ha notado?	
Colaboración	1.- Cuénteme de algún proyecto donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o con asesores externos:	

	2.- ¿Con qué frecuencia interactúa con gente de otros departamentos?	
Competencias- Capacidad	1.- ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto?	
	2.- ¿En qué áreas cree que lo beneficiaría un entrenamiento adicional?	
Franqueza-Confiabilidad- Integridad	1.- Describame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas?	
	2.- La honestidad y la confianza, ¿son valores importantes en la organización donde usted se desempeña? ¿Cómo las premia? ¿Fue usted reconocido/premiado en alguna oportunidad?	
Nivel de compromiso- Disciplina personal- Productividad	1.- ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?	
	2.- ¿Qué obstáculos tuvo que pasar para llegar a su posición actual?	
Habilidad analítica	1.- ¿Cómo identifica potenciales problemas en su sector?	
	2.- ¿Usted considera que las tareas que realiza son relevantes para la organización? ¿Cuáles es su grado de importancia y por qué?	

**Entrevistar por competencias personal con experiencia e historia laboral**

<b>Competencias</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Iniciativa-Autonomía-Sencillez			
Alta adaptabilidad-Flexibilidad			
Liderazgo			
Modalidad de contacto			
Colaboración			
Competencias-Capacidad			
Franqueza-Confiability-Integridad			
Nivel de compromiso-Disciplina personal-Productividad			
Habilidad analítica			

**Entrevista por competencias para puestos de mando**

Competencias	Preguntas por competencias	Respuestas
Pensamiento estratégico	1.- ¿Cuáles son las áreas más críticas de su organización/división que usted controla actualmente?	
	2.- ¿Cuál es su participación en el Comité Estratégico de su organización? ¿Con qué frecuencia se reúne este comité?	
Liderazgo para el cambio	1.- ¿Tuvo que liderar un cambio que rompiera con la estructura existente? ¿Cómo se dio cuenta de que el cambio era necesario?	
	2.- ¿Cómo incentiva a sus subordinados para que crezcan más allá de su disciplina y hagan aportes?	
Relaciones públicas	1.- ¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores?	
	2.- ¿Cuál es su actuación en cámaras, asociaciones profesionales o empresarias?	
Habilidades mediáticas	1.- Describa alguna situación en que le haya costado manejar una comunicación sobre una situación delicada a la que debía hacer frente a otra organización ¿Qué medio eligió para hacer esta comunicación? ¿Qué efectos posteriores tuvo?	
	2.- ¿Qué artículos o libros ha publicado usted recientemente? ¿Qué efectos posteriores tuvo?	

Desarrollo de su equipo	1.- ¿Cuál es el tiempo que usted asigna para trabajar con los nuevos managers?	
	2.- ¿Qué recursos ha generado en su organización para formar equipos que aprendan en conjunto?	
Portability-Cosmopolitismo-Adaptabilidad	1.- ¿Cómo soporta los viajes frecuentes?	
	2.- ¿Cómo se adapta a las culturas diferentes, distintos ritmos, horarios y costumbre en general?	



**Para puesto de mando**

<b>Competencias</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
Pensamiento estratégico			
Liderazgo para el cambio			
Relaciones públicas			
Habilidades mediáticas			
Desarrollo de su equipo			
Portability-Cosmopolitismo- Adaptabilidad			

#### Anexos 4: Asistencia a Ferias de Empleo





## 12. REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

Aguilar-Morales, J.E. (2010). La entrevista de selección de personal. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.

Alles, M. (2010). Selección por Competencias. Ediciones Granica México. 1ª Edición.

Annovazzi, L. (2006). Cómo conseguir ser contratado. Barcelona: De Vecchi.

Arias, G.L.F. Heredia E.V. (2006) Administración de Recursos Humanos: Para el Alto Desempeño. México. 6ª Edición. Editorial Trillas.

ASF, (2015). [http://www.asf.gob.mx/Section/45\\_Acerca\\_de\\_la\\_ASF](http://www.asf.gob.mx/Section/45_Acerca_de_la_ASF)

Bingham, V. D. y Moore, B. V. (1973): Cómo entrevistar: Madrid. Rialp.

Blanchard, M. y Muzás, Mª D. (1999): Plan de acción tutorial en educación secundaria. Madrid: Narcea.

Cabrera, F.A. y Espin, J.V. (1986): Técnica de encuesta (entrevista). En Medición y evaluación educativa. Barcelona: P.P.U.

Castillo Cebados. (2000). De la Universidad al puesto de trabajo. Madrid: Pirámide.

Cardona, S. (1991). Entrevistas de selección de personal. Madrid: Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Editorial MacGraw-Hill Interamericana Editores. 9ª Edición.

Dessler G., Y Varela R. (2011). Administración de Recursos Humanos: enfoque latinoamericano. México. Pearson educación.

Formato de entrevista del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Dirección General de Recursos Humanos de la Auditoría Superior de la Federación.

Friedrich, Hans. (1998). Afrontar con éxito las entrevistas de trabajo. Madrid: Drac.

Goleman, D. (1999). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.

Grados, Jaime y Elda Sánchez. (2007). La entrevista en las organizaciones. México: Manuel Moderno.

Grados, J.A. (2002). Calificación de Méritos. Evaluación por Competencias Laborales. México. Editorial Trillas. 5ª Edición.

Grados, J.A. (2013). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. México. Editorial El Manual Moderno. 4ª Edición.

Guth, A. (1994). Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos. México: Trillas