

87
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

IZTACALA

**" EL PAPEL DEL ENTREVISTADOR EN LA APLICACION
DE LA ENTREVISTA DE SELECCION "**

T E S I N A

**PARA OBTENER EL TITULO DE :
LIC. EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A :

BLANCA ROSA PEREZ GARCIA

NUM. DE CUENTA : 8312331 - 5

GENERACION 1986 - 1989

ASESOR : ANDRES VILLA SOTO

TLALNEPANTLA, EDO. MEX.

1993



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

RESUMEN

El presente trabajo se centra en la técnica de entrevista y su aplicación en las organizaciones, específicamente en lo que compete a la selección de personal.

En base a esto se cuestiona el papel del entrevistador, a quien se considera mediador entre la organización y el candidato a un puesto de trabajo; con la responsabilidad de detectar a candidatos idóneos que contribuyan a los objetivos organizacionales.

La importancia de cuestionar dicho papel estriba en una realidad no negada con respecto a la adecuada aplicación de la técnica y al personal que la lleva a cabo. Es por ello que se pretende conocer aquellos factores que contribuyen en la adquisición de habilidades para un desarrollo adecuado de la técnica de entrevista en la selección de personal.

Se plantea entonces el objetivo de "valorar el papel del entrevistador en el proceso de selección detectando los posibles factores que influyen en la adquisición de habilidades que le permiten hacer una selección adecuada de candidatos a un determinado puesto".

Para dar inicio a esta relación de entrevistador/entrevista el tema se aborda a partir de la teoría de sistemas, teoría que actualmente es usada para explicar la estructura y organización (valga la redundancia) de las organizaciones, ya sean éstas de servicios, comerciales o de transformación.

La teoría de sistemas constituye un avance en la concepción de lo que es una organización debido a que el todo es importante, no existe una área o un departamento más importante, todos tienen igual valor en tanto contribuyen al objetivo de la organización. De este modo las empresas, según este enfoque, cuentan con tres recursos indispensables: el humano, el tecnológico y el material.

Esta teoría expone términos como sistema, subsistema, suprasistema, sistema abierto, sistema cerrado, homeostasis -- entre otras para explicar la complejidad de la organización. Así la teoría de sistemas contempla a la organización como un sistema de tipo parcialmente abierto con interrelaciones al -- interno como al externo de ésta, generando transformaciones al medio ambiente y a sí misma, logrando un equilibrio dinámico.

Abordar el tema a partir de ésta teoría se fundamenta en que, para nuestro caso, se considera que la entrevista no se presenta en aislado, la entrevista de selección (que es la que nos interesa) se aplica en las organizaciones, de ahí conocer la estructura de la organización a través del modelo ya mencionado.

Una vez ubicada la entrevista en la organización se prosigue con el proceso de la entrevista en donde se explica con detalle las dos etapas que la constituyen, ninguna más importante que la otra: la entrevista inicial y la entrevista profunda. Asimismo se toca lo concerniente al informe de los resultados de ambas etapas.

Al final se cuestiona la forma en que se realiza dicha actividad, se exponen así las características esenciales con las que debe contar un entrevistador que contribuyan al adecuado desempeño de su labor; en este sentido se realizan comparaciones de entrevistadores con buenos resultados y los que no los tienen como consecuencia de prácticas inadecuadas.

Después de la revisión teórica de las características del entrevistador se llega a una conclusión práctica: La entrevista de selección, aparentemente sencilla en su aplicación, ---- no puede ser desarrollada por personal no capacitado en tanto que se trata de una actividad de gran responsabilidad en donde no solo se juega el mal funcionamiento de un empleado, sino -- también medios económicos que se invierten en la selección.

Entendiendo que el personal capacitado en el arte de entrevistar es el adecuado, se considera al egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEPI) apto para la aplicación de dicha labor, ya que cuenta con los repertorios idóneos para la correcta aplicación de la técnica de entrevista.

C O N T E N I D O

RESUMEN.

INTRODUCCION.

CAPITULO 1. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION A PARTIR DE LA TEORIA DE LOS SISTEMAS.

A. La teoría de los sistemas en la Organización.

1. Conceptos..... 3
2. La estructura de la Organización..... 13

B. El papel del Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones.

1. La estructura del departamento de Recursos
Humanos y áreas de responsabilidad funcio-
nal..... 17
2. El Departamento de selección..... 20
 - a) El proceso de selección de personal.
 - b) La entrevista y el proceso de selección.

CAPITULO II. LA ENTREVISTA.

A. Elementos de la entrevista.

1. Generalidades..... 26

a) Definición.....	27
b) Tipos de entrevista	29
2. Fases de la entrevista.....	35
B. La entrevista de selección.	
1. Definición.....	38
2. Información necesaria para la preparación de la entrevista de selección.....	44
a) Descripción y conocimiento del puesto.	
b) La hoja de solicitud.	
3. La entrevista preliminar o inicial.....	47
4. La entrevista profunda.....	51
5. El reporte final de la entrevista de selección.....	57

CAPITULO III. LA FUNCION QUE DESARROLLA EL ENTREVISTADOR DURANTE LA ENTREVISTA DE SELECCION.

A. Características del entrevistador.	
1. Conocimientos y habilidades requeridos en el entrevistador.....	61
2. Factores que intervienen en el desempeño adecuado en la práctica de entrevista de selección.....	76
3. Errores cometidos por el entrevistador.....	77
4. Influencias del proceso de selección en la decisión final de selección.....	84

B. El psicólogo como entrevistador.

1. El entrevistador egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEPI).....	86
---	----

- CONCLUSIONES.....	96
- BIBLIOGRAFIA.....	102

INTRODUCCION .

Dentro del proceso de selección de personal se nos dan a conocer diferentes modelos del mismo, cada uno de ellos esquematizados y presentados como una alternativa a seguir dentro de la Organización.

Si bien es cierto que cada autor presenta su propio proceso de selección, es evidente que una de las constantes que aparece en todos ellos es la entrevista y ésta es precisamente el tema del presente trabajo.

Se considera a la entrevista como una parte fundamental y esencial dentro del proceso de selección ya que ésta presentará elementos importantes para la valoración de aspirantes y/o candidatos a un determinado puesto de trabajo.

Debe quedar claro que la entrevista es una técnica que, entre muchas, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha asignado (Acevedo y López, 1988; Tiffin, J. 1979), ya que se pueden manejar elementos de comunicación verbal y no verbal en donde, en esta última, se incluyen movimientos corporales, visuales, emocionales, etc. lo que hace de la entrevista una herramienta útil, y, por estas razones se hace necesaria en el proceso de selección.

No olvidando que la entrevista es una técnica que conlleva una serie de elementos para su correcta aplicación se debe reconocer el papel del entrevistador, el cual, no se separa de técnica, ni la técnica de él; digamos que la técnica y el en-

entrevistador son inseparables, el uno no puede existir sin el otro y, es por ello que se torna importante el papel del entrevistador (dígase psicólogo, administrador u otro), ya que es éste quien va a evaluar a los distintos aspirantes a candidatos a un puesto a través de éste método, el éxito o fracaso de la selección depende de él y de cómo lleve a cabo la entrevista.

Cuestionar el papel del entrevistador es importante ya que por determinadas razones (que se tratarán de identificar) éste llega a adquirir ciertas habilidades o destrezas que le permiten hacer una selección convincente y, esto, por consecuencia atañe a la psicología.

Algunos autores han hablado del valor de la práctica como una forma de explicar la adquisición de estas "habilidades" -- en la selección. Tiffin (1979) dice que el celebrar una entrevista no surge de lo espontáneo, ni brota de una tendencia natural, sino que es una actividad que debe aprenderse por medio de la instrucción y la práctica. Esto manifiesta que el entrevistador necesita prepararse y poner en práctica sus conocimientos, los cuales se mejorarán de acuerdo al número de entrevistas realizadas.

Hacer mención de la práctica como un elemento importante en la adquisición de habilidades posibilita pensar que el entrevistador en formación puede caer en el ensayo y el error en sus "primeras prácticas"; incluso Blanco Cohen (1982) dice que se requiere de un mínimo de experiencia, de 1000 entrevistas -- para desarrollar su labor con un grado de acierto estimable.

Lo cierto es que el entrevistador adquiere habilidades que lo capacitan para llevar a cabo una correcta selección, logrando identificar de manera rápida a los candidatos idoneos a un determinado puesto aún al principio de la entrevista, y son tales sus habilidades que incluso no sigue paso a paso las fases de la entrevista ¿qué es entonces lo que influye en el entrevistador para hacer esta correcta selección? o en todo caso ¿qué hace que un entrevistador tenga éxito o fracase en su selección?.

Es así como, a partir de las preguntas anteriores, se plantea el siguiente objetivo: Valorar el papel del entrevistador en el proceso de selección detectando los posibles factores que influyen en la adquisición de habilidades que le permiten hacer una selección adecuada de candidatos a un determinado puesto.

El tema en cuestión se abordará de la manera siguiente:

En el capítulo I se expone la teoría moderna de la Organización, mejor conocida como la teoría de sistemas, y su aplicación en las organizaciones con el propósito de tener un panorama claro que permita observar que la entrevista no existiría siquiera como método si no se contextualiza dentro de un sistema complejo que le reviste de importancia.

Una vez identificada la entrevista como una herramienta eficaz que llega a formar parte de un gran sistema organizacional se dará inicio al capítulo II donde se hablará de la técnica misma; su definición, sus rasgos esenciales que la ha-

cen diferente de otros tipos de conversación, sus fases, y -- sobre todo, su importancia dentro de la selección de personal así como su propio proceso. Con esto se pretende mostrar --- cada uno de los elementos que son necesarios conocer para --- llevar a cabo este método de selección.

El capítulo III se centrará en el papel que desempeña el entrevistador dentro de esta fase que compete al proceso de selección. Aquí se tratará de dar respuesta a las cuestiones planteadas con anterioridad.

En este mismo capítulo, y para finalizar, se incluirá un apartado en el que se hablará del psicólogo egresado de la -- Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEPI) y su papel como entrevistador en la selección de personal donde se pretende demostrar que cuenta con los repertorios académicos adecuados para desarrollar dicha labor.

CAPITULO I

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION A PARTIR DE LA TEORIA DE LOS SISTEMAS.

Hablar de la estructura de la organización implica conocer la perspectiva teórica por la cual se esta rigiendo y asi comprender su funcionamiento.

Para el caso de la organización y la comprensión de la misma se han creado una serie de teorías que se han constituido en modelos a seguir, cada una con una perspectiva específica que les caracteriza, asi podemos nombrar a la teoría X y a la teoría Y.

Sin ahondar en dichas teorías o modelos sólo diremos que la primera también es conocida como la teoría clásica de la organización, teniendo como característica principal el centrarse en la eficiencia y el logro de objetivos en el trabajo siendo precisamente el trabajo (el producto) lo más importante. Esta teoría establece que no hay satisfacción intrínseca en el trabajo, que el ser humano lo evita en lo posible y por ello cuenta con poca ambición y originalidad, haciendose necesaria una dirección positiva para alcanzar metas organizacionales. (Sverdick, 1976)

La segunda teoría, también conocida como teoría neoclásica, postula la "humanización de la organización". En esta, contrariamente a la teoría X describe al ser humano como inteligente y voluntarioso, funcionando como miembro integral de un grupo y contribuyendo al éxito de tal grupo con una motivación intrínseca derivada de la satisfacción de las necesidades del ego y de la propia realización. Esta teoría, en particular, contribuyó en gran manera a conformar un nuevo pensamiento con respecto a las necesidades del individuo en una organización (Sverdick, op.cit.; Chruden y Sherman, 1976;).

Sexton, 1977)

Mencionar estas teorías es importante ya que fueron los primeros modelos a seguir en las organizaciones; la teoría "Z" (denominada así por Sverdick, op.cit.) o teoría moderna de la organización es la referente al modelo de sistemas o -- teoría sistémica, ésta con respecto a las anteriores presenta a la organización como un ente de gran complejidad, de ahí que el apartado siguiente se dedique a su exposición.

A. LA TEORIA DE LOS SISTEMAS EN LA ORGANIZACION.

1. CONCEPTOS.

La teoría de los sistemas, como se dijo antes, constituye un modelo a seguir en la organización. Se deben, pues, reconocer algunos conceptos que se irán retomando a lo largo de la exposición de dicho modelo, tales como: sistema, subsistema, suprasistema, sistema abierto, sistema cerrado, comunicación y homeostasis.

Iniciaremos, entonces, por tratar de definir lo que es un sistema; para ello recurriremos a las definiciones realizadas por algunos autores:

Chruden y Sherman (1976) dicen: "El sistema organizacional se considera como un grupo de componentes que interactúan y se interrelacionan, o de partes que se mantienen unidas en un estado de equilibrio dinámico" (pag.63).

Arias Galicia (1979) nos dice: "Un sistema puede definirse como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados" (pag. 13).

Seymour (1977) dice: "La idea básica de un sistema es que se trata simplemente de un conjunto de partes interrelacionadas"(pag. 245).

Hernández, Sverdlik, Chruden y Sherman (1986) dicen: El sistema puede ser definido como "un conjunto de partes interrelacionadas" (pag. 35).

A partir de las definiciones anteriores podemos decir que al referirnos a un sistema hablamos de:

UN CONJUNTO DE PARTES Y/O ELEMENTOS INTERRELACIONADOS QUE VAN A ACTUAR RECIPROCAMENTE ESTABLECIENDOSE UN EQUILIBRIO DINAMICO (NO ESTATICO) ENTRE LOS DISTINTOS ELEMENTOS INTERACTUANTES.

En esta definición, como en las otras, la constante que se advierte es la interrelación con otros elementos; al hablar de partes y/o elementos interrelacionados se dice que la organización, vista como sistema, no existe por sí misma, ésta interactúa, se relaciona con otros objetos, elementos, grupos, etc. Al interior y al exterior de la organización o sistema persisten estas interrelaciones que de cierta manera la afectarán con el fin de que exista un intercambio dinámico que mantenga un equilibrio no estático sino con nuevos efectos que lleven a una evolución constante del sistema, en este caso la organización.

Esto nos lleva a pensar que la organización es sumamente compleja, ya que en el concepto de sistema se encuentra implícito el grado de totalidad, que hace que el todo sea diferente y más importante que las unidades individuales por separado.

Al definir a la organización como sistema debemos deter-

minar qué tipo de sistema define a la organización. Arias -- Galicia (op. cit) explica que los sistemas , al ser clasifi-- cados, pueden ser agrupados en dos categorías: Los sistemas determinísticos y los sistemas probabilísticos; Los primeros son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda -- certeza; mientras que en los segundos existe incertidumbre -- al respecto.

La organización conforma un sistema probabilístico ---- porque existen grados de incertidumbre en su funcionamiento, el medio externo o interno influirán para que en ella exista siempre posibilidad de cambio.

Asimismo los sistemas pueden identificarse como de tipo abierto y cerrado. El primero es aquel que permite la entrada de otros sistemas y/o elementos al sistema sin ninguna --- discriminación. El sistema cerrado, por otro lado, no permite la entrada o interrelación con otros elementos y/o sistemas ajenos al ya establecido. Ahora bien ¿La organización es un sistema abierto o cerrado?.

Al observar con cuidado ambas clasificaciones es posible deducir que éstas son opuestas. Es claro que un sistema no puede interrelacionarse de manera indiscriminada con todos -- aquellos sistemas externos; y es obvio que tampoco puede cerrar sus interrelaciones si busca su supervivencia. De este modo, Arias Galicia (op. cit.), propone a la organiza--- ción como un sistema parcialmente abierto; al ser concebido así se entiende que la organización selecciona aquellos elementos que han de interactuar con la misma. El objeto de -

limitar al medio circundante radica en tratar de conservar la integridad del sistema, evitando los intercambios que puedan destruir o entorpecer su actividad.

Una vez que se ha ubicado a la organización como un sistema parcialmente abierto podemos abordar lo que se entiende por sistemas y subsistemas.

Como se ha venido diciendo, la organización se encuentra en un medio circundante. Seymour (1977) dice que para que la organización pueda sobrevivir debe lograr el fenómeno que se conoce como "simbiosis", es decir, la vida uniforme y mutuamente provechosa de dos organismos distintos con gran variedad de sistemas externos, los cuales, la mayoría de las veces, son muy amplios. Para Arias Galicia (op. cit) estos sistemas más amplios se llamarán suprasistemas; Seymour (op. - los llama sistemas superordinados.

Hernández y Cols (op. cit.), mencionan que los suprasistemas son de naturaleza física, tecnológica, social, política y económica; la organización tendrá que realizar un análisis sobre las relaciones que establecerá sobre éste conjunto de suprasistemas, realizando una definición de los límites del sistema. Arias Galicia (op.cit.) propone se establezcan cuáles elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto. -

Un ejemplo de suprasistema lo constituye el Gobierno Federal que se encontraría en el rubro de lo político; la organización debe lograr un equilibrio e interacción con este sistema exterior al sistema organizacional.

El hecho de que se identifiquen los diversos suprasistemas resulta benéfico para la empresa ya que existirá un in-

tercambio entre ésta y los diversos sistemas externos a ella, es decir, existirá comunicación entre la organización y otros sistemas.

Así como la organización debe identificar los supra----- sistemas y debe poner límites en la identificación de los --- mismos para su interacción, también es necesario reconocer -- a los subsistemas. Arias Galicia (op.cit.) señala que en una organización existen departamentos, los cuales pueden consi-- derarse como un subsistema de la misma. Dicho autor profun--

diza a este respecto haciendo énfasis en que la determinación o limitación de sistema y suprasistema va a depender del conjunto que estemos analizando, incluso menciona que la organización puede llegar a conformarse como un subsistema de la economía nacional y éste último adquirir el papel de supra sistema y éste a su vez un subsistema de un suprasistema mayor: el universo (ver fig. 1).

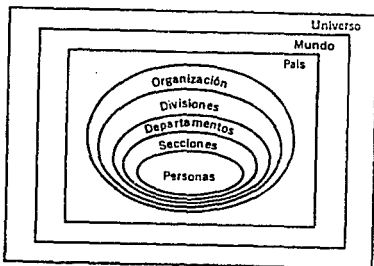


FIG. 1. Cada organización puede considerarse como un sistema enclavado dentro de suprasistemas y compuesto, a la vez, de subsistemas.

En una organización, los departamentos pueden ser considerados como subsistemas de la misma; Seymour (op.cit.) ---- prefiere usar el término de subsistema formal para referirse a los subsistemas de la organización, él nos dice que éste -- termino se refiere a los grupos y las entidades oficialmente establecidas que se crean a fin de que se lleven a cabo las - actividades de la organización; incluye entidades tales como departamentos y regiones que se reflejan en los organigramas tradicionales, se incluyen también comités, juntas y grupos - de carácter oficial, pero que con frecuencia no aparecen en el organigrama.

De acuerdo con este autor, al considerar a la organiza-- nización como un conjunto de subsistemas formales se obtie-- nen dos ventajas:

- 1) Se enfoca la atención en relación esencial de las actividades llevadas a cabo por individuos específicos.
- 2) Se hace incapié en el hecho de que, para satisfacer los requerimientos especiales de un negocio específico las subunidades que componen a la organización deben diseñarse tan cuidadosamente como las de cualquier sistema.

En síntesis: Un suprasistema generalmente lo va a cons-- tituir un sistema mayor a la organización, ejemplos de ello - son el Gobierno Federal, la economía nacional, etc. El sub-- sistema lo van a constituir los sistemas al interno de la --- organización , diganse departamentos o áreas.

Por otro lado, se debe recordar que la organización es un sistema probabilístico y parcialmente abierto, lo que --- habla de sus interrelaciones con el medio circundante (supra sistemas y subsistemas). Al determinar la interrelación del sistema con su medio circundante se hace necesario especificar cómo se da este evento.

Arias Galicia (op.cit.) plantea que al identificar a la organización como un sistema parcialmente abierto, este recibe influjos del medio circundante a través de vías específicas llamadas entradas, estos influjos recibirán el nombre de estímulos o insumos en caso de ser transformados por el sistema.

Estos insumos entrarán al sistema organizacional en --- donde van a ser procesados o transformados dando como resultado una reacción o respuesta empleando sus vías específicas llamadas salidas. Para comprender estos términos es necesario conocer lo que se entiende como productividad de una organización. La productividad de una organización puede definirse como la proporción entre los insumos (estímulos) que puso en juego para lograr ciertos objetivos y los resultados (respuestas) que obtuvo.

Los insumos o estímulos de un sistema pueden ser de muchos tipos; por ejemplo, pueden citarse los siguientes: aportaciones económicas, materia prima, conocimientos, habilidades y experiencias de sus miembros, etc. Las respuestas también pueden ser de diferentes clases: producto final o -- servicio, contaminación ambiental entre otras (ver fig.A.2).

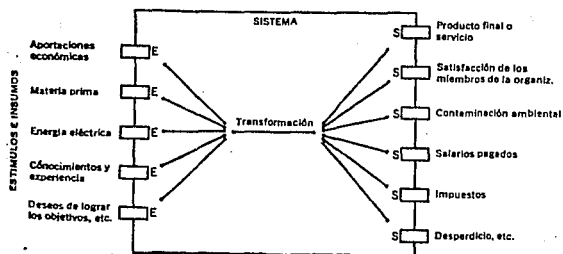


Fig. A.2. Esquema de entradas, salidas y transformación de un sistema productivo.

Con lo hasta aquí expuesto parecería que el funcionamiento del sistema es sencillo y por tanto limitado. Esto no es así. Su proceso no se limita a entradas, transformación y salidas, existe todo un proceso que permite que la organización no sólo reciba información del medio circundante, sino también en sí misma. Cuando el sistema reacciona, a través de las salidas tiende a haber comunicación sobre esta misma reacción, para producirse retroalimentación; la respuesta de esta retroalimentación tiende a convertirse en estímulo. La fig. A.3 permite observar este proceso de manera más clara.

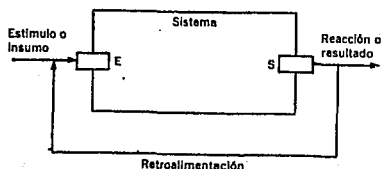


Fig. A.3. Esquema básico de retroalimentación de un sistema.

La figura arriba presentada es, en resumen, la forma de concebir a un sistema en forma sencilla y clara.

Para finalizar lo concerniente a la teoría que nos ocupa se hablará de lo que se ha llamado homeostasis. La homeostasis se refiere al estado de equilibrio constante hacia el cual tiende todo sistema. Una organización siempre tratará - de lograr el equilibrio ante los cambios y/o retos a los que se enfrente, no significando esto que permanezca estática. El equilibrio de una organización es dinámico (recuerdese que en la definición inicial se habló de un equilibrio dina

mico), esto significa que no permanece siempre igual; en cada reto superado la organización mejora, se fortalece y esta preparada para nuevos retos. Arias Galicia (op. cit.) señala que si el sistema regresara siempre a su preciso estado anterior, no sería posible el progreso "nos encontraríamos frente a una situación dinámica en su operación pero estática en su desarrollo" (pag. 19).

Así, la organización guarda equilibrio con aquellos sistemas con los que se interrelaciona al interior como al exterior de esta.

Para concluir podemos decir que de acuerdo con este modelo la organización no permanece estática, ésta recibe una retroalimentación constante a partir de sus reacciones lo que indica que aunque ciertamente el medio influye en ella, también lo hace en el medio que le rodea de allí la importancia de la interacción.

Una vez realizada la descripción de esta teoría es obvio que surja una pregunta: ¿Qué sucede con el individuo si partimos de este modelo de sistemas?.

El modelo sistémico, como se dijo, presenta la ventaja de observar a la organización como un todo, hacer énfasis --- en el todo se debe a que el modelo sistémico da igual valor a cada una de las partes que constituyen a la organización; estos son los humanos, los materiales y los tecnológicos, --- los cuales son denominados como recursos (Arias Galicia op. -

cit.; Seymour, op.cit.).

Así el elemento humano se denomina Recurso Humano (R.H.) Hablar de recurso humano es abocarnos a la perspectiva sistémica.

El R.H. constituye un elemento de valor para la organización debido a que éste se integra como el motor que da vida a la organización junto con los recursos materiales y tecnológicos, lo cual permite el logro de los objetivos de la organización, ya sean estos de producción, de satisfacción de necesidades, de servicios o de cualquier otro.

El R.H. es de gran trascendencia, de ahí la creación de una área de Recursos Humanos en las organizaciones productivas; dicho Departamento será analizado pero antes daremos una breve revisión a la estructura de la organización.

2. La Estructura de la Organización.

Para dar inicio a este punto se considera necesario dar una definición de organización.

"Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Scheun, 1989).

Si analizamos con cuidado el parrafo anterior, nos daremos cuenta de que hace especial énfasis en el logro de los objetivos organizacionales a través de requerimientos específicos que son: División de trabajo y funciones por un lado y, una jerarquía de autoridad y responsabilidad por otro.

Estos elementos se integran en la estructura de la organización, la cual se especifica en los organigramas de la misma.

Basicamente son conocidos dos tipos de estructura formal: la lineal y la de línea-staff (o asesora). Mencionaremos una tercera que actualmente no es muy utilizada y que es denominada como estructura de tipo funcional. (Chruden y Sherman, 1979; Arias Galicia, op.cit.; Grados, 1988).

ESTRUCTURA DE TIPO FUNCIONAL.- En este tipo de estructura, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los demás departamentos, con respecto a su desempeño de la función de la cual es responsable. La estructura funcional presenta la desventaja de requerir que los empleados reciban ordenes de varios jefes, lo que conduce a confusiones y a un control inadecuado. Es por ello que generalmente éste tipo de estructura no es usado en las organizaciones.

ESTRUCTURA DE TIPO LINEAL.- La estructura lineal, también conocida como "estructura escalar", es el tipo más sencillo y usado en las organizaciones. Permite que se mantenga una línea clara de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo dentro de la estructura. Se responsabiliza a cada

miembro de la organización sólo frente a un superior.

La estructura lineal es la mejor para las necesidades de la pequeña empresa cuyas operaciones generalmente se ----dividen en funciones de producción, de comercialización y de finanzas. Los gerentes de estos departamentos son responsa--bles por cada una de éstas funciones; tienen autoridad y responsabilidad sobre las actividades y el personal de sus -departamentos (ver fig. .A. 4)

ESTRUCTURA DE TIPO LINEA-STAFF.- Conforme las actividades --de los departamentos de línea aumentan de volumen y comple--jidad, generalmente, este tipo de estructura de línea recta demuestra que es menos satisfactorio, debido a que un geren--te no puede mantenerse al corriente en todos los campos re--lacionados con la operación del departamento.

Poco a poco, por lo consiguiente, deben emplearse indi--viduos que ayuden a los gerentes de línea en el desempeño de las funciones más especializadas.

El tipo de estructura línea y staff tienen caracterís--ticas tanto de la estructura de línea como de las funciona--les (ver fig.A.5)

Las distintas estructuras antes descritas, principal---mente la de línea y de linea-staff, revelan en el organigra--ma:

- * La división de las funciones.
- * Los niveles jerarquicos.
- * Las líneas de responsabilidad y autoridad.

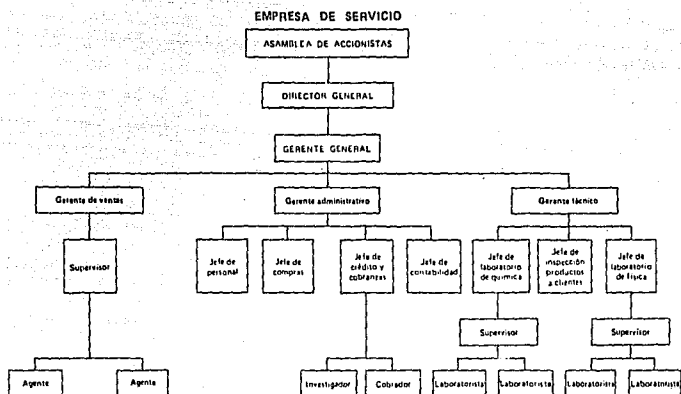


Fig. A.4. Estructura lineal de una empresa de servicio

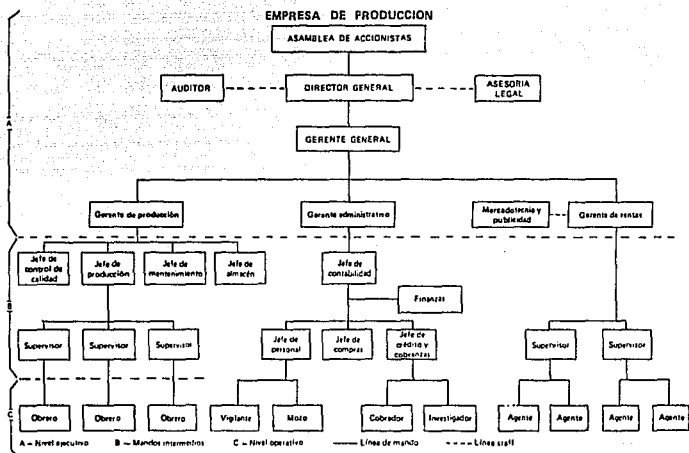


Fig. A.5. Estructura de tipo línea-staff de una empresa de producción.

- * La naturaleza lineal o staff del departamento.
- * Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- * Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Para concluir, se puede afirmar que una empresa es una organización.

Grados (1988) ofrece una clasificación de las empresas en México; las clasifica como de 1) Iniciativa privada; 2) Sector público y 3) Sector paraestatal. En la primera se incluyen:

- a) Empresas de producción.
- b) Empresas de servicios y,
- c) Empresas comerciales.

En la segunda se encuentra el sector central en donde se incluyen Secretarías de Estado, Departamento del Distrito Federal y Procuraduría General de la República.

En la tercera clasificación se incluyen empresas de Participación Estatal y Fideicomiso Estatal.

De aquí la importancia de ubicar al lector en el contexto de la organización, la que será conceptuada de diversas formas; en donde, cada organización o empresa presentará ciertos objetivos, los que van a cambiar según el tipo de institución de que se trate.

**B. EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
EN LAS ORGANIZACIONES.**

1. La estructura del Departamento de R.H. y Areas de responsabilidad funcional.

El apartado anterior explicó las posibles formas de --- presentar a la organización a un nivel de estructura, retomaremos este punto enfocandonos solamente a la estructura -- formal, es decir, la presentación de la estructura de la ---- organización a través de un organigrama tradicional.

La estructura formal presenta dos características principales:

- 1) El trabajo es dividido y arreglado en porciones ---- manejables a través de departamentos.
- 2) El líder de cada grupo trabaja en estrecho contacto con el director general de manera que los esfuerzos de los grupos pueden ser coordinados y encaminados a los objetivos de la organización.

El Departamento de R.H. es considerado como un sistema al interior de la organización, la cual va a fungir como un suprasistema del mismo. Al ser concebido este departamento como sistema no se debe perder de vista que persigue el logro de los objetivos de la organización.

Todo sistema cuenta con subsistemas que llevan a cabo - ciertas funciones para el logro de un objetivo común; el Departamento de R.H. no se queda atrás éste también cuenta con sus propios subsistemas que tienen una función específica y que tienden a agruparse en departamentos, estos pueden ser:

- * Planeación de R.H.
- * Reclutamiento y Selección de personal
- * Evaluación del desempeño
- * Administración de sueldos y salarios.
- * Relaciones laborales.
- * Evaluación y control general de las funciones de personal; entre otros.

Cada uno de estos subsistemas integran las áreas de responsabilidad funcional del Departamento de Recursos Humanos.

La estructura de éste sistema seguirá los mismos lineamientos de una estructura formal especificados en el apartado anterior. Sin embargo, para determinar la estructura definitiva de un Departamento de Personal se deben considerar una serie de variables como lo es el tamaño de la organización y logambientes internos y externos (subsistemas y suprasistemas, así como objetivos organizacionales).

La estructura de un departamento de personal no puede ser copiada de otras empresas ya que ésta va a estar ligada

a los recursos económicos y necesidades de la organización, esto quiere decir que la estructura va a ser particular para cada organización debiéndose tener una capacidad creativa para su elaboración.

Hernández y Cols(1986), presentan algunas de las secciones como puede ser organizado un departamento de personal y las funciones que normalmente desempeñaría cada una de las secciones

Hernández (op.cit) no pretende un modelo específico a seguir sino más bien una forma posible de distribución de departamentos para aquellos que desean apreciar una idea de de estructura de departamento que nos interesa (ver fig. --- B.1).

Dicha figura muestra un panorama general de las funciones del departamento de R.H.; todas y cada una de sus funciones son importantes ya que contribuyen al logro de objetivos del sistema y subsiguientemente a los de la organización.

Lo ideal sería describir cada una de las funciones del departamento de personal, sin embargo, debido al objetivo -- del presente trabajo no ahondaremos en las diversas áreas -- de responsabilidad, sólo lo haremos en lo que corresponde -- a la selección de personal.

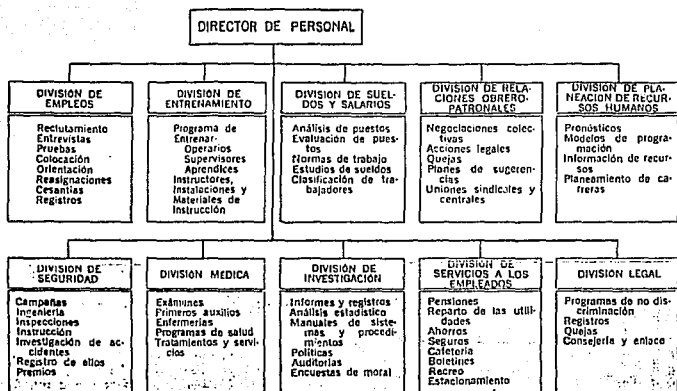


Fig. B.1. Organización del Departamento de Personal propuesto por Hernández y Cols.

2. El departamento de Selección.

El departamento de selección de personal constituye un subsistema de área de R.H. y de la organización, éste subsistema al igual que los demás contemplará un objetivo particular que redundará en los objetivos de la organización lo cual no se debe perder de vista.

Al hablarse de selección de personal se tiene presente , por lo general, solamente el valor de las candidaturas provenientes del exterior, pero en realidad el proceso selectivo opera lo mismo en la confrontación de quienes se hallan fuera de la empresa y aspiran a ingresar a ella, que en aquellos -- que actualmente se encuentran a su servicio. En este segundo caso, el fin perseguido es el traslado de la persona que ocupa el puesto, a otro que se adapte mejor a las cualidades y características comprobadas.

Cuando se realiza con elementos provenientes del exterior, la selección es un proceso de doble dirección, en el cual tanto el ofertante de trabajo como el productor buscan, - a través de las diversas fases en el proceso, llegar a una de cisión. Por un lado, el ofertante de trabajo trata de merecer la admisión; por el otro, el aspirante a ingreso considera si las características y los requisitos del puesto de trabajo al que opta corresponden a sus cualidades, aspiraciones e intereses, y si son compatibles con éstos el ambiente de trabajo, las condiciones laborales y las perspectivas para el futuro.

El proceso de selección se articula normalmente en una serie de fases sucesivas, cada una de las cuales presentan

sus propias características.

Particularmente el proceso de selección en sentido estricto, es decir, el que concluye con la admisión del candidato, es comparado con una carrera de obstáculos, símil que expresa eficazmente que cada fase del proceso equivale para el candidato a un obstáculo que debe superar para alcanzar la meta final de la admisión. El orden en que se suceden las diversas fases varía según las dimensiones de la empresa, el tipo de personas a admitir, nivel de formación, etc. No debe olvidarse que se hallan siempre estrechamente ligados entre sí, por lo cual se concibe al proceso selectivo como un todo unitario.

Al señalarse que la dimensión de la empresa va a determinar el orden en que se seguirán las diversas fases del proceso se entiende que no existe un proceso único; cada proceso es diferente para cada empresa u organización sujetándose a los requerimientos de la misma, y de hecho cada autor presenta un modelo específico de selección, ejemplos de ello son los siguientes:

Werther (1982), presenta el proceso selectivo en 7 pasos o etapas:

Etapas 1. Recepción preliminar de los candidatos.

Etapas 2. Pruebas de empleo.

Etapas 3. Entrevista de selección.

Etapas 4. Verificación de referencias.

Etapas 5. Evaluación médica.

Entrevista con el supervisor.

Etapas 7. Decisión de contratación.

Grados (1988) nos presenta los pasos siguientes:

1. Presolicitud.
2. solicitud
3. Entrevista inicial.
4. Evaluación técnica.
5. Evaluación psicológica.
6. Evaluación socioeconómica.
7. Entrevista de selección.
8. Examen médico.
9. Conclusión.
10. Decisión.
11. Contratación.

Heredia y Arias (1979) mencionan los siguientes:

1. Vacante.
2. requisición.
3. análisis y evaluación de puestos.
4. Inventario de recursos humanos.
5. Fuentes de reclutamiento.
6. Solicitud de empleo.
7. Entrevista inicial.
8. Pruebas psicológicas.

9. Pruebas de trabajo.
10. Examen médico.
11. Estudios socioeconómicos.
12. Decisión final.
13. Inducción.

Para estos autores la selección se inicia desde la vacante incluyendo el proceso de reclutamiento, que termina en el punto 6.

Chruden y Sherman (1986), concuerdan en que el proceso de selección se inicia cuando se presentan las vacantes y agregan los pasos siguientes:

1. Recepción de solicitudes.
2. Entrevista preliminar.
3. Llenado de la forma de solicitud.
4. Pruebas de empleo.
5. Entrevista.
6. Investigación de antecedentes.
7. Selección preliminar en el Dpto. de R.H.
8. Selección final del supervisor.
9. Examen médico.
10. Asignación.

Después de mostrar algunos modelos de los pasos a seguir en el proceso de selección debe quedar muy claro que éstos son muy diversos. El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia varía no solo con la organización -

sino con el tipo y nivel de puesto que deba ocuparse.

El proceso de selección, observado como una actividad a realizarse en una organización, con el fin de obtener resultados optimos de los candidatos elegidos; funciona como un sistema el cual presenta entradas, salidas y retroalimentación.

Werther (op.cit.) señala que el proceso de selección -- depende mucho de entradas tales como el análisis de puestos, planes de recursos humanos y candidatos, éstas entradas se -- reciben junto con los desafíos del ambiente externo, la --- ética y los lineamientos establecidos por la organización. - Las salidas o resultado final de la selección son las personas a las que se contrata; la retroalimentación la consti--- tuirá el que los nuevos empleados sean productivos a la organización, lo que constituye la mejor prueba de una buena selección independientemente del número de pasos abordados en el proceso.

Conocer el funcionamiento del proceso de selección como sistema resulta valorativo en el sentido de que cumple un --- objetivo específico que esta a favor de la organización.

Aunque ciertamente el proceso de selección en su con--- junto es importante, es necesario observar que en todos y -- cada uno de los modelos presentados por los diversos autores la constante es la entrevista, la cual es citada de muy diversas maneras: Entrevista inicial o preliminar, entrevista profunda o simplemente entrevista.

Se cite como se cite se esta hablando de una entrevista de selección la cual es un instrumento digno de ser destacado en el proceso ya que ésta aparece como una herramienta particularmente eficaz que al darle un adecuado tratamiento propicia el primer acercamiento del individuo a la organización. En ella se presentan las primeras impresiones tanto de uno como de otro lado. Su importancia radica en que ese momento suele ser determinante, ya que se trata de un intercambio en donde, más allá de una simple contratación se interrelacionan las expectativas de ambos interesados, y se fijan los compromisos que estan dispuestos a asumir y de --- qué manera.

CAPITULO II

LA ENTREVISTA.

A. ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA.

1. GENERALIDADES.

La entrevista es una técnica que, entre muchas, viene a satisfacer los requerimientos de interacción personal que la civilización ha originado, por ello es usada por una gran variedad de profesionales como son los médicos, abogados, --- maestros, administradosres, psicólogos, etc., que le han --- dado usos específicos.

Sin embargo, la técnica de entrevista se ha desvirtuado confundiendola con otros tipos de intercambio personal, que se le asemejan mucho en su aspecto formal, pero nunca en sus aspectos de contenido y finalidad.

Por las razones antes expuestas se identificarán algunas de las situaciones de interrelación que suelen confun--- dirse con la entrevista, éstas son: la conversación, el interrogatorio y el discurso.

a) CONVERSACION.

La palabra conversación alude a una charla o platica -- (descripción del diccionario larousse usual, 1974). Comun--- mente ante esta situación es uno de los participantes quien conduce el dialogo con el interés de obtener información de la otra parte aunque esto es relativo ya que se da una relación de pleno agrado por ambas partes, existiendo un inter--- cambio de intereses comunes o semejantes pudiendo divagar de un tema a otro sin restricciones lo que indica que no se ---

sigue lineamiento alguno hacia un fin determinado bien definido o establecido.

Una entrevista es comunmente más dirigida y orientada a metas presentandose como un acontecimiento mutuo del que cada persona espera obtener beneficios.

b) INTERROGATORIO.

Si bien es cierto que en la aplicación de la entrevista se hacen una serie de cuestionamientos, ésta no cae en la categoría de interrogatorio; el interrogatorio se caracteriza por la situación en que una persona se ve obligada a dar respuestas correctas a preguntas concretas, sin ninguna libertad para ser espontaneo y crear una real interacción -- con la persona que se tiene enfrente.

La característica de espontaneidad es propia de la entrevista.

c) DISCURSO.

El discurso se caracteriza principalmente porque una -- de las partes es la que habla y la otra sólo escucha.

En la entrevista existe participación de ambas partes.

A. DEFINICION.

En base a lo antes descrito es posible dar una definición de entrevista, para ello se darán a conocer propuestas

dadas por algunos autores:

Moore Bingham (tomado de Morgan, 1975) dice, "una entrevista es una conversación dirigida a un propósito de---finido, diferente a la conversación misma".

Morgan (1975) dice, "una entrevista es una conversación con propósito..." (pag.2)

Grados (1988) "La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos per---sonas (entrevistador/entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener --la información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes" (pag. 186).

Heredia y Arias (1979) dicen "en el sentido estricto se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación -interpersonal, que tiene por objetivo proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y, en virtud de las cua--les se toman determinadas decisiones..." (pag. 265)

Acevedo y López (1988) dicen que "la entrevista es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en base a un objetivo" (p.10).

En base a las definiciones anteriores se puede obser---var que la constante es: la comunicación oral e interper---sonal, y, el logro de objetivos particulares según sea lo --

que se desee investigar. En ese sentido, la definición de Acevedo y López es la más aceptable. Sin embargo se propone la siguiente:

LA ENTREVISTA ES UNA TECNICA EN DONDE ES POSIBLE --
LA COMUNICACION INTERPERSONAL, CUYA FINALIDAD ES --
OBTENER INFORMACION ESPECIFICA EN BASE A UN OBJETIVO
PARTICULAR.

B. TIPOS DE ENTREVISTAS.

Dado el carácter dinámico y desarrollador de la entrevista, cualquier intento de clasificación resulta demasiado restringido.

Blanco Cohen (1982), Acevedo y López (1988) estan de acuerdo en clasificar los distintos tipos de entrevista en dos ámbitos: 1) según su propósito final y 2) según su tipo de conducción.

En el rubro correspondiente al propósito de la entrevista tenemos 5 tipos:

1) La entrevista de admisión o selección.

Esta, debido al tema a tratar en el presente trabajo es la que nos interesa. Aquí el entrevistador trata de formarse un juicio del candidato a un empleo; la entrevista de selección implicará la integración y diferenciación de la en-

trevista inicial y la entrevista profunda.

2) La entrevista de evaluación o promoción.

Con ésta se intentará evaluar el nivel de desarrollo -- y actividad de un trabajador con el fin de determinar la posibilidad de una promoción o ascenso a un mejor puesto dentro de la organización.

3) Entrevista de consejo.

Esta es utilizada ampliamente ante situaciones conflictivas que se dan con regularidad en una organización. Su -- función es la de aclarar estas situaciones en el momento --- adecuado ya que, de no ser así el conflicto podría llegar a repercutir en el equilibrio de las relaciones del grupo.

4) Entrevista de salida.

Existen empresas que suelen entrevistar a los empleados cuando éstos abandonan la organización. La entrevista de -- salida puede darnos idea de la eficiencia del Departamento de Personal. Revela los motivos por los que el empleado --- abandona la empresa y puede indicar ciertos métodos para --- mejorar algunas condiciones y reducir así la rotación futura. También mostrar hasta qué punto la política de la compañía ha sido explicada a los empleados, y si verdaderamente la -- entienden, así como sus implicaciones. E igualmente revela situaciones en las que los métodos de la empresa no tienen - el efecto que se había pensado.

5) Entrevista de confrontación.

En ésta se pretende intentar rectificar cualquier conducta negativa o perjudicial para la buena marcha de las relaciones laborales, y llegar así a una solución.

Con respecto a la clasificación correspondiente al tipo de conducción, tenemos las siguientes:

1) Entrevista Planificada (estructurada o directa).

En esta se han trazado previamente las preguntas que -- se requieren explorar en forma fija y determinada, se considera el tipo de entrevista rígido ya que se da una relación de pregunta y respuesta, donde el entrevistador tiene casi completamente el dominio.

La ventaja básica de este tipo de entrevista es que --- impide las divagaciones y permite la obtención de todos los datos que se desean conocer.

2) Entrevista libre o no directa.

En este caso, el entrevistado es el que toma la parte -- más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objeto de señalar -- sólo el área que interesa, y dejando a aquél la iniciativa de que hable de ella en la forma en que quiera. Esta modalidad --

de entrevista requiere de personal capacitado y, sobre todo, - con experiencia.

El entrevistador no sólo tiene que atender a las respuestas verbales del individuo, sino también observar cuidadosamente todas las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan.

3) Entrevista semilibre o mixta.

En este tipo de entrevista se presenta una combinación de la primera y la segunda; existe así flexibilidad ya que, si bien el entrevistador ha trazado un plan de desarrollo -- en cuanto a las preguntas, existe la oportunidad de explorar un poco más sin seguir de manera estricta el plan original - pero siguiendo el objetivo, así este tipo de entrevista proporciona libertad de acción y agilidad.

4) Entrevista de tensión.

Este tipo de entrevista esta dirigida a conocer el comportamiento del entrevistado ante una situación tensa donde resulta difícil el control de sí mismo. La entrevista misma consiste en una serie de preguntas bruscas, hechas en una -- sesión rápida y de modo poco amistoso.

Werther y Daris (1979) mencionan que este tipo de entrevista fue elaborada originalmente durante la segunda -- guerra mundial para observar cómo reaccionarían reclutas escogidos tras las líneas enemigas.

Los lugares en donde se puede aplicar este tipo de entrevista son los centros de reclutamiento de policías, con el fin de observar la reacción de los candidatos aspirantes ante problemas que afrontarían en su trabajo.

La entrevista de tensión, en caso de ser necesaria su aplicación sólo puede llevarse a cabo después de una serie de entrevistas en planos comunes, ya que de aplicarse desde el primer momento causa un efecto negativo en el candidato creando una mala imagen de la organización.

5) Entrevista de solución de problemas.

La entrevista de solución de problemas se centra en uno o varios problemas que se espera pueda resolver el candidato es decir, este tipo de entrevista suele ser un auxilio para el entrevistador si quiere saber la conducta del candidato ante ciertas situaciones y, regularmente suelen ser abordadas a lo largo de una entrevista estructurada o mixta.

Además de los tipos de manejo de entrevista ya mencionados, existen otros tipos que no son encuentros individuales, es decir, la relación entrevistador/entrevistado, sino que participan en ellos varios individuos; tal es el caso del llamado panel interview y las entrevistas de grupo. El panel interview consiste en que varios entrevistadores -- interroguen a la vez a un candidato, cada uno desde un punto de vista particular. La entrevista de grupo (también llamada de desempeño oral de grupo), es un método muy usado --

en la selección de aspirantes a ejecutivos. Cuando se usa el método de entrevista de grupo, se reúne a una media docena solicitantes para una discusión en grupo donde serán ---- observados y evaluados mientras se enfrascan en una discu---- sión de mesa redonda, con o sin un director. Investiga----- ciones realizadas por Revlon (citado por Sherman y Chruden, 1976) han hallado que la entrevista de grupo facilita las observaciones de factores tales como iniciativa, dinamismo, pose, adaptabilidad a nuevas situaciones, habilidades sociales, etc. Generalmente esta técnica de grupos es usada para la selección de mandos y áreas de ventas principalmente.

Una vez concluido el apartado correspondiente a los tipos de entrevista continuaremos con las fases de ésta.

2. FASES DE LA ENTREVISTA.

La entrevista se integra de varias fases, entre las que se destacan el rapport, el desarrollo, la cima y el cierre, los cuales se describirán a continuación.

RAPPORT O AMBIENTACION.

Heredia y Arias (1979) indican que este término significa "concordancia o simpatía" y tiene como propósito fundamental disminuir la ansiedad del solicitante y crear un clima de confianza y cordialidad; en otras palabras, lo que se pretende en esta fase es romper el hielo y esto se logra a través de las actitudes de cordialidad y amistad.

Grados (1988) identifica en esta misma fase el "approach" y la "empatía". El "approach" (aproximación o acercamiento) consiste en el establecimiento de una distancia social; entre las formas de marcar distancia se encuentra el tuteo, el hablar de Usted, la posición frente al escritorio, etc. La empatía (la que debe ser una habilidad de la que goce el psicólogo) nos lleva a tener la capacidad de sentir lo que otros sienten, o mejor dicho, ubicarse en el lugar del otro y así lograr entender al candidato en ese momento en que se encuentra ansioso.

El rapport o ambientación no sólo es una fase inicial de ser posible debe mantenerse a lo largo de toda la entrevista sacando ventaja al hacer sentir seguro al entrevistado

Algunas conductas recomendadas que ayudan a establecer

el rapport son: (Acevedo y López, op.cit; Blanco Cohen, op.cit.; Fear, 1979; Grados, op.cit.).

- * Tratar con cortesía.
- * Interesarse al escuchar.
- * Hacer preguntas abiertas en lugar de cerradas.
- * Seleccionar áreas familiares al solicitante para poder abrir la entrevista.
- * Aclarar que la información se tratará confidencialmente.

Las conductas que deben evitarse y que tendrán por consecuencia un mal rapport son las siguientes:

- * Plantear en forma muy directa (básicamente en preguntas) los objetivos que se pretenden.
- * Tratar con excesiva condescendencia o rudeza al entrevistado.
- * Usar el sarcasmo para poner en ridículo a la persona en cuestión.
- * Usar un lenguaje no adecuado a las circunstancias y a la persona.
- * Insistir con preguntas sobre ciertas situaciones particulares que abiertamente provoquen resistencia en el sujeto.

Si son consideradas las recomendaciones mencionadas arriba es muy probable que se logre con éxito el rapport.

DESARROLLO.

El desarrollo inicia a partir de los primeros cuestionamientos. Generalmente se inicia con la verificación de los datos demográficos, y, es aquí donde el entrevistador dará pauta al estilo que ha de seguir con respecto a la entrevista, es decir, la forma en que dirigirá el encuentro con el entrevistado (entrevista estructurada, libre, mixta, etc.).

CIMA.

La cima o punto alto de la entrevista es el momento en el cual se extrae el cúmulo de información relevante; diríase que es el momento en donde se logra el objetivo principal de la entrevista ya que se obtiene información de tipo ----- cualitativo y por tanto más significativo.

CIERRE.

Esta fase, al igual que las otras es muy importante. Aquí conviene que el entrevistador acentúe el tono cordial - asegurándose de que la tensión haya desaparecido o bajar el índice de ésta en caso de haberse producido a lo largo de la entrevista.

Antes de dar por terminada la sesión se debe verificar si no quedó ningún punto por investigar y si el entrevistado desea agregar algo más o bien, si desea hacer alguna pregunta.

Es conveniente, al llegar a esta fase, preparar al entrevistado para el momento en que finalizará el encuentro anunciandoselo unos 5 o 10 minutos antes. Frases como: ---- "antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más" o "nos estamos acercando al final pero antes quisiera saber si..." hechas de manera amable y amistosa ayuda a el entrevistado a prepararse para terminar la entrevista.

Una vez mencionadas las fases de la entrevista, es relevante enfatizar que cada una de ellas es imprescindible y de igual peso en importancia debido a que cada una tiene un objetivo preciso. El rapport relaja al individuo, el desarrollo da pie a la información que deseamos obtener, la cima nos presenta datos que van a encausar a una meta específica, y, el cierre es el que va a permitir que el entrevistado -- salga del encuentro con una sensación de que se le ha tomado en cuenta y que se tiene interés en él.

Como se observa, cada paso nos lleva a un mejor desarrollo de la entrevista si se aplica de manera adecuada.

INFORME DE LA ENTREVISTA.

El informe de la entrevista consiste en redactar un escrito en donde aparezcan las evaluaciones, conclusiones y resultados finales de la entrevista. Dicho informe debe ser claro de manera que otros puedan entenderlo, evitando en lo posible hacer uso de términos psicológicos para que su lectura pueda ser accesible y no haya necesidad de pedir explicaciones a quien lo escribió.

Esta redacción final pretende plasmar la imagen del entrevistado.

Acevedo y López (op.cit.) indican que una de las diferencias más notables que existen entre la redacción de un resumen de la entrevista y un reporte minucioso y preciso -- de ésta estriba en la correcta selección y evaluación de --- aquellos datos relevantes que se encuentran en un cumulo de información obtenida durante la entrevista. Los datos relevantes son aquellos que son imprescindibles para alcanzar los objetivos específicos que se han planteado al entrevistador para lo cual se hace necesaria la objetividad y la capacidad de análisis y síntesis por parte del que redacta.

Así, la capacidad de análisis y síntesis y, sobre todo objetividad son rasgos que deben caracterizar a un entrevistador ya que esto debe plasmarse en su reporte de investigación, ya que, la entrevista es la investigación de datos relevantes en el sujeto entrevistado.

Una vez expuesto lo concerniente a lo que es la entrevista en terminos generales procederemos a enfocarnos al tipo de entrevista que nos interesa, es decir, la entrevista de selección.

B. LA ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista de selección constituye el primer contacto personal entre entrevistador y candidato, tal encuentro - esta matizado por el desconocimiento de ambas partes, de ahí la necesidad de entablar el diálogo con el fin de intercambiar la suficiente información.

1. DEFINICION.

Con anterioridad se presentó una definición de lo que se entiende por entrevista en términos generales, se dijo que se trataba de una técnica en donde era posible la comunicación interpersonal, cuya finalidad era obtener información específica en base a un objetivo particular.

Aunque la definición general no dista mucho de la definición de entrevista de selección se presentan algunas definiciones dadas por los diferentes autores.

Acevedo y López (op.cit.) dicen que "la entrevista de selección esta enfocada a obtener datos conductuales del entrevistado, sus actitudes y rasgos característicos, todo lo cual deberá integrarse en un conjunto único, tomando en cuenta tanto el punto de vista del candidato y sus necesidades, como las características del puesto que desea llegar a desempeñar" (pag. 163).

Zerilli (1978) nos dice: cuando se habla de una entrevista de selección "se piensa en la recogida de datos e in-

formaciones acerca del candidato, mediante una comunicación recíproca, con el fin de valorar la idoneidad, o la falta de aptitud para determinado puesto en la empresa" (pag. 211).

Kephart (1976) dice: "la finalidad de la entrevista es obtener información suficiente acerca de las aptitudes y conocimientos del candidato que permitan una decisión válida acerca de si posee éstas en grado suficiente, de modo que -- haya una razonable seguridad para predecir si podrá actuar -- con éxito para la tarea que se le examina" (pag. 19).

Werther y Daris (1979) dicen "la entrevista de selección es una conversación formal y profunda que se lleva a -- cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato (pag.183)

Acevedo y López (1988) dicen que "la entrevista de selección implica una toma de decisión; debe ser considerada como un medio de interacción" (pag.160).

Así, podemos decir que la entrevista de selección es:

UNA TECNICA Y UN MEDIO DE INTERACCION HUMANA CUYO
OBJETIVO PRINCIPAL ES PREDECIR CON CIERTO GRADO DE
CERTEZA SI EL CANDIDATO ES APTO O NO A UN DETERMI-
NADO PUESTO.

En el ámbito de las diversas definiciones pueden percibirse objetivos específicos, bien precisos, que se deben tener presentes en la dirección de la entrevista de selección y que pueden sintetizarse del modo siguiente:

1. Comprobar que el candidato posea los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas que le vayan a ser asignadas. Bajo este aspecto, es finalidad de la entrevista la obtención de datos no deducibles de otras fuentes ni susceptibles de medición exacta con otros instrumentos.
2. Facilitar al candidato todos los datos acerca de la empresa y del puesto de trabajo que se le ofrece, necesarios para que pueda valorar con pleno conocimiento de causa si le conviene o no aceptar la propuesta de ingreso a la empresa. Esto, entre otras cosas, simplifica notablemente el encuentro, ya que un aspirante que conozca características de la empresa y del trabajo que habría de desarrollar en la misma es mucho más fácil de entrevistar.
3. Producir en el candidato una buena impresión acerca de la empresa y de su modo de tratar al personal. Esta impresión favorable es muy conveniente, tanto en el caso de que el candidato sea admitido o de que las negociaciones no tengan éxito.

4. Reunir en un único contexto las informaciones - acerca del candidato, recogidas anteriormente - por distintas fuentes, y controlar su veracidad y exactitud.

En relación a tales objetivos, se puede llegar a la conclusión de que el encuentro cumple simultáneamente las -- funciones de:

- a) Fuente de información.
- b) Instrumento para suministrar informaciones.
- c) Control de otras fuentes informativas.
- d) Instrumento para fijar posturas.

Ahora la pregunta es: ¿Dónde inicia y/o dónde termina la entrevista de selección? ¿En qué consiste ésta?.

La entrevista de selección ha sido identificada por varios nombres: entrevista estructurada, entrevista profunda - o simplemente entrevista de selección.

Si bien es claro que la entrevista aparece mencionada - dentro del proceso de selección, por lo regular no se conoce el proceso de la misma. Grados (1988) y Stanton (1989) hacen una diferenciación bien específica sobre este punto nombrando dentro de la entrevista de selección a la entrevista inicial y a la entrevista profunda o estructurada.

En base a esto, se hablará de dos etapas de la entrevista de selección, la etapa uno que corresponde a la entre-

vista preliminar o inicial y, la segunda etapa, la cual es más profunda y estructurada que la primera.

Antes de dar inicio a la primera entrevista existen fases previas que deben cubrirse: a) la descripción y conocimiento del puesto y, b) el análisis y evaluación de la hoja de presolicitud y solicitud.

2. Información necesaria para la preparación de la entrevista de selección.

a) Descripción y Conocimiento del Puesto.

En algunas empresas se han dado los casos en que se realiza la selección de personal sin prestar atención a las exigencias del puesto (Kephart, 1976), teniendo por consecuencia una mala selección debido a que se desconocen las funciones del puesto, y por tanto, se realiza una selección a ciegas por este hecho.

El análisis de puestos es la primera fuente de información de la cual se debe echar mano para la realización de la selección. Ante un análisis de puestos previo es posible especificar las habilidades, aptitudes y conocimientos que se requieren en los diferentes puestos para ser desempeñados de manera adecuada por los aspirantes.

Para recabar este tipo de información en caso de no existir, lo más adecuado es usar la observación y los impresos sobre descripción de tareas que se puedan obtener a través de los distintos jefes de departamento.

De esta manera se estará en posibilidad de conocer el tipo de trabajo a ser efectuado y las cualidades que éste --- requiere del trabajador.

b) La Hoja de Solicitud.

Una vez conocidas las tareas del puesto, los conocimientos requeridos así como las habilidades requeridas se -- hace uso de la hoja de presolicitud o solicitud, la cual deberá ser llenada por el aspirante. Es muy importante que dicha hoja sea llenada por el aspirante sin ayuda de nadie, --- ya que con su forma de responder dejará constancia de su atención, comprensión, pulcritud, facilidad de expresión, -- etc., los cuales revelarán aspectos de la personalidad del -- candidato.

El modelo de solicitud esta preparado de tal manera que se obtengan datos relativos al solicitante y que puedan servir de indicio de su aptitud para el empleo en cuestión.

El principio fundamental a que obedece el uso de la solicitud como instrumento para admitir al nuevo personal es que los datos obtenidos por ella sirven de indicadores relativos del nivel de potencial del solicitante como futuro empleado de la organización. De ahí que se persigue conocer, -- con cierta aproximación de la realidad los datos familiares, profesionales y personales del futuro entrevistado, y, aunque el formato de solicitud suele variar de acuerdo a cada compañía el contenido deseable de la hoja de solicitud

debe abarcar las siguientes áreas de exploración:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 1. Datos personales. | 7. Participación social. |
| 2. Puesto al que aspira. | 8. Referencias. |
| 3. Sueldo deseado. | 9. Parte exclusiva para ser |
| 4. Cultura escolar | llenada por el Dpto. de |
| 5. Datos familiares. | Recursos Humanos. |
| 6. Experiencia laboral. | |

La presolicitud, que es una solicitud reducida en donde se pretende recabar la información mínima para observar si el candidato es apto o no, contiene las siguientes áreas de exploración:

1. Datos personales.
2. Puesto al que aspira.
3. Sueldo deseado.
4. Cultura escolar.
5. Experiencia laboral.

El uso de la presolicitud o la solicitud depende en --- mucho de la empresa, sin embargo, ante un gran número de --- aspirantes a un puesto específico es muy recomendable el uso de la presolicitud y así elegir las más aceptables y que por tanto requieren de mayor atención por parte del entrevistador, despachando en un tiempo corto a los individuos que no llenan los requisitos mínimos.

Conocidos los elementos anteriores; descripción del puesto y uso de la solicitud se puede iniciar la entrevista de selección. La forma en que se lleve a cabo ésta depende en mucho de la organización, de acuerdo a las necesidades --- de la organización algunas crean conveniente realizar la - entrevista preliminar y otras no, tal vez otras integren entrevista preliminar y profunda (estructurada) en una sola identificando a los individuos que merecen una entrevista más amplia y despidiendo de forma rápida a los no aptos, o tal vez, se realice la entrevista preliminar y después de haberse producido la filtración del candidato a través de las pruebas psicológicas identificar a los candidatos más aptos a los cuales se les dará la oportunidad de una entrevista -- más profunda.

Recuérdese que el lugar en que se ubique la entrevista en el proceso de selección depende en mucho de la empresa -- y que no existe un modelo único a seguir.

Lo importante de todo esto es que por lo general se --- dan las dos modalidades de entrevista (inicial y profunda) - y no está de más describir en qué consiste cada una de ---- ellas.

3. La entrevista preliminar o inicial.

La entrevista preliminar constituye la primera etapa de la selección, en el término de 10 min. como máximo se pueden eliminar a los aspirantes evidentemente no calificados ----

poniendose especial interés a factores tales como:

1. Experiencia y entrenamiento inadecuados.
2. Edad.
3. Incapacidades físicas notorias.
4. Esquemas de personalidad no adecuados (como por ejemplo que el candidato discuta sobre las preguntas que se le están haciendo).

Esta entrevista no tiene la finalidad de evocar información profunda sobre los antecedentes del aspirante al trabajo, ni tampoco debe ser interpretada como una entrevista de selección final. Su objetivo principal es determinar si el aspirante justifica una mayor consideración.

Fear (1979) indica que se deben dejar pasar los casos dudosos con el fin de no dejar ir a un candidato que puede ser efectivo.

Las características que se evalúan en la entrevista de preselección y que tienen por finalidad eliminar a los aspirantes no deseados son mencionados por Stanton (1989):

- a) Preselección visual.
- b) Preguntas críticas.
- c) revisión de la solicitud.
- d) Descripción breve del trabajo.

a) Preselección Visual.

También conocida como "selección a simple vista", en esta etapa se observa especialmente la presentación del solicitante. Es muy común que se presenten a solicitar em--

pleo personas con una presentación no adecuada al puesto, esto se observa con mayor detenimiento en personas que van a solicitar un puesto de nivel medio a alto. Para el caso de los niveles operativos no se pide una excelente presentación - pero sí pulcritud evitando a los indeseables. Para el caso de aquellos que han sido considerados indeseables es común que se les atiende y se muestre interés en su solicitud --- haciendoles preguntas sobre su experiencia o algún otro referente e inmediatamente se le agradece el interés por ingresar a la compañía recordándole que existen otros candidatos y que al igual que los otros se encuentra en concurso. Se le indica una fecha tentativa en la que se le llamará y de no ser así debe suponer que la vacante ya ha sido cubierta.

Una recomendación que hace Stanton (op.cit.) es que un aspirante jamás debe ser rechazado ni se le debe decir que - no esta capacitado durante el transcurso de la entrevista, de lo contrario el entrevistador se enfrentará a serios problemas.

b) Uso de preguntas críticas.

Las preguntas críticas son aquellas relacionadas directamente con las habilidades y características requeridas para el buen desempeño del puesto.

Un ejemplo de ellas son las siguientes:

¿Qué pruebas psicométricas conoce?

Describe el test ...

¿De qué etapas esta formada una entrevista?

¿Ha tenido experiencia en selección de personal?

Dependiendo de la manera en que de respuesta a las preguntas se determinará si se le da mayor consideración al ---- aspirante.

c) Revisión de la solicitud.

La revisión de la solicitud muchas veces posibilita la determinación si se requiere o no una entrevista más detallada. Al ser analizada se puede observar la estabilidad en los empleos anteriores, la experiencia adquirida, el tipo de preparación, etc. lo que da un margen de probable rechazo o aceptación del aspirante a la siguiente fase.

Si bien es cierto que la solicitud nos da cierta información para rechazar o no a un aspirante, se deben realizar algunas preguntas al mismo con el fin de permitir su desenvolvimiento y por consiguiente demostrar el nivel de capacidad con que cuenta. Esto es factible en los aspirantes -- faltos de experiencia.

d) Descripción breve del trabajo.

Describir de manera breve el trabajo que se va a desempeñar permite que el aspirante se evalúe a sí mismo con respecto a este. Muchos aspirantes son completamente ajenos a

los requisitos y deberes del puesto que solicitan, así el -- entrevistador debe indicar los "inconvenientes" del puesto, por ejemplo la necesidad de rolar turnos, la disponibilidad paraviajar o radicar fuera de México, etc. Son condiciones - que hacen que el mismo aspirante conozca el puesto y sus funciones y por tanto que los acepte o rechace.

Hasta aquí se han descrito las cuatro formas de detec-- tar a los candidatos no capacitados. Es conveniente mencio-- nar que éstas técnicas pueden combinarse o usarse como mejor convenga de acuerdo a la situación que se presente.

4. La Entrevista Profunda.

La entrevista profunda es la segunda etapa de la entre-- vista de selección, se trata de un eslabón más en el proceso de selección. En ésta la información obtenida de la entre-- vista preliminar, la solicitud, los test y la verificación - de referencias se integran con otros factores de los antece-- dentes personales con el fin de tomar una decisión.

Stanton (op.cit.) indica que se trata de la etapa de mayor importancia en el sistema consecutivo de selección y - la que más tiempo toma. Sólo los aspirantes más capacitados habrán llegado a ella y hasta este momento ya han sido eli-- minados aquellos que no cubrían el perfil del puesto.

Para la optima realización de esta entrevista se debe - tomar muy en cuenta su preparación contemplandose aspectos - fundamentales como:

1. Revisar la descripción del trabajo. Es decir, el entrevistador debe tener una idea muy clara de lo que comprende el puesto que trata de llenar, por ello se recomienda se lea la descripción del puesto con el fin de dar una información detallada al respecto.
2. Revisar las especificaciones del trabajo. Con el fin de tener un cuadro bien definido de las capacidades esenciales que el candidato debe poseer para ese trabajo particular.
3. Revisar la solicitud y las verificaciones de las referencias. Ambos deben ser revisados minuciosamente. Para el caso de la solicitud se pueden formular preguntas ante las dudas que puedan surgir sobre lo que se reporta u omite. Además, el entrevistador puede haber percibido alertas en cuanto a problemas potenciales resultantes de sus verificaciones telefónicas (o de otro método) de las referencias que deben ser abordadas.
4. Determinar áreas de indagación. Tras revisar la solicitud es probable que surjan dudas sobre alguna información dada por el candidato, de ahí que se desee explorar áreas particulares de los antecedentes más profundamente. Ejemplos de ellos serían: ¿por qué declaró que no había ascenso posible en su actual trabajo? ¿A qué se debe que su sueldo haya tenido aumentos modestos a pesar de tener algunos años trabajando en su empresa? etc. Se sugiere se

encierre en un círculo aquellas áreas que se desee explorar.

5. Proporcionar un ambiente adecuado. Es recomendable se tenga un espacio para esta actividad, preferentemente se requiere una oficina privada, cómoda y bien iluminada. Se debe cuidar que no haya interrupciones.
6. Asignar tiempo suficiente. Es conveniente planear el tiempo que se requerirá en la entrevista con el fin de que no se vea afectada por falta de tiempo.

Una vez considerada la preparación de la entrevista y sus derivaciones puede iniciarse la entrevista profunda de selección donde se incluyen 6 pasos básicos:

1. Presentación personal y bienvenida a las oficinas de la empresa.
2. Comienzo de la charla.
3. Obtención de la información pertinente a la entrevista.
4. Provisión al aspirante de información acerca de la --
compañía.
5. Respuestas a las preguntas del aspirante.
6. Conclusión a la entrevista.

Como se puede observar los 2 primeros puntos están relacionados con el rapport de la entrevista, mismos que no se considerarán a fondo por haberse descrito con anterioridad. El punto número 3 corresponde a la fase de CIMA, donde se in-

investigarán tres categorías: experiencia en el trabajo, antecedentes escolares y factores personales directamente relacionados con el puesto. Especialmente en esta etapa se recomienda el uso de preguntas previamente estructuradas que puedan ser aplicadas a todos los candidatos como una forma de validez, e incluso ya existen formatos previamente diseñados. A continuación se describirán estas categorías.

Experiencia en el trabajo.

Esta parte debe comenzar con la exploración de la pasada historia de empleo del aspirante en orden cronológico inverso comenzando por el trabajo actual o último. Hay razones importantes por las cuales seguir esta estrategia, en primer lugar la historia de trabajo del aspirante probablemente representa el aspecto más pertinente de sus capacidades, y no hay duda -- de que él espera ser interrogado profundamente acerca de la -- misma. Se deben plantear a los candidatos las preguntas que -- tenga que hacerle hasta comprender precisamente cómo el aspirante se desempeña en su trabajo actual o último, y que la -- información relacionada sea aclarada a la completa satisfacción del desempeño total del candidato en este puesto antes de proceder al trabajo anterior a éste. No es aconsejable saltar de un trabajo a otro, hacer tal cosa arruinaría la --- continuidad de la entrevista y evitaría que el entrevistador tuviera una idea clara y precisa de cómo el aspirante se desempeñó en cada una de sus diversas asignaciones.

Antecedentes Escolares.

Se debe investigar lo referente a esta área, con el fin de comprobar sus estudios y su capacidad y si ésta es acorde al puesto ofrecido.

Factores Personales.

Hasta este momento se espera un elevado grado de empatía para luego obtener información más profunda y comprensiva --- acerca del aspirante en áreas vitales como aquellas donde el candidato cree se hallan sus habilidades, sus necesidades de proyección, su vida profesional y sus metas y objetivos personales.

En esta parte de obtención de información se consideran también las actividades e intereses actuales, condiciones --- físicas y de salud. ---

Los puntos 4,5 y 6 se enfocan a la fase de CIERRE, en -- ésta se incluye la posibilidad de que el entrevistado aclare sus dudas acerca del puesto, horarios, sueldo, etc. Asimismo el entrevistador debe informar al aspirante acerca del procedimiento por el cual la compañía llegará a una decisión ----- final. Es correcto y apropiado decirle al aspirante que la empresa evaluará cuidadosamente sus capacidades y las comparará con las de otros candidatos. Si sus antecedentes se ---- acercan a los requisitos deseados, se le notificará en la ---

forma debida. Es una buena costumbre dar al aspirante alguna fecha (de 4 a 5 días) y decirle que si pasado ese tiempo no ha tenido noticias de la compañía, debe suponer que se ha escogido a otro candidato.

Cabe agregar algo más. Si el entrevistador esta seguro de que el aspirante no es buen candidato, la entrevista debe abreviarse. Supongase que, unos 14 min. de haber comenzado la entrevista, durante la etapa 3, se decide que el aspirante -- claramente no esta capacitado para el puesto. No hay necesidad de prolongar el encuentro, aunque se haya designado una hora completa a la entrevista. Se debe entonces abreviar el tiempo establecido cubriendo las etapas 4,5 y 6 y llevando la entrevista entrevista a un rapido y conveniente final.

5. El reporte final de la entrevista de selección.

La última fase del proceso de entrevista atañe al análisis y la interpretación de los datos obtenidos, y la consecuente valoración del candidato. Como datos obtenidos se entienden las respuestas y preguntas del candidato, las informaciones facilitadas por su iniciativa, su comportamiento, su aspecto, su lenguaje, condiciones aparentes de salud y sus modales.

Se trata, pues, en parte de datos objetivos y en parte de impresiones. El entrevistador se debe basar, para emitir su juicio, en los elementos que ofrezcan mayor importancia y veracidad.

Analizar e interpretar las informaciones recogidas en el curso de la entrevista significa:

- a) recapitular todos los datos observados y la información recogida, utilizando también las eventuales notas tomadas durante la entrevista.
- b) Determinar el significado y valor de cada uno de ellos.
- c) Distinguir cuáles elementos son útiles y cuáles no a los fines de enjuiciamiento del candidato, en relación con los requisitos del puesto de trabajo ofrecido.

d) Valorar el "peso" de los diversos elementos de juicio considerados, para decidir la emisión de una percepción global sobre el candidato.

Para hacer posible una valoración final sobre la base de los elementos informativos adquiridos durante la entrevista, es necesario que el entrevistador, al término del encuentro, los sistematice convenientemente. Esto debe realizarse con la mayor prontitud, a ser posible inmediatamente después del cierre del encuentro y antes de recibir al siguiente candidato. Es mucho mejor hacer esperar unos minutos a una persona que correr el riesgo de emitir un informe incompleto, erróneo o alterado.

De acuerdo con Zarilli (op.cit.) la sistematización de los datos se realiza por medio de una relación descriptiva de hechos e impresiones (ver anexo 1) o de un índice de puntuación (Ver fig.5.1); también es posible estudiar una integración de ambos sistemas (ver fig. 5.2).

La relación descriptiva presenta la ventaja de que obliga al entrevistador a reflexionar para exponer sus pensamientos por escrito, lo anima a obtener una mayor riqueza de información, le ofrece la posibilidad de reexaminar el contenido de la entrevista entera. Presenta, sin embargo, el inconveniente de exigir cierto tiempo para su redacción. El índice de puntuación resulta más sencillo y rápido aunque pueda parecer en ocasiones incompleto, por ello se recomienda la integración de ambos sistemas.



APENDICE DE ENTREVISTA

1 DATOS GENERALES

Nombre del Solicitante _____

Puesto a desempeñar _____

Departamento _____

Fecha _____

2 CALIFICACION DEL SOLICITANTE

FACTORES DE EVALUACION

Marque con una "X"
Según su apreciación

EXCELENTE

SUPERIOR A LO NORMAL

NORMAL

DEFICIENTE

Presentación

Apariencia

Cooperación

Madurez

Confiable

Educación General

Motivación hacia el puesto

Aptitud para la comunicación

Carácter

Iniciativa

Habilidad de dirigente

Estructura Familiar

Salud Física

Aspiraciones

Actitud durante la entrevista

Experiencia de trabajo

Estabilidad ocupacional

Preparación Académica

Conocimientos específicos

Observaciones Adicionales

El Candidato es recomendable: SI _____ No _____ Para otro departamento: SI _____ No _____

Cuel _____

Enviar a examen médico de admisión y contratar a partir del día _____

Sueldo mensual: \$ _____ Tipo de contrato: _____

Firma del entrevistador _____

Fig. 5.1. Formato para entrevista por índice de puntuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INFORME DE SELECCION

Confidencial

I.-DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre
Edad
Estado Civil
Domicilio
Teléfono
Candidato a:

II.-INFORMACION OBTENIDA

1.- Impresión Superficial, Presentación y Conducta

NO SATISFATORIA	INSUFICIENTE	ADECUADA	MUY ADECUADA	SUPERIOR
-----------------	--------------	----------	--------------	----------

Comentario:

2.- Capacidad Intelectual

DEFICIENTE	INFERIOR AL PROMEDIO	PROMEDIO	SUPERIOR AL PROMEDIO	SUPERIOR
------------	----------------------	----------	----------------------	----------

Comentario:

3.- Características de Trabajo

a).- Capacidad para seguir instrucciones orales

DEFICIENTE	TIENE DIFICULTADES	SUFICIENTES	BUENA	EXCELENTE
------------	--------------------	-------------	-------	-----------

Comentario:

b).- Creatividad y Productividad

DEFICIENTE	INFERIOR AL PROMEDIO	PROMEDIO	SUPERIOR AL PROMEDIO	SUPERIOR
------------	----------------------	----------	----------------------	----------

Comentario:

c).- Relaciones Sociales

MUY DEFICIENTES	DEFICIENTES	SATISFATORIAS	MUY SATISFATORIAS	SUPERIORES
-----------------	-------------	---------------	-------------------	------------

Comentario:

d).- Habilidad para actuar bajo presión

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	PROMEDIO	BUENA	SUPERIOR
----------------	------------	----------	-------	----------

Comentario:

e).- Enfoque a Problemas

DESCOMUNICADO	INCOMUNICABLE	PROMEDIO	ADecuado	ORGANIZADO
---------------	---------------	----------	----------	------------

Comentario:

4.- Aspectos de Personalidad

a).- Estabilidad Emocional

MUY INESTABLE	INESTABLE	PROMEDIO	ESTABLE	MUY ESTABLE
---------------	-----------	----------	---------	-------------

Comentario:

b).- Rigidez, Flexibilidad

MUY RIGIDO	RIGIDO	MODERADO	FLExIBLE	MUY FLExIBLE
------------	--------	----------	----------	--------------

Comentario:

c).- Rasgos Patológicos

Comentario:

5.- Motivación e Intereses

MUY BAJA	BAJA	PROMEDIO	MUY ALTA	SUPERIOR
----------	------	----------	----------	----------

Comentario:

6.- Escolaridad y Experiencia

7.- Estructura Familiar

8.- Conclusiones

Limitaciones

Aspectos Positivos y Sobresalientes

Fig. 5.2. Formato para un informe de selección de tipo mixto (intergración descriptiva y de índice de puntuación).

Una vez evaluado el candidato se debe tomar una decisión final, se debe llegar a la conclusión de si se recomienda al candidato para el puesto, o si se le niega una mayor consideración.

Al respecto Stanton (op.cit.) recomienda hacer tres consideraciones importantes:

Clasificar exactamente.

Se recomienda una evaluación objetiva que no aminore ni clasifique demasiado alto al candidato. Se debe tener especial cuidado en no aceptar a un candidato marginal con la esperanza de que con el tiempo y adiestramiento llegue a un nivel satisfactorio de ejecución.

Evitar tanto a las personas subcapacitadas como a las sobrecapacitadas.

Una persona subcapacitada traerá por consecuencia un ineficaz desempeño del puesto. Igualmente es una practica inconveniente contratar a una persona sobrecapacitada. Tal individuo puede tomar el puesto como un trabajo temporal mientras busca un empleo más conveniente y más de acuerdo con sus capacidades y antes de que pase mucho tiempo se marchará.

No transigir en cuanto a niveles establecidos.

¿Qué decisión se debe tomar cuando se tienen dudas acerca de contratar o no al aspirante?. Se aconseja que se rechace al aspirante si existe duda. Es conveniente no correr el riesgo y elegir a otro aspirante.

Con este punto se concluye el presente capítulo y con él damos inicio al tercero y último en donde nos centraremos en el papel del entrevistador, tema preponderante para los - objetivos deseados y descritos en un inicio.

CAPITULO III.

LA FUNCION QUE DESARROLLA EL ENTREVISTADOR DURANTE LA ENTREVISTA DE SELECCION.

A. CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR.

1. Conocimientos y habilidades requeridos en el entrevistador.

Dentro de las características del entrevistador se cuentan las aptitudes que éste debe poseer para el adecuado ejercicio de su labor.

Ordinariamente podemos hablar de habilidades y conocimientos requeridos .

Newel Kephart (1976) indica que el entrevistador debe -- contar con ciertas cualidades, agrupandolas en tres rubros:

1.- Conocimiento de las aptitudes y rasgos humanos.

Donde se incluye el conocimiento de la conducta humana y la posibilidad de predicciones en base a datos relevantes.

2.- Conocimiento de las tareas. Conocer las descripciones de los puestos y la capacidad específica que se necesita para realizarlas con éxito.

3.- Objetividad. Se deben descartar juicios de tipo emotivo o sentimental, basandose en hechos detallados a través de una entrevista profunda.

Stanton (1989) dice que para poder realizar una entrevista de empleo se necesita sólo de dos cosas:

1.- Conocimientos y comprensión de los principios de la conducta y,

2.- Motivación de la gente en el trabajo..

En relación al primer punto Stanton (op.cit.) menciona los principios de conducta que se deben considerar, donde se incluyen:

- a) Predicción del futuro basado en el desempeño pasado.
- b) Evaluación del perfil total de conducta del aspirante
- c) Entrevista concienzuda y sin sentimentalismos.

El punto dos se deja sin mayor explicación.

Fear (1979) menciona que se deben considerar las funciones del entrevistador y las "condiciones personales" del mismo, así ofrece dos rubros que se pueden resumir como sigue:

Función del Entrevistador	- debe obtener la información necesaria. - debe saber interpretar los datos que ha obtenido ("la que tal vez sea la labor más difícil").
Condiciones personales especiales	- Debe tener un modo de ser cálido y amistoso. - Debe tener sensibilidad en situaciones sociales (lo que implica tener atención en lo que suceda durante la entrevista y agudizar su observación).

Condiciones
personales
especiales
(Continuación)

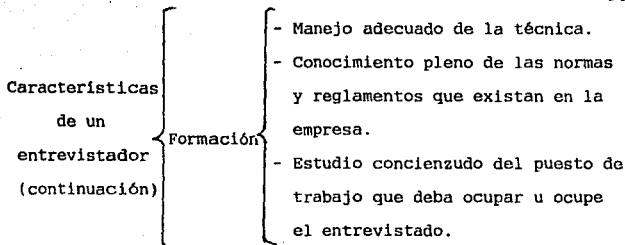
- Debe ser razonablemente inteligente --
(llevar la batuta en la entrevista en todo momento ante personas de puestos altos como operativos).
- Con pensamiento analítico y juicio crítico al analizar los datos de los candidatos.
- Debe ser adaptable, debe saber adaptar su enfoque y procesos mentales a una gran variedad de candidatos.
- Debe tener madurez, manifestando sentido común y criterio práctico.

Blanco Cohen (1982) señala las características que debe poseer un entrevistador, donde se contemplan la aptitud y --- la formación, lo que se puede esquematizar de la siguiente forma:

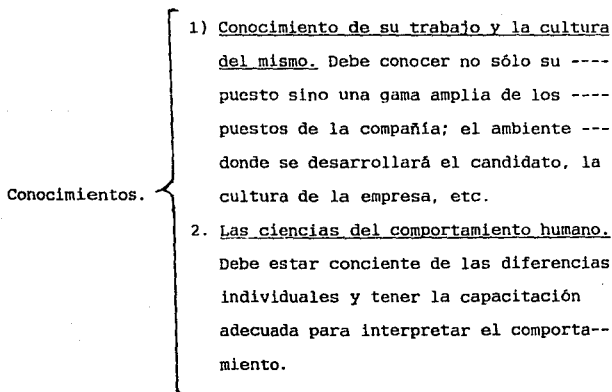
Características
de un
entrevistador

Aptitud

- Buen nivel intelectual.
- Objetividad.
- Independencia de criterio.
- Madurez psicológica.
- Sociabilidad.
- Control emotivo.
- equilibrio de personalidad.



Acevedo y López (1988) ofrecen una clasificación que contempla 3 rubros: 1) conocimientos; 2) habilidades, 3) características especiales. E incluye una más referente a las habilidades de caracter técnico:



Habilidades

- 1) Sociales. Capacidad de interrelacionarse socialmente con personas de distinta cultura escolar y social.
- 2) Comunicativas. Donde se incluyen habilidades para lograr una clara secuencia -- verbal.
- 3) Analíticas e interpretativas. Debe generar y comprobar hipótesis sobre el candidato.
- 4) De toma de decisión. Debe cuidar de no dejarse llevar por estereotipos o por -- prejuicios personales.

 Características
Especiales.

- Autoconocimiento.
- Autoaceptación.
- Comprensión.
- Espontaneidad.
- Autoconfianza
- Ecuanimidad.
- Capacidad para escuchar.
- Autorealización.
- Flexibilidad.
- Genuinidad.
- Capacidad para generar empatía.

Hábilidades de
carácter técnico

- Preguntar.
- Escuchar.
- Observar.

Zerilli (1978), por otro lado ofrece una lista de 12 --- características que debe cubrir un "buen" entrevistador, las que se anotan a continuación.

- 1.- Suficiente conocimiento, tanto de la empresa como de los requisitos y características exigidas por los puestos que se tratan de cubrir.
- 2.- Capacidad para valorar en forma objetiva y cuidadosa y determinar las diferencias individuales , aún las más sutiles en todas las situaciones y para todas las características.
- 3.- Capacidad para establecer con el candidato, quien quiera que sea, un trato amistoso.
- 4.- Capacidad en mantener la atención en lo que interesa y desea saber, y de tener --- presente en todo momento los fines perseguidos.
- 5.- Capacidad para percibir elementos de importancia durante la entrevista (respuestas del candidato, tono de voz, actitudes y ademanes, etc.).
- 6.- Experiencia en los contactos con personas

de todo tipo y edad.

- 7.- "Notable inteligencia", sustentada en dos razones. 1) se asegura la agudeza de criterio y 2) porque un buen entrevistador debe ser capaz de dialogar y discutir con personas de elevada capacidad mental, aspecto que no podría lograrse con un entrevistador de inteligencia modesta.
- 8.- Capacidad para recoger la mayor cantidad posible de informaciones y transmitir la estrictamente indispensable.
- 9.- Madurez y estabilidad emocional, ausencia de prejuicios e ideas preconcebidas; autocontrol hasta el punto de no permitir que que el contenido de la entrevista sea influido y desvirtuado por los propios --- sentimientos personales, el estado de ---- ánimo, las ideas propias, las condiciones físicas, etc.
10. Capacidad para "aceptar" a los candidatos tal como son, sin tender a imponerles ---- las propias convicciones.
12. Prudencia y flexibilidad de juicio. Las -- personas con puntos de vista extremistas y rígidos en la confrontación de los individuos y las situaciones no son idóneas para

la misión de entrevistadores, ya que rechazan inmediatamente a quienes no comparten su forma de pensar.

Tras esta breve exposición es evidente que se percibe a un entrevistador con una gran cantidad de habilidades que al parecer pueden caer en los marcos de lo ideal. Sin embargo no podemos descartar la necesidad de tales características -- debido , principalmente, al ejercicio de la actividad que éste debe realizar.

Es frecuente el uso de la palabra "debe" a lo largo de esta exposición, garantizando de este modo la dificultad de entrevistar.

A manera de resumen, basados en los autores anteriores, podemos decir que el entrevistador debe contar con conocimientos, habilidades y características personales que en algunos casos ya existirán como parte de la personalidad y en otros tienen que fomentarse para lograr un mejor desempeño.

En relación a los conocimientos, existe la unanimidad de contar con:

- 1) un amplio conocimiento de la empresa y de sus puestos implicando, por parte del entrevistador, investigar al respecto.
- 2) Conocimiento de la conducta humana, requiriéndose de un marco teórico para explicar dicha conducta, es decir, se requiere de capacitación adecuada para ser interpretada.

Las habilidades son las nombradas por Acevedo y López --

- 1) Sociales.
- 2) Comunicativas.
- 3) Analíticas e interpretativas.
- 4) De toma de decisiones adecuadas.

A grandes razgos, podemos decir que la objetividad debe ser cuidada en todo momento, por ello el entrevistador debe estar conciente de sí mismo, del papel que desempeña y de sus juicios o prejuicios personales; además de estar conciente de las multiples presiones y demandas que tiene que afrontar, -- para que así pueda reaccionar sereno y eficazmente.

Dentro de las características personales se contemplan:

- 1) Madurez y estabilidad emocional.
- 2) Prudencia y flexibilidad de juicio
- 3) Capacidad para no dejarse influir por el candidato, - entre otras.

Dichas características no son fáciles de encontrar, por ello el entrevistador debe contar con cuatro características básicas y muy importantes:

1.- Auto-conocimiento: A través del autoconocimiento el entrevistador va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrolla un especial estado de sensibilidad que le pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él y seguir los siguientes pasos:

- a) Darse cuenta de qué fue lo que originó un determinado hecho.
- b) Cómo ha reaccionado él ante ese hecho.

- c) En qué forma éste hecho va a modificar o alterar su conducta; este autoanálisis resulta indispensable en un entrevistador porque le va a permitir:
- A. No proyectarse.- El mecanismo de la proyección consiste en colocar en otras personas parte de nuestros propios sentimientos o ideas de tal manera, que en determinado momento podemos creer estar viendo o atribuyendo a las demás ideas que han surgido dentro de nosotros mismos.
- B. El auto conocernos nos va a permitir tener una imagen más clara de las reacciones que nuestras propias reacciones provocan en los demás.
- C. Tener conocimiento de qué tipo de reacciones despiertan en nosotros las distintas clases de gente para mantenernos siempre alertas y tratar de evitar el no ser objetivos.

2. Auto-aceptación. La capacidad para sentir aceptación por uno mismo lleva a captar la capacidad para aceptar a los demás. Para un entrevistador la capacidad de aceptación tanto de sí mismo como de los demás va a resultar esencial porque le va a permitir:

- a) Tener capacidad para soportar presión y manejar tensiones.
- b) Capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos que se manipulan como una máquina.

- c) La comprensión, cuyo principal objetivo es fomentar la comunicación y facilitarla.
- d) Espontaneidad, el hecho de que el entrevistador pueda portarse espontáneamente facilita la comprensión de los demás. Esto resulta importante en la entrevista porque la espontaneidad del entrevistador da al entrevistado un marco de referencias que le va a permitir cobrar seguridad a través de saber cómo esta ---- siendo visualizado.

3. Auto-confianza. Cuando una persona conoce más de sí mismo y ha podido aceptar todas esas partes de él que ha ido cubriendo, una vez que se ha aceptado a sí mismo como ser humano y todos sus defectos y ha aprendido a "quererse", le será más fácil llegar a tener confianza en sí mismo resulta básica porque va a permitirle tener una característica muy importante:

- a) Ecuanimidad. Esto le permite no mostrarse ansioso y evitar bloqueos en el plan que se ha trazado para la entrevista. La ecuanimidad va a permitir al entrevistador aprender a escuchar.

4. Auto-realización. Es sinónimo de crecimiento personal. El crecimiento no es una cosa que pueda forzarse; solo se puede fomentar o facilitar por medio de un ambiente y unas metas propicias. Se podría considerar que una persona auto-realizada es aquella que, teniendo ya conciencia de sus potencialidades y limitaciones, ha podido aceptarlas, confiar en ellas y, por último desarrollarlas en forma óptima.

Contar con una adecuada auto-realización permitirá al entrevistador ser:

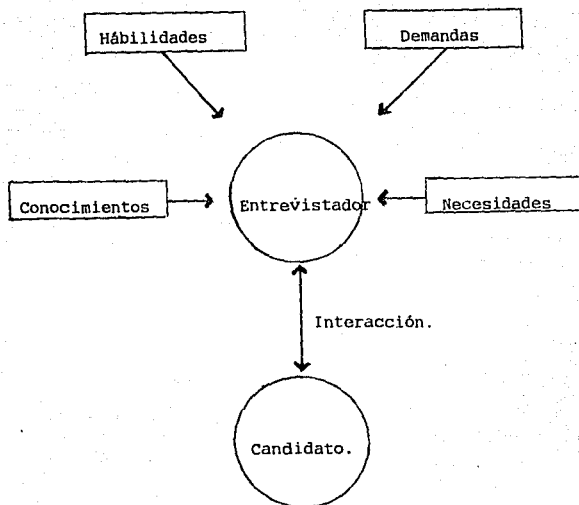
- a) más flexible, permite la actuación diversa y la adaptación a distintas situaciones sin entrar en conflicto.
- b) Genuinidad. Esto permite el mostrarse tal cual es en forma natural y no fingida.
- c) Empatía, que implica comprender e identificarse con el candidato. (Mascorro, 1992).

En la medida en que se fomenten éstas características personales aunadas a las habilidades y conocimientos ya descritos, el entrevistador podrá ejercer con mayor eficacia su actividad.

Morgan y Cogger (1975) ofrecen una concepción esquematizada de cómo puede observarse a un entrevistador al encontrarse inmerso en una organización. Dicho esquema se presenta en la fig. A.3.1.

Como se observa, el entrevistador no sólo debe contar con habilidades y conocimientos que se generan de una adecuada preparación técnica o profesional.

Este autor, como los demás, está de acuerdo en que los conocimientos de un entrevistador son los concernientes al escrutinio de las políticas de la empresa y descripción de puestos, así como la de interpretar la conducta humana.



*Fig. A.3.1. El entrevistador y su entorno,
según Morgan y Cogger (1975).*

Las demandas, por otro lado, son aspectos que se contemplan - en todos los autores, especialmente aquellas que tienen que - ver con la personalidad del entrevistador; con cada autor se observa la palabra "debe" (el entrevistador debe...) haciéndose mención de características de socialización, de madurez emocional donde se le contempla equilibrado, sin problemas, o

por lo menos estos tienen que ser negados, e incluso se llega a mencionar que el análisis, la interpretación y la objetividad son características de la personalidad (Fear, 1979), -- lo que indica la ignorancia acerca de lo que es y debe ser un entrevistador.

Las demandas de personalidad son las que una organización espera y contempla, pero además el entrevistador debe -- cubrir otras como las que a continuación se enumeran:

- Se espera sea cordial y amigable, pero friamente analítico y objetivo en sus juicios.
- Puede estar bajo la presión de un departamento u otro, para contratar candidatos en contra de normas irrealistas, altas o bajas para trabajos que estan mal definidos.
- Puede ser forzado a hacer juicios difíciles rápidamente, cuando podría considerarlos en un periodo mayor.
- Puede ser presionado a vender el trabajo, más que a evaluar al candidato.
- Las limitaciones de tiempo pueden impedir la información adecuada para hacer un análisis e interpretación.

En este sentido Morgan y Cogger (op.cit.) proporcionan -- un panorama más amplio con respecto a los otros autores, permitiendo observar al entrevistador dentro de una organización que le exige conductas que salen de los planteamientos ideales.

En relación a las necesidades personales reitera algunas problemáticas al respecto.

- Se debe llegar a una concientización de los prejuicios y preferencias personales, es decir, hacer un juicio crítico de sí mismo como entrevistador con el fin de lograr mayor objetividad.
- El sentir síntomas de enfermedad física puede afectar la adecuada aplicación de la técnica.
- Los problemas personales igualmente pueden afectar el desempeño de modo que se hace necesario hacerlos a un lado.
- Puede existir una evaluación distorsionada debido a su emotividad.

Es claro que se espera mucho del entrevistador y al mismo tiempo se hace clara la necesidad de contar con personal capacitado que cuente con los conocimientos, habilidades y -- autoconocimiento de sí mismo para el adecuado ejercicio de -- esta labor.

Durante la interacción con el candidato el entrevistador con buenas bases en cuanto a habilidades, conocimientos y con una identificación clara de los posibles errores en los que puede incurrir; se da cuenta que la relación entrevistador-candidato tiene un carácter profesional más que personal, en esta medida puede evaluar al candidato de manera justa sin - dejar de ser un buen anfitrión.

2. Factores que intervienen en el desempeño adecuado en la práctica de entrevista de selección.

A lo largo del apartado anterior se trató de identificar aquellos elementos con los que idealmente el entrevistador debe contar con el fin de garantizar el adecuado desempeño en la labor de entrevistar.

Se observaba que se requerían de conocimientos y habilidades específicos, así como características personales, facilitadoras del cumplimiento de su trabajo. Sin embargo, la pregunta referente a cómo se forma un buen entrevistador o cómo se sabe que un entrevistador es experimentado aún queda sin respuesta.

Gnisel y Brown (1959) mencionan la inexistencia de pruebas u otra clase de recursos mediante los cuales puedan diferenciarse los buenos entrevistadores de los malos. Pero señalan que una creciente práctica en el arte de entrevistar aumenta la confianza en las estimaciones hechas por los entrevistadores.

Tiffin (1959) y Blanco Cohen (1982) apoyan la idea de que la práctica tiende a mejorar la aplicación de la técnica si el entrevistador cuenta con instrucción y capacitación adecuados.

Por otro lado, Stanton (1989) hace una aseveración importante al afirmar que "muchos años de experiencia práctica en hacer entrevistas de empleo no son garantía de éxito para desarrollar esta destreza particular. Fear (1979) apoya esta

posición al decir que la práctica es tan responsable de la perfección como de la imperfección. Estos autores mencionan que los entrevistadores expertos cometen los mismos errores que los novatos, realizando prácticas deficientes de entrevistar que, mediante la repetición, se arraigan firmemente en el entrevistador. Esta situación se agrava por el hecho de que la mayoría de los entrevistadores se creen competentes, y los de menos éxito, continúan repitiendo año tras año los mismos errores, reforzando hábitos deficientes de entrevistar.

En este sentido es conveniente se consideren aquellos -- errores que el entrevistador suele cometer al aplicar la entrevista y al emitir un veredicto final.

3. Errores cometidos por el entrevistador.

A lo largo de la presente exposición se observa una tendencia a pedir al entrevistador un mínimo de error en sus interpretaciones finales, por ello se creyó conveniente agregar este apartado ya que se considera que el entrevistador se preocupa comunmente en la aplicación correcta de la técnica descuidando aquellos errores que tienen que ver con las propias percepciones que como entrevistador se tienen.

Zerilli (1978) menciona el fundado peligro de que los resultados sean prácticamente anulados y desprovistos de toda utilidad por causas de errores sufridos por el entrevistador al emitir sus juicios. Señala que los errores pueden depender de:

- a) La entrevista como tal.
- b) De la técnica de la dirección de la entrevista.
- c) Del entrevistador.
- d) Del comportamiento del entrevistado.

Lo cierto es que el entrevistador esta implicado en los tres primeros rubros y de hecho nos enfocaremos a él debido al tema que nos compete.

Es posible que al ir exponiendo los diversos errores --- exista una identificación con las propias tendencias. La ---- franca admisión de la existencia de éstas, sumada al esfuerzo por eliminarlas dará por resultado un desempeño más eficiente.

Chruden y Sherman (1979) exponen un estudio realizado -- por Webster y Cols., el cual tenía por objetivo determinar la forma en que los entrevistadores llegaban a la evaluación del solicitante, llegando a 7 conclusiones principales:

- 1) Los entrevistadores se crean el estereotipo de un buen solicitante y buscan asociar hombres y estereotipos. Se encontró que los funcionarios de personal diferían considerablemente en entrenamiento y experiencia, buscaban las mismas características en los entrevistados.
- 2) A principio de la entrevista se establecía una parcialidad, y esta tendía a ser seguida, fuera favorable o desfavorable en la decisión.
- 3) Los entrevistadores se encuentran más influidos por la información desfavorable que por la favorable. En tanto el entrevistador tenga un estereotipo de un --- "buen solicitante", esta más influido por la informa--- ción desfavorable clara y definida, que las buenas ---

cualidades cuando se enfrenta a la necesidad de tomar una decisión.

- 4) Los entrevistadores buscan información que apoye o refute una hipótesis y una vez satisfechos, vuelven su atención a otro asunto. Los entrevistadores buscan confirmar sus primeras impresiones variando el énfasis que colocan en parte de la información de que disponen
- 5) Las relaciones de empatía son específicas para los entrevistadores individuales. Algunos de ellos se colocan en los zapatos de los solicitantes para tratar de entender los motivos de los solicitantes.
- 6) El proporcionar poco a poco información a alguien que se esta formando un juicio, afecta a su decisión. ---- Cuando se le proporciona al mismo tiempo toda la información, su juicio es distinto y mejor que cuando la información se le da poco a poco.
- 7) Los entrevistadores experimentados clasifican a los solicitantes en el mismo orden, aún cuando difieren en la proporción de los que aceptarán. Se encontró un elevado grado de consistencia respecto al porcentaje de solicitantes aceptados por el entrevistador individual. También se encontró la tendencia de los entrevistadores más experimentados a ser más selectivos, que los que contaban con menos experiencia.

Al observar con cuidado estos hallazgos se puede verificar que muchos de los errores realizados son manifestación de las concepciones propias sin que existe un percataamiento de ello. Para clarificar mayormente el tema se presentan a continuación los más frecuentes, según Acevedo y López (1988); Zerilli (1978); Grados (1988); Stanton (1989); Pacheco (1992).

TEJIS C'N
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Entrevistadores no entrenados. Dado que un gran porcentaje de entrevistadores nunca han sido expuestos a un entrenamiento formal sobre el manejo de la técnica de entrevista, en muchas ocasiones no se encuentran preparados para conducir una entrevista exitosamente.

Importancia exagerada en la impresión inicial. Es muy natural que se forme una impresión inicial cuando se encuentra con un aspirante. Sin embargo, hay que tener presente que las primeras impresiones no son necesariamente verdaderas indicaciones de una reacción típica de la conducta. Se debe recordar que el candidato se haya ante una situación que puede causar nerviosismo y otras alteraciones de conducta ante el stress. El entrevistador que se deja llevar por la primera impresión es víctima de la inflexibilidad.

Confianza en la intuición. Algunos entrevistadores basan sus conclusiones sobre un aspirante en la intuición sin apoyarse en hechos objetivos o evidencia. Solamente la percepción y un entendimiento completo de lo que un aspirante ha hecho en el pasado da al entrevistador la facultad para predecir con alguna exactitud lo que él o ella hará en el futuro.

Efecto de Halo. Consiste en expresar sobre el candidato un juicio absolutamente positivo o negativo por el solo hecho de haber sido favorable o desfavorablemente impresionado por una particular cualidad o característica del mismo. Por ejemplo, una determinada reacción del candidato a las preguntas que se han dirigido; su aspecto personal; su manera de expresarse, de mirar o accionar; pueden condicionar a tal punto al entrevistador que lo induzcan a aceptar o rechazar al aspirante, -

con independencia de sus demás cualidades y características, o incluso a pesar de éstas.

Se manifiesta también el efecto de halo cuando el entrevistador emite un parecer, favorable o contrario, sobre las diversas cualidades y características del candidato, basado en una impresión general.

Ideas Preconcebidas. Ejemplos típicos de la presencia de ideas preconcebidas son los juicios desfavorables acerca de los candidato que:

- Proceden de ciertas regiones o localidades.
- Visten atuendo descuidado.
- Hablan con el cigarro en la boca.
- Apoyan los codos sobre el escritorio del entrevistador
- Encienden un cigarrillo sin pedir permiso.
- No miran la cara del interlocutor.
- Gesticulan al hablar.

La enumeración podría continuarse. El error estriba en el hecho de que el entrevistador, basándose en sus propias convicciones y prejuicios, idéntifica razgos físicos o situaciones ocasionales del candidato con determinadas cualidades positivas o negativas, extrayendo elementos de juicio sobre la idoneidad del candidato para su empresa.

Error lógico y juicio contagioso. Este consiste en un prejuicio del entrevistador que (por motivos políticos, de paisanaje, simpatía o antipatía personales) interpreta subjetivamente e injustamente las acciones y palabras del candidato. Este prejuicio puede manifestarse en la redacción del informe final sobre la entrevista, o a si mismo en el curso de la ---

misma, el que practicamente el entrevistador escucha solamente lo que quiere sentir.

Proyección. Es el error generado por la tendencia del entrevistador a comparar todas las características observadas en el candidato (edad, aspecto, experiencia, comportamiento, etc) con las suyas propias o con las de otras personas conocidas, y a juzgar negativamente a todos aquellos que no se les parezcan.

Entrevista estereotipada. Es aquel que se produce cuando cada una de las entrevistas es copia fiel de la anterior, con independencia de las distintas personalidades y características de cada candidato. La repetición mecánica del mismo esquema de entrevista (idénticas preguntas formuladas con uniformidad y sucedidas en el mismo orden) conduce a una pérdida de expresión en las respuestas, a la recogida de informaciones de escaso valor y al descuido de los aspectos peculiares de cada aspirante en particular.

Escaso conocimiento de los trabajos que el candidato, si es admitido, haya de realizar. No estando claramente informado de los requisitos exigidos por los diversos puestos de trabajo, el entrevistador no puede orientar sus preguntas en profundidad para determinar si el candidato posee o no las cualidades necesarias, y se limita por ello a recoger informaciones genéricas.

Otros errores importantes son:

- El dejar de establecer empatía.
- Falta de planeación de una guía de preguntas.
- Brevedad de la entrevista.

Considerar la preparación técnica y la instrucción son aspectos que van tomados de la mano en la aplicación de la técnica, y la continua práctica y concientización de posibles errores permitirán una verdadera adquisición de habilidades positivas.

Fear (op.cit.) cree conveniente se capacite a los entrevistadores que incursionan en esta área, dándoles a conocer los elementos que conllevan a una adecuada aplicación de la técnica así como ser supervisado por alguien realmente experimentado, y, hasta haber asegurado resultados positivos dejar que la práctica se haga su mejor aliado.

La capacitación de entrevistadores que ofrece este autor se resume en 5 pasos:

1. Filosofía de la entrevista.
2. Indicaciones sobre cómo poner en práctica sus habilidades.
3. Se ilustra la aplicación de la técnica realizando prácticas de entrevista.
5. Establecimiento de normas de evaluación.

Con lo expuesto hasta el momento se puede resumir lo siguiente:

- 1) La práctica no es una variable determinante para el éxito de una entrevista.
- 2) Un entrevistador debe estar informado sobre los posibles errores en los que se puede incurrir procurando evitarlos.
- 3) La adquisición de conocimientos, las habilidades requeridas, así como una capacitación adecuada son factores que

intervienen en el éxito de la selección.

- 4) Es conveniente se capacite a los entrevistadores novatos - con el fin de que la práctica acumulada sea realmente positiva.

4. Influencia del proceso de selección en la decisión final de selección.

En la parte introductoria del presente trabajo se expresó la duda sobre la posible influencia del proceso de selección en la adquisición de habilidades para el adecuado desempeño del entrevistador.

Tras la revisión teórica de lo que comprende el proceso de selección se ha observado que no existe un proceso único, sin embargo cada uno cuenta con las etapas necesarias para la interacción con el candidato y lograr un juicio del mismo. Tomando como ejemplo el modelo de Grados (op.cit.) observamos que éste se inicia con la vacante, la requisición, el proceso de reclutamiento, la presolicitud, la entrevista inicial, la evaluación técnica, la evaluación psicológica, la encuesta socioeconómica, la entrevista de selección (profunda), el examen médico, conclusión, decisión y contratación.

Al observar con cuidado es sabido que en Empresas Mexicanas de tipo pequeño y mediano, el entrevistador se encuentra inmerso en varias de las etapas de este proceso en donde se incluyen la presolicitud, la solicitud, ambas entrevistas, la evaluación psicológica y en ocasiones la evaluación técnica.

ca. Los pasos restantes como examen médico y encuesta socio-económica son realizados por otros profesionales, aunque en casos extremos el entrevistador suele sondearlos. Las conclusiones, la decisión y la contratación son aspectos finales en los que el entrevistador interviene grandemente y de hecho es él quien propone a los candidatos más aptos quedando en -- sus manos, en ocasiones, la decisión final.

¿Podemos decir que el proceso provee al entrevistador de habilidades para su adecuado desempeño?. La respuesta sigue - quedando abierta debido a que no debemos descartar que el --- proceso por sí mismo otorga la oportunidad de poner en prác-- tica los conocimientos adquiridos a aquellos que contamos con éstos así como con las habilidades y las características personales adecuadas.

Así mismo debemos recordar que el proceso de selección es compartido con el candidato y dicho proceso le proporcionará elementos para una decisión final, y; el hecho de com--- partir las diversas etapas permitirá la adquisición de la práctica y por tanto experiencia en entrevistar, lo cual se realizará con mayor provecho si se cuenta con los conocimientos, las habilidades y las características personales ya mencionadas.

B. EL PSICOLOGO COMO ENTREVISTADOR.

1. El entrevistador egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala. (ENEPI).

A lo largo del presente trabajo hemos nombrado al entrevistador sin determinar a qué profesional nos referimos. Cotidianamente se realizan entrevistas en las organizaciones, específicamente en el área de selección, por una gran variedad de personas a quienes se les asigna esta responsabilidad; generalmente las realizan administradores de empresas, psicólogos, trabajadores sociales, pedagogos, y, en casos extremos la secretaria o un "ayudante del jefe". Esto permite cuestionar el cómo se realiza la entrevista y percatarnos de la falta de seriedad que algunas empresas en México dan a la selección de su personal.

Así, debemos quedar claros al afirmar que la entrevista aunque parezca una actividad sencilla no lo es; la persona dedicada a esta actividad debe asumir el compromiso de estar adecuadamente preparada y contar con los requerimientos contemplados en el apartado anterior; de no contar con ellos la entrevista será ineficiente y por tanto lo será la selección.

Pero, ¿qué podemos decir del psicólogo, específicamente, del egresado de la Enep-Iztacala? ¿Cuenta con la preparación académica adecuada para desarrollarse satisfactoriamente en las actividades industriales, en este caso, la selección de personal?.

Para dar respuesta a estos cuestionamientos se presentará de manera general el plan curricular y otras especificaciones importantes de las que son equipados académicamente los estudiantes y egresados de la ENEPI.

De acuerdo con Ribes, E.; Fernández, C.; Rueda, B.; Tallento, M.; y López, F. (1986). El currículo de entrenamiento de los estudiantes de psicología se ha estructurado en términos de tres factores simultáneos: a) enseñanza teórica experimental aplicada; b) servicio social continuo, c) e investigación sistemática aplicada. Que cubrirán cuatro dimensiones básicas de análisis de la actividad profesional:

- a) Los objetivos de la actividad.
- b) Las áreas generales de la actividad.
- c) Las condiciones socioeconómicas en que se desenvuelve dicha actividad.
- d) El número de personas a los que afecta la actividad.

Además de los aspectos anteriores, en la formación del estudiante se incorpora la enseñanza de métodos, diseños y técnicas aplicadas, que permiten a éste no solo dominar una tecnología aplicada, sino disponer de la metodología necesaria para crearla ante nuevas situaciones en su actividad profesional. De tal manera que enfrente y solucione la problemática social en forma creativa.

A partir de tales modificaciones la actividad profesional del psicólogo se puede definir en cinco funciones relacionados con factores humanos, reflejados en diversos escenarios sociales, que de acuerdo con Ribes y Cols (op.cit.) son:

1) Detección de problemas. Definido ya sea en términos de carencias de formas de comportamiento socialmente deseables, o de potencialidades cuyo desarrollo es requerido para satisfacer prioridades individuales o sociales. Esta función comprende las áreas tradicionales de evaluación y diagnóstico

2) Desarrollo. Que consiste en promover cambios a nivel individual o de grupos. Esta función incluye fundamentalmente lo que en forma tradicional se ha denominado educación y capacitación.

3) Rehabilitación. Dirigidas al remedio de aspectos deficitarios en el comportamiento de individuos o grupos. Comprende actividades de reeducación y prótesis.

4) Planeación y prevención. Relacionados con el diseño de ambientes, predicción de problemas a mediano y largo plazo, y difusión de algunas actividades profesionales de apoyo entre personal paraprofesional y no profesional.

5) Investigación. Que se dirige a la evaluación controlada de instrumentos de medida, al establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de la salud y el cambio social.

Por otro lado, la incidencia y participación del psicólogo se centra en cuatro áreas problema generales:

- a) la salud pública.
- b) La productividad.
- c) La instrucción (incluyendo procedimientos educativos informales).
- d) La ecología y la vivienda; cuyos escenarios se encu-

entran en las instituciones de salud, de educación, de reclu--
sión, los centros laborales y de producción (ya sea en comu--
nidades urbana y/o rural), y finalmente en el laboratorio de
investigación.

Estas áreas revisten suma importancia en general, sin
embargo, de acuerdo con un estudio censal tomado del Plan Na--
cional de la Salud (1974), se desprenden dos áreas de priori--
dad social, según lo plantean Ribes y Cols (1986):

- a) La producción de bienes y satisfactores primarios.
- b) Programas de salud pública (a nivel preventivo e ins--
titucional.

En estos campos el papel del psicólogo se ubica en el --
en el área de la instrucción.

En el área de la salud pública destacan como funciones -
principales la de rehabilitación.

En el aspecto preventivo, el psicologo aporta una tecno--
logía de la instrucción masiva, a nivel comunidad, que permi--
te evitar problemas de salud, a través de la participación --
activa de los distintos miembros de la comunidad.

En el área de la productividad, la labor del psicólogo -
esta orientada fundamentalmente a las funciones de desarrollo
mediante el diseño e implementación de sistemas de capacita--
ción a todos los niveles, desde el sector agropecuario hasta
el industrial básico.

Las áreas anteriores se reconocen como las de prioridad

social, aunque el psicólogo en su formación se prepara para intervenir en las áreas: clínica, social, educación especial y rehabilitación, desarrollo y educación, las que tratan de resolver las siguientes problemáticas:

a) Area clínica. Alcoholismo, adicción, consejo matrimonial, patología conductual, perturbaciones infantiles, etc.

b) Area social. Contaminación, control de accidentes, programa de nutrición, organización de grupos, programas de recreación, métodos de crianza infantil, educación pública y analfabetismo, etc.

c) Area de educación especial y rehabilitación. Déficit del lenguaje, conductas de autocuidado, destrezas motoras, -- conducta académica, etc.

d) Area de educación y desarrollo. Desarrollo de conductas de autocuidado, lenguaje, destrezas motoras y sensoriales relaciones sociales, actividades recreativas, conductas académicas, etc.

Como se observa, la psicología industrial no está contemplada como tal dentro del plan curricular, como parte de la formación teórico-práctica del estudiante. Ello obedece a que está contemplada dentro del área de intervención del psicólogo en lo referente a: producción de bienes y satisfactores primarios, donde la orientación profesional se encamina, como ya se dijo, a las funciones de desarrollo, a través del diseño e implementación de sistemas de capacitación a todos los niveles, desde el sector agropecuario hasta el industrial básico.

Uno de los motivos por los cuales no aparece la psicología industrial como área de prioridad es, tal vez, por el objetivo que a nivel curricular fue planteado por Ribes (op. cit.): Crear profesionales que respondieran a las necesidades sociales a corto y largo plazo, e implementaran estrategias de intervención en 4 áreas básicas: clínica, especial, social y educativa.

Además cabe aclarar que el plan curricular fue diseñado de acuerdo a las necesidades del tiempo comprendido en los -- años 70 en México.

Sin embargo, en la actualidad, es a través de éstas ---- áreas donde se incorporan al estudiante de Iztacala la enseñanza de métodos, diseños y técnicas aplicadas que le permiten disponer de metodología para crearla y/o modificarla ante situaciones diversas de su actividad profesional. Un ejemplo de ello es la aplicación de la técnica de entrevista (tema del presente trabajo) que, con el entrenamiento es posible -- aplicarse en el área clínica, educativa, social y especial con sus diversas modificaciones en cuanto a objetivo de aplicación se refiere y con las medidas objetivas necesarias para una adecuada recogida de información (recalcando el objetivo de la investigación).

La técnica de entrevista se convierte así en una herramienta de uso común en la formación del estudiante de la ENEPI y, debido a las adaptaciones que se hacen de ella con -- gran versatilidad en las distintas áreas no puede dudarse que el egresado haga un buen papel en el área industrial (en este caso la selección de personal)

Lo anterior no quiere decir que se dude de la capacidad del estudiante, más bien se desea dejar claro que el egresado cuenta con esta herramienta y que la sabe aplicar bien. Tampoco se desea dejar la duda con respecto a que el egresado sólo se desempeña bien en la entrevista; su función no es limitativa, recuerdese que se cuenta con los elementos necesarios para crear, diseñar e investigar, donde, implícitamente se integra la habilidad de análisis y síntesis, característica no común de otras instituciones.

El psicólogo egresado, a pesar de lo comentado arriba, se enfrenta a serios problemas al tratar de insertarse en el mercado laboral. su principal problema consiste en desconocer lo relacionado al área industrial (los que desean incursionar en ella) y, sobre todo, el desconocimiento de pruebas psicométricas aunado al antecedente de que en la ENEP Iztacal no se manejan éstas.

Fuentes y Gómez (1991) realizaron un estudio a 35 egresados de la generación 1978-1981 quienes se dedicaban en su mayoría a la actividad docente. En dicha investigación se obtuvieron una serie de conclusiones destacandose las siguientes:

- 1) Los entrevistados manifiestan que debido al trabajo que desarrollan adolecen de conocimientos para efectuar la selección de personal o para orientación vocacional, conocimientos que no se imparten dentro de la carrera y que al insertarse al mercado laboral les son requeridos como básicos.

Al tratar de ingresar a un empleo uno de los primeros requisitos que se solicitaron fue el manejo de pruebas psicométricas para la selección de personal o en el diagnóstico en el área clínica o de educación especial, lo que al desconocerse provoca menores oportunidades de empleo.

2) La mayoría de los psicólogos sugieren que deben agregarse al plan de estudios de la carrera las materias de pruebas psicométricas y psicología industrial, requisito indispensable para el desarrollo laboral que complementaría la eficacia de su preparación, pues al desconocerlas tienen que capacitarse por su cuenta, lo que les hace perder tiempo y -- quedar endesventaja en relación a los psicólogos de otras instituciones que sí las conocen.

3) En terminos generales, ellos consideran que se hallan bien preparados sobre todo para abordar problemas, diseñar e implementar estrategias de intervención, sólo manifiestan inseguridad cuando aceptan que desconocen algunos elementos indispensables para incertarse en el mercado laboral, que, -- como ya se dijo serían el manejo de pruebas psicométricas o -- técnicas pedagógicas.

4) Se concluye que la preparación dada en la carrera de psicología de la ENEPI cumple con su objetivo de crear profesionistas que respondan a las necesidades sociales a corto y largo plazo, que pueden implementar estrategias de intervención en todas las áreas y aún incidir en campos que antes se consideraban propios de otros profesionistas.

Estas conclusiones son sólo un ejemplo de propuesta para mejorar el curriculum de la ENEP Iztacala, en donde no se pretende negar la calidad de la educación de ésta, ya que como bien se corrobora el egresado cuenta con las herramientas que le permiten abordar problemas en diversos campos, así como diseñar e implementar estrategias de intervención.

La propuesta del estudio de pruebas psicométricas en el área industrial, así como del área educativa y clínica es una necesidad latente, definitivamente existe acuerdo en la conclusión de Fuentes y Gómez (op.cit.) al mencionar que el ---- egresado se encuentra en desventaja en relación con otras instituciones que sí las conocen. Al respecto se podría cuestionar el uso de éstos instrumentos de evaluación por la línea teórica que es bien conocida por el curriculum de Iztacala, sin embargo, no se debe olvidar que el campo de trabajo lo exige y el egresado se enfrenta a problemas de falta de capacitación en esta área específica.

Asimismo debe quedar claro que no existe sólo la necesidad de una capacitación en cuanto a pruebas psicométricas, en esto se dista de lo propuesto por Fuentes y Gómez (op.cit.). También se requiere de una adecuada preparación teórica en el área industrial; es bien sabido que las organizaciones se enfrentan a cambios constantes por las interacciones que existen con su medio ambiente y por tanto se enfrentan a nuevas alternativas de organización o modelos de organización. Aquel que desee desempeñarse adecuadamente en ésta área y no limitarse a la selección debe tener claros los fundamentos teóri-

cos que apoyan el funcionamiento de una organización lo que redundaría considerablemente en el desempeño laboral.

Desde una perspectiva personal es definitivo que el egresado de Iztacala cuenta con un repertorio de habilidades amplios listos para ser desarrollados en el campo laboral donde se encuentre, pero es necesario reiterar que es fundamental hacerlo portador de las técnicas de evaluación comunes en los distintos campos laborales sin descuidar aquellos factores que nos han equipado para investigar, diseñar, crear y experimentar; siendo las áreas experimentales las que nos proporcionan éstas habilidades.

CONCLUSIONES .

CONCLUSIONES.

A lo largo del presente trabajo se abordó el tema del papel del entrevistador en la aplicación de la entrevista de selección a partir de la teoría de sistemas incorporada a las organizaciones productivas; es decir, alreconocimiento de las bases teóricas por las que se maneja una empresa para desempeñarse en sus funciones internas, así como sus interrelaciones al externo de la misma.

En base a esta teoría podemos concluir que una empresa es una organización ya que se constituye como un sistema con interrelaciones particulares al interno y externo de la misma. Presentandose una influencia bilateral, es decir, el ambiente (el entorno político, social, cultural, etc.; conocidos como suprasistemas en dicha teoría) influye en ella, pero también - ésta influye en el ambiente como creadora y suplidora de necesidades.

La teoría de sistemas, por otro lado, presenta la ventaja de observar a la organización como un todo, dando igual valor a cada una de las partes que la integran reconociendo tres --- aspectos: los recursos tecnológicos, los materiales y los humanos.

Debido al tema que nos ocupó, se dio prioridad al elemento humano, dejandose clara la importancia que tiene dentro de la estructura formal el Departamento de Recursos Humanos y sus diversas áreas de responsabilidad, hasta llegar al Departamento de selección, el que se constituye como un subsistema del ---- primero.

La selección de personal presenta un proceso particular, mismo que cuenta con una serie de fases, las cuales van a estar determinadas por la organización, dichas fases van a ser distintas de una empresa a otra por situaciones varias, entre las que se pueden incluir las políticas de la empresa, el tamaño de ésta, etc., sin embargo ninguna descarta una secuencia lógica de dicho proceso.

Dentro de este proceso se encuentra la entrevista y por tanto el papel del entrevistador en la aplicación de la misma, aquí es donde podemos comprender el por qué de conocer las bases teóricas.

El entrevistador se halla en un contexto particular (una organización); en un departamento particular (Recursos Humanos) y en un eslabón de un proceso particular (aplicación de la entrevista de selección).

Lo anterior permite observar al entrevistador en un contexto complejo y de gran responsabilidad teniendo un papel clave como mediador o distanciador entre la organización y el candidato.

En la parte introductoria se planteaba la necesidad de conocer las fuentes de la "habilidad" de los entrevistadores para lograr una selección convincente, de hecho parecía darse por sentado que a la larga todo entrevistador era acreedor a estas habilidades. Sin embargo, a lo largo del presente trabajo se observa de entrevistadores con experiencia excepcionales y de otros con experiencia pero no tan excepcionales. Esto permite afirmar que no todos los entrevistadores adquieren.

esas "habilidades ya que algunos caen en el grado de deficientes aún con experiencia acumulada.

La falta de capacitación es una de las razones por las cuales los entrevistadores se hallan deficientes en el uso de la técnica de entrevista, donde se incluye lo que es esta técnica, en qué consiste, las formas correctas de preguntar y escuchar, etc.

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

En este sentido existe una apreciación positiva hacia lo que plantea Fear (1979) al decir que "la práctica es tan responsable de la perfección como de la imperfección" en tanto no se consideren las deficiencias personales al tener que --- emitir un juicio de selección de un candidato.

La práctica de la entrevista se torna como un factor determinante para el logro de entrevistas satisfactorias, pero no solo la práctica, también se incluye la aplicación de la -- técnica de manera correcta, la preparación de ésta y la auto--- conciencia del entrevistador de reconocer cuando esta dejando de ser objetivo en sus interpretaciones y evaluaciones. Para -- lo cual, es posible considerar que definitivamente tenga que

incurrir en el ensayo y el error en algunas ocasiones; pudiendo minimizar este a través de estrategias ya planteadas, como por ejemplo una guía de preguntas previamente diseñada. Lo anterior no quiere decir que el entrevistador tiene el derecho a equivocarse pues sabemos la responsabilidad que esto le implica; se desea dejar claro que la forma que reduce o minimiza la frecuencia de errores es una adecuada preparación en la aplicación de la técnica y una adecuada formación en cuanto a un marco teórico que explique la conducta del ser humano.

Por otro lado, es bien sabido que la mayoría de las empresas en México el entrevistador comunmente no solo hace la labor de entrevistar, sino que esta implicado en todo el proceso de selección desde que recibe la requisición, él es quien incluso aplica las pruebas psicológicas y las califica, recibe la información de los estudios socioeconómicos (cuando estos se realizan) y de la evaluación técnica (si se aplican), esto quiere decir que al entrevistador no solo lo forma la aplicación adecuada de la técnica de entrevista sino también el proceso como un todo unitario que aunado a los datos obtenidos en la entrevista le proporciona elementos adicionales para tomar una decisión definitiva.

Este último planteamiento debe ser estudiado con más detalle, por ello se propone realizar un estudio concienzudo acerca de la influencia del proceso de selección en el desarrollo adecuado del entrevistador, así como las variables que influyen en el buen desempeño de la entrevista en los entre---

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

vistadores mexicanos.

Con respecto a la persona que realiza entrevistas de --- selección, es bien sabido que ésta no siempre es capacitada, de ahí que se incrementen los errores en la aplicación de la técnica. Debemos recordar que un buen entrevistador debe --- contar con conocimientos y habilidades suficientes que garanticen su adecuado desempeño.

El egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala (ENEPI) por su preparación académica cuenta con los repertorios adecuados para realizar un buen papel en el arte de entrevistar, ya que la entrevista es una herramienta de la que hace uso constante durante la carrera donde aclara anticipadamente sus objetivos; cuenta con un adecuado marco teórico para explicar la conducta humana y, lo que es más importante, cuenta con los elementos suficientes para realizar el auto-análisis personal tan necesario para lograr mayor objetividad.

El problema principal del egresado de la ENEPI es la falta de preparación en el área de la psicología industrial, la que llega a repercutir en su desempeño al desconocer por ejemplo el proceso para una correcta selección, o bien términos teóricos como lo que es una organización, desarrollo organizacional, etc., lo que se muestra como una desventaja al ser comparado con egresados de otras instituciones, la que se acentúa al desconocer pruebas de evaluación tradicional y otras que se han implementado para el mejoramiento de la --- selección.

Por ello es indispensable tomar en cuenta la necesidad que anivel curricular se presenta de tener un modulo especializado en psicología industrial conformandose como una área amplísima que aunada a los conocimientos y habilidades que nos brinda el plan curricular actual fomentaría mayor apertura de empleo y funciones a los nuevos psicólogos de la ENEPI que deseen incursionar o dedicarse a ésta área.

Sin embargo, queda al egresado estar conciente de sus capacidades sin limitarse en investigar, quedando claro que la formación profesional no es limitativa a las aulas sino también a lo poco o mucho que como trabajadores podamos aportar. La posibilidad de que a nivel curricular se implementen materias concernientes al área industrial puede ser remota, pero lo que no puede esperar es nuestro desarrollo profesional, por ello es que se ha elaborado el presente trabajo con el fin de contribuir a mitigar en algo las dudas --- que se presentan en la experiencia diaria, y sobre todo a mitigar aquellas sobre nuestro posible papel en dicha área estando concientes de las potencialidades personales que sólo necesitan ponerse en práctica seguros de que se hará un buen papel.

B I B L I O G R A F I A .

- 1) Acevedo y López. El proceso de la entrevista. Conceptos y Modelos. Limusa. México, 1988.
- 2) Arias Galicia, F. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México, 1979.
- 3) Zerilli. Reclutamiento, selección y acogida de personal. Ediciones Deusto; Bilbao España, 1978.
- 4) Baena, G. Instrumentos de Investigación. Editores mexicanos unidos. México, 1990.
- 5) Blanco Cohen, C. Cómo seleccionar nuestro personal. Técnicas modernas de selección. Limusa. México, 1988.
- 6) Chruden y Sherman. Administración de personal. Ed. Continental. México, 1976.
- 7) Fear, R. La entrevista de evaluación. Biblioteca de psicología y sociología aplicadas. Paidós. Buenos Aires, 1979.
- 8) Fuentes, A. y Gómez, V. La inserción del psicólogo egresado de la Enep- Iztacala al Mercado laboral Gen. 1978-1981). Tesis. Enepi. 1991.
- 9) Gnisell y Brown. Psicología Industrial. Ed. Letras, S.A., México, 1959.
- 10) Grados, E. Inducción, reclutamiento y selección. Manual Moderno. México, 1988. .

- 11) Hernández, R. La participación del psicólogo en la industria en el área de capacitación en México. Tesina. Enepi. 1991.
- 12) Hernández, Sverdlik, Chruden, Sherman. Administración de personal. Organización, contratación, remuneración del trabajo. Ed. Iberoamérica. México, 1986.
- 13) Heneman, H. Administración de recursos humanos y personal. Continental. México, 1987.
- 14) Howel, W. Psicología industrial y organizacional. Sus elementos esenciales. Manual Moderno. México, 1979.
- 15) Jiménez, M. El psicólogo como entrevistador en la selección de personal. Tesina. Enepi. 1992.
- 16) Mascorro, L. La importancia de la entrevista y el psicólogo en la entrevista de selección de personal. Tesina. Enepi. 1992.
- 17) Morgan y Cogger. El manual del entrevistador. Manual Moderno. México, 1975.
- 18) Kephart, C. La entrevista y el examen de selección. Ediciones Rialph, S.A. Madrid, 1976.
- 19) Pacheco, H. La entrevista como técnica de selección de personal. Tesina. Enepi. 1992.
- 20) Ribes, E.; Fernández, C.; Rueda, B.; Talento, M.; López, F. Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología. Trillas. México, 1986.

- 21) Stanton, E. Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. Noriega-Limusa. México, 1989.
- 22) Sverdick, M. Administración y gerencia de empresas.
Publicado por: South-Western publishing Co.
Cincinnati, Ohio, U.S.A., 1976.
- 23) Sexton, W. Teorías de la organización. Trillas. México, 1977.
- 24) Tiffin, J. Psicología Industrial. Diana. México, 1979.
- 25) Werther, W. Dirección de personal y recursos humanos.
McGraw-Hill, México, 1979.

ANEXO I.

FECHA: 21 de enero de 1991

NOMBRE: Maricela Escobar Hernández.

EDAD: 23 años.

ESTADO CIVIL: Casada.

Telefono: 391 59 73.

PUESTO SOLICITADO: Secretaria.

EXPERIENCIA EN EL PUESTO: 4 años.

ESCOLARIDAD: Carrera comercial.

SUELDO ACTUAL O ULTIMO: \$460,000.00 mensuales.

COMPAÑIA: IMSS (clínica 20).

MOTIVO DE SEPARACION:

ESTABILIDAD PROMEDIO: 4 años.

REPORTE DE ENTREVISTA.

NOMBRE: Maricela Escobar Hernández.

PUESTO: Secretaria.

ASPECTOS EVALUADOS.

1. Impresión Inicial.
2. Estudios.
3. Experiencia de trabajo.
4. Estabilidad laboral
5. Actividades e intereses actuales
6. Apreciación general.

1.- Impresión Inicial.

Se trata de una persona de aspecto sereno y con buen gusto en el vestir.

2.- Estudios.

Cursó la educación primaria, secundaria y estudios de --- comercio sin dificultades, aunque manifiesta haberse esforzado bastante para lograrlo. Sus calificaciones no suben del nivel promedio (8). Pasó un año sin empleo al terminar sus estudios por lo que dedicó su tiempo en ayudar a las labores del hogar.

3.- Experiencia de trabajo.

Sólo ha tenido un trabajo como secretaria, sus servicios los ofrece al IMSS desde hace 4 años en un horario de 7:00 a - 15:00 hrs con un sueldo no mayor a los \$500,000.00 mensuales. Maneja eficientemente la mecanografía, la ortografía y el archivo, sin embargo no hace uso constante de la taquigrafía motivo por el cual ha perdido práctica.

4.- Estabilidad Laboral.

Ha laborado por 4 años en el IMSS (clínica 20)

5.- Actividades e intereses actuales.

Su principal interés es elevar su nivel de vida sobre --- todo en el área económica. Sus actividades adicionales al trabajo es convivir los fines de semana con un grupo de amigos junto con su esposo.

6.- Apreciación general.

La Sra. Maricela Escobar Hernández se manifiesta a sí misma como seria, enojona y guapa, lo que concuerda con los exámenes aplicados. Sus metas más próximas y de las cuales -- hace mayor énfasis es el de tener la oportunidad de desempe---ñarse en el ámbito laboral de empresas privadas al mismo tiempo que logra la estabilidad en el área matrimonial y la planeación de los hijos, los cuales estan planeados alrededor de 2 - años (cabe aclarar que la Sra. Escobar contrajo nupcias hace aproximadamente 2 meses).

Manifiesta incomodidad en su empleo actual debido al salario tan bajo que percibe así como la falta de organización - de la empresa a la que pertenece, lo que la ha llevado a ----- "abrirse paso en la iniciativa privada".

Sus aspiraciones estan fundamentadas en una calidad de vida mejor y más provechosa.

En su trabajo actual realiza actividades propias de su -- profesión, sin embargo manifiesta que muy de vez en cuando --- hace uso de la taquigrafía por lo que no la domina totalmente.

PRUEBAS APLICADAS.

DOMINOS

FRASES INCOMPLETAS DE GRADOS.

CLEAVER

RESULTADOS.

Inteligencia: Inferior al termino medio.

PERSONALIDAD.

En relación a la percepción que se tiene en su actual empresa no manifiesta ningún conflicto.

Manifiesta algunas deficiencias para relacionarse con --- otras personas identificandose como muy seria y enojona cuando no se reconoce su trabajo, siendo un indicador de que se esfuerza cuando se sabe con deficiencias y procura ser cons--- tante en lo que realiza.

Por lo demás, la Sra. Escobar presenta características altas de cumplimiento y constancia, lo que indica que se trata de una persona pacifica que se adapta a diversas situaciones con el fin de evitar antagonismos.

Es cautelosa y conservadora de ahí que tienda a seguir un ritmo de trabajo y de vida previsible, recurriendo a conductas o actitudes que le han dado resultado en ocasiones anteriores. Sigue procedimientos y métodos establecidos que hacen su tra-- bajo más fácil.

Es más bien seguidora que directora de algún proyecto o - trabajo.

Gusto de establecer relaciones amistosas cercanas con un grupo relativamente pequeño mostrandose siempre dispuesta a ayudar a aquellos que considera sus amigos.

Algunas de las limitaciones a las que se enfrentaría en el desarrollo de su puesto es que, ante la presión puede dejarse abrumar por los detalles, depender de la supervisión, ser fácilmente dirigida, entre otras.

La forma más acertada de motivación para la Sra. Escobar es reconocer su trabajo, darle confianza explicándole con detalle lo que se desea de ella, permitirle la participación de equipo en lo posible y ayudarla a ser más independiente. Se le puede recompensar en terminos de cosas finas.

CONCLUSION

De los datos recabados en la entrevista y reporte psico--
lógico se puede concluir que la Sra. Escobar es una candidata
viable con reservas.

La Sra. Escobar tiene una experiencia de 4 años en el ---
puesto, maneja muy bien la mecanografía, la ortografía y el
archivo, sin embargo no maneja a nivel optimo la taquigrafía,
indispensable en el departamento en donde se desempeñaría.

Su nivel intelectual esta por debajo de la media lo que
puede influir en no dominar en un tiempo rapido la taquigrafía
así como otras funciones que requieren de capacitación y por
tanto de comprensión adecuada y agilidad.

En relación a su personalidad, se puede anotar que se ---
trata de una persona que es constante en la realización de su
trabajo, con deseos de superación, introspectiva y con cierto
grado de dependencia siendo para ella más factible seguir pro-
cedimientos y métodos establecidos. Su interés esta orientado
al puesto.

Psic. Blanca R. Pérez García.