



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA**

**LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA INICIAL  
EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL**

**T E S I S A**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

**P R E S E N T A**  
LANDA MENDOZA MARIA DEL CONSUELO



**LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO 1993**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## I N D I C E

INTRODUCCION	I	
CAPITULO I	LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS A PARTIR DEL MODELO SISTEMICO	1
	- Conceptos:	
	Organización	1
	Sistema	3
	Proceso Administrativo	10
CAPITULO II	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	15
	A) DEFINICION DE RECLUTAMIENTO	15
	B) PROCESO DE RECLUTAMIENTO	17
	1. TIPOS	17
	a.1. Fuentes Internas	17
	a.2. Fuentes Externas	20
	b. Medios de Reclutamiento	23
	Reclutamiento Foráneo	31
	Reclutamiento Internacional	33
	C) SELECCION DE PERSONAL	34
	1. Definición de Selección	35
	2. Selección como un Proceso de Decisión (Flujograma)	37
	3. Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal	39
	a. Vacante	39
	b. Requisición de Personal	40
	c. Análisis y Descripción del Puesto	42
	d/e. Inventario de Recursos Humanos	44
	f. Reclutamiento	45
	Fuentes y Medios de Reclutamiento	46
	g. Presolicitud	47
	h. Solicitud de Empleo	48
	i. Entrevista Inicial	49
	j. Evaluación Psicométrica	50
	k. Entrevista Técnica	57
	l. Examen Técnico	58
	m. Decisión	58
	n. Investigación Laboral/Estudio Socioeconómico	59
	ñ. Examen Médico	60
	o. Contratación	61
	p. Inducción al Puesto/Empresa	63

## CAPITULO III

IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA INICIAL EN EL  
PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

A. Entrevista de Selección	66
B. Entrevista Inicial	70
C. Entrevista Profunda o de Fondo	71
D. Finalidad de la Entrevista Inicial	71
E. Planeación de la Entrevista Inicial	72
F. Técnica de la Entrevista de Selección de Personal	76
1. Etapas de la Entrevista Inicial	77
a. Apertura	77
b. Rapport	78
b.1. Approach	78
b.2. Empatía	79
c. Desarrollo	80
d. Cima	80
e. Cierre	81
e.1. Aviso	81
e.2. Intercambio	81
e.3. Final	82
2. Areas de la Entrevista	83
a. General	83
b. Escolar	83
c. Ocupacional	84
d. Concepto de Sí Mismo	84
e. Metas	85
f. Familiar	85
g. Pasatiempos	86
h. Salud	86
3. Tipos de Entrevista	90
a. Directa	90
b. Indirecta	92
c. Mixta	93
4. Táctica en la Entrevista	94
a. Evaluativas	95
b. De Reflejo	95
c. Cerradas	96
d. Abiertas	97
e. Sugerentes	98
f. Proyectivas	98
g. Situacionales	99
h. De Aclaración	99
i. Confrontación	99
j. Agrado-Desagrado	99
k. Presión	100
l. Desacuerdo	100
m. Dejar que el Entrevistado Inicie el Rapport	101
n. Eco	101
ñ. Por qué	102
o. Silencio	103
p. Mm-hm	103

5. Errores en la Entrevista	103
a. Efecto del Halo (o de Aureola)	104
b. Entrevista Prolongada	105
c. Exagerar el Uso de las Notas	106
d. Infravalorar o Supravalorar	106
e. No Mostrar Interés	107
f. Interrumpir	107
g. Influir en las Respuestas	108
h. Apreciación	108
i. No Establecer Respeto Mutuo	109
j. Hacer más de una Pregunta	109
k. No Aclarar la Información	109
6. Evaluación a Candidatos	110
7. Toma de Decisión	114
G. Costo de la Entrevista	115
H. Reporte de la Entrevista	115
I. Validez de la Entrevista	118
J. Perfil del Entrevistador	120
K. El Papel del Psicólogo	126
L. Adiestramiento en la Entrevista	127
M. Resultados de las Investigaciones de la Entrevista	132
 CAPITULO IV	 CONCLUSIONES
	136
 APENDICE	 A, B, C y D
	147
 BIBLIOGRAFIA	 195

INDICE GRAFICO  
Y APENDICES

CAPITULO I

1.1 Organización	7
1.2 Sistema Abierto	8
1.3 Sistema Cerrado	8
1.4 Esquema básico de la retroalimentación	9
1.5 Entrada, salida, transformación	12

CAPITULO II

APENDICE A Relación de Trabajo y Contratos	148
2.6 Anuncio Ciego	25
2.7 Anuncio Cerrado	27
2.8 Anuncio Abierto	27
APENDICE B	
2.9. Clasificación de Periódicos-Puestos	156
1.10 Tabulación de Medidas del Anuncio	157
2.11 Tabla Costo-Anuncio	158
APENDICE C Estatuto Grupo de Intercambio	159
2.12 Relación de Vacantes	163
2.13 Relación de Candidatos	164
2.14 Reporte de Contrataciones	165
2.15 Proceso del Reclutamiento de Personal	30
2.16 Flujo-Grama del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	166
APENDICE D	
2.17 Requisición de Personal	167
2.18 Análisis de Puesto	168
2.19 Ficha Profesiográfica del Puesto	175
2.20 Cuadro de Reemplazos	176
2.21 Presolicitud de Empleo	177
2.22 Control y Seguimiento de Candidatos	178
2.23 Carta de Agradecimiento	179
2.24 Solicitud de Empleo	180
2.25 Modelo de Forma y Gráfica para Calificar la Entrevista	182
2.26 Clasificación de los Test	52
2.27 Estudio Psicométrico	184
2.28 Memorandum/Evaluación	185
2.29 Cuadro Comparativo	186
2.30 Referencias de Trabajo	187
#1 Solicitud de Documentos	190
#2 Recepción de Documentos	191
#3 Emisión de Documentos	192
2.31 Movimiento de Personal	193

### **CAPITULO III**

**3.32 La Entrevista como Sistema Dinámico  
de Comunicación**

**88**

**3.33 Guía de la Entrevista**

**194**

**3.34 Disposición del Candidato**

**117**

Recientemente se ha incrementado el número y complejidad de los centros laborales, por ello es evidente que la psicología ha retomado el campo laboral con ahínco, lo cual presenta una perspectiva de desarrollo en nuestro tiempo y en lo futuro.

Esta perspectiva, implícitamente es un medio favorable en el desarrollo profesional, específicamente, del psicólogo, porque permite incrementar sus posibilidades de acción, por ende su preparación, elevando así sus capacidades y sus habilidades, de tal forma que sea competitivo, porque es un hecho que la habilidad del psicólogo es cada vez de mayor demanda, pero también es un hecho que los demás profesionales de igual forma se preparan para afrontar los cambios constantes que impone el desarrollo, generados éstos por las propias necesidades de producción o de servicio, consecuentemente entramos al terreno de la competencia que exista en el mercado laboral, en donde toda organización establece las pautas a seguir en la atención de los recursos humanos así como los recursos materiales que permitan alcanzar y elevar su efectividad en todos los sentidos.

De esta situación se desprende que la organización, independientemente del tamaño o finalidad que pretende alcanzar, buscará siempre contar con el personal -técnico o profesional- más idóneo, procurando su adecuación y funcionalidad en el puesto, lográndolo a través del sistema de Reclutamiento y Selección de Personal. Específicamente, nos referimos al subsistema de la entrevista inicial, la cual representa una de las técnicas o instrumentos mayormente empleadas y no por ello menos importantes para proveer y mantener un flujo constante de recursos humanos.

En el presente trabajo, el lector involucrado o interesado en esta técnica, conocerá sus alcances y limitaciones que en un momento determinado puede tener cualquier herramienta que se emplee para tal efecto. Además se describe la técnica detalladamente, de tal forma que sea práctica y funcional.

Por otra parte, también se trata de no encasillar o limitar al psicólogo a una sola actividad, por el contrario, se trata de realzar las bases que los sustenten, tales como: la observación, comparación, análisis y síntesis, habilitándolo para desarrollar ésta y otras de mayor responsabilidad y creatividad. Sin embargo en la práctica, vemos que otros profesionales están realizando las mismas tareas, lo que nos lleva a realizar una retrospectiva del papel actual del psicólogo, así como de las condiciones que en un momento dado pudieran contribuir a tal situación.

### Introducción.

Durante los últimos 2,400 años, el diálogo ha sido parte del método de enseñanza socrático. El diálogo permite en el aprendizaje pensar claramente, al llevarlo paso a paso a través de los laberintos de un tópico dado. La entrevista misma es un diálogo que se compone de comentarios, preguntas y respuestas.

La entrevista es el más antiguo y popular de todos los medios de selección. Aunque es una herramienta imperfecta; tiene ciertas ventajas que llevan al empresario a considerarla en forma favorable. Le permite realizar la observación del candidato y explorar los factores que puedan ser importantes para el éxito en el trabajo. A pesar de sus deficiencias, no es factible que se descarte o reemplace a la entrevista en un futuro próximo y quienes la practicamos debemos aprender a obtener el máximo beneficio de ella.

El hombre es un organismo complejo y no existe un método simple para valorarlo. En la selección de personal, la tarea de valoración es complicada por el hecho de que el "buen" empleado, per se, no existe. Una persona puede ser un empleado eficaz solamente si es situado en un puesto adecuado que satisfaga sus necesidades, utilice su capacidad y entrenamiento y lo estimule a funcionar cerca de su nivel óptimo. La entrevista es una herramienta efectiva en la selección del candidato idóneo para cubrir dicha necesidad siempre y cuando sea manejada adecuadamente.

El entrevistador posee habilidad para la conversación, la cual

desarrolla a lo largo de los años. La habilidad para expresarse le ayudó a llegar hasta donde está; probablemente disfrute el platicar y sienta que lo hace adecuadamente. Consecuente, está menos consciente de la necesidad de incrementar sus habilidades para la entrevista. Hablar demasiado, escuchar poco y vagar sin objetivos, de un tópico a otro puede no afectar en un grado considerable a la conversación ordinaria, pero estas tendencias no son conducentes para una entrevista efectiva. Una entrevista cuidadosamente planeada y conducida adecuadamente puede ayudar a obtener una integración adecuada de la persona, el puesto y la organización. Puede afirmarse, asimismo, que la entrevista controla el éxito final de toda la organización, porque determina el nivel de talento dentro de ésta.

En el primer capítulo revisaremos la administración de recursos humanos a partir del modelo sistémico. Esta perspectiva permite analizarla como una red dinámica de los procesos, sistemas y condiciones notablemente a todas las organizaciones y a las personas que intervienen en ellas. Aquí, el concepto de organización se concibe en términos de procesos estables de importación, conversión y exportación más que en términos de características estructurales, tales como el tamaño, forma o diseño. Se analiza, como el medio ambiente (interno y externo) le hace exigencias y le impone limitaciones a la organización y a sus sistemas en formas diversas, y la manera como la organización las afronta.

Durante el segundo capítulo, presentamos al Reclutamiento y la Selección de Personal como fases de un mismo proceso denominado Recursos Humanos. El reclutamiento implica atraer y proporcionar nuevo personal a

la organización, reuniendo un número de candidatos potencialmente apegados al perfil del puesto, valiéndose para ello de diversas técnicas, como lo son las fuentes y medios de reclutamiento, empleadas para promover la vacante. En cuanto al proceso de Selección, es la de escoger entre los candidatos que se ha reclutado, al más idóneo al puesto, de esta manera abastecer de recursos humanos a la organización, con la finalidad de mantener o aumentar la adecuación del hombre al puesto y la eficacia del hombre al puesto.

Para poder describir cada etapa, fue necesario, apoyarse en el proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control), el cual conduce al lector en forma secuencial al proceso que tiene lugar desde que se genera la vacante, la evaluación del solicitante a través del uso de formatos de presolicitud y solicitud de empleo, entrevista, estudios socio-económicos, etc., hasta la contratación e inducción del nuevo empleado, requeridos por la planeación de Recursos Humanos.

En el tercer capítulo, se desarrolla la técnica de la Entrevista Inicial en el proceso de Selección de Personal. Durante este análisis, se parte de una definición general a una específica (entrevista inicial). La cual se desglosa, en diversos subprocesos, que permiten describirla detalladamente en etapas que la componen; apertura, rapport, desarrollo, etc.

- Areas o temas a tratar, por ejemplo: Area escolar, ocupacional, familiar.
- Tipo de entrevista, directa, indirecta o mixta.

- Las tácticas, esto es la habilidad para intercalar discretamente y con habilidad preguntas de tipo evaluativas, cerradas, etc.

Por otra parte, se analiza el perfil del entrevistador, en donde se presenta el tipo de habilidades, conocimientos y rasgos de personalidad, que se considera debe poseer para realizar la función de entrevistador.

En este apartado también se revisa el papel que guarda el psicólogo, en relación con la función de entrevistador-capacitador frente a la organización y la sociedad.

Finalmente en el cuarto capítulo se revisa principalmente la importancia de la entrevista inicial dentro del proceso de selección de personal, y qué relación guarda con el perfil del psicólogo, con la especificación del puesto, la capacitación y la planeación de ésta a partir del modelo sistémico.

Desde el punto de vista organizacional, la entrevista es un subsistema integrado a un sistema denominado Selección de Personal, en donde trataremos específicamente la técnica de la Entrevista Inicial. Es decir, sus etapas, áreas, forma de conducción, evaluación, la habilidad para tomar decisiones, con el objeto de seleccionar al candidato idóneo al puesto vacante. El cual, a su vez, ha sido requerido por otros sistemas y subsistemas que conforman uno más complejo, denominado suprasistema (organización).

De lo anterior, se desprenden los siguientes objetivos, a desarrollar en el presente trabajo:

**OBJETIVO GENERAL**

Analizar la importancia de la Entrevista Inicial en el proceso de Selección de Personal como un instrumento que permite seleccionar al personal adecuado para el puesto adecuado.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- \* Revisar la relación que guarda el conocimiento objetivo de la especificación del puesto con la Entrevista Inicial.
- \* Describir el papel que tiene la capacitación en el manejo de la técnica de la Entrevista.
- \* Comentar los efectos de la planeación en la Entrevista Inicial.

## CAPITULO I

### LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS A PARTIR DEL MODELO SISTEMICO

Dentro de las organizaciones tradicionales, se ha prestado atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales, soslayándose los aspectos humanos, sin embargo, el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la organización. Mientras más industrializada sea la sociedad, más numerosa y compleja se vuelven las organizaciones, resultado de esto, es el impacto que llega a tener sobre la vida y sobre la calidad de vida de los individuos. Sean cual fueren los objetivos -lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, entre otros- las organizaciones atrapan a las personas que se vuelven más dependientes de la actividad organizacional. En la medida que las organizaciones crecen y se multiplican, mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

#### A) CONCEPTOS.

Se entiende por organización, 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 de trabajo y funciones y por medio de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Un aspecto importante de esta definición, es que el objeto de la coordinación son las actividades y no la gente. Precisamente porque la organización está caracterizada fundamentalmente por los roles -

y por un manual para su coordinación. Es decir, que independientemente de quién esté en ella, se puede substituir a uno o a todos sus miembros para su adecuado funcionamiento (Schein, E. 1982).

El hecho es que las organizaciones constituyen para las personas un medio por el cual pueden alcanzar variados objetivos personales con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados a través del esfuerzo individual. Por consiguiente, también la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización (Chiavenato, I. 1985).

En realidad, es difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa, así como también no se puede exactamente trazar los límites de influencia de cada persona en una organización. No obstante, se pueden destacar las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones así como sus nexos entre éstos y su medio circundante, con el fin de resaltar cómo las organizaciones constituyen unidades integrales, dentro de las cuales, cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio en conjunto (Arias, G. 1984).

Arias y Chiavenato (op. cit.) consideran que una forma de facilitar el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el propio estudio de la Administración de los Recursos Humanos, es el enfocar a las organizaciones, grupos y personas como clases de sistemas abiertos<sup>1</sup>.

---

1. El concepto de sistema abierto tiene su origen en la biología, con base en el estudio que hace los seres vivos, su dependencia y su adaptabilidad al medio. Además, porque permite describir las acciones de un organismo vivo dentro de su ambiente circundante.

## B) SISTEMA.

Emplear el concepto "sistema", permite visualizar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Además, visualiza no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen.

Según Chiavenato, (op. cit.) el enfoque sistémico en Administración de Recursos Humanos puede clasificarse en tres niveles de análisis, descendiendo a categorías de sistemas más limitados:

- 1.- Al nivel social (macrosistema) permite una visualización de la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y de las interacciones entre las mismas. El nivel social puede ser visto como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional e individual.
- 2.- Al nivel del comportamiento organizacional (sistema) permite visualizar a la organización como una totalidad que interactúa con su ambiente y dentro del cual se interrelacionan sus componentes (subsistemas), así como con el medio ambiente. De ahí, que puede ser visto como categoría ambiental del comportamiento individual.
- 3.- Al nivel del comportamiento individual (microsistema) permite una síntesis de varios conceptos sobre el comportamiento, motivación, aprendizaje, etc. y una comprensión más desarrollada de la naturaleza humana.

Estos tres niveles pueden intersectarse en algunos aspectos, ya que envuelven varios niveles que abarcan aspectos comunes. Reiterando el enfoque sistémico, comprende para su estudio a la sociedad, la organización y al individuo en cuanto a procesos y funciones, de estructura de poder y autoridad. La que nos conlleva a la siguiente definición de sistema, para detallar la forma en que se conjugan y funcionan tales elementos que conforman a la organización.

Sistema, es el conjunto de diversos elementos (partes u organos componentes del sistema) que se encuentran dinámicamente relacionados (formando una red de comunicaciones en razón de la interacción entre los elementos), que desarrollan una actividad (que es la operación o proceso del sistema), para alcanzar un objetivo o propósito (finalidad del sistema), la cual se encuentra operando sobre datos/energía/materia (que son los insumos o entradas de recursos para que el sistema opere), tomados del medio ambiente que circunda el sistema (con el cual interactúa dinámicamente el sistema), en un tiempo dado (que constituye el ciclo de actividad del sistema), para proporcionar información/energía/materia (que son el producto o los resultados de la actividad del sistema).

Como se puede apreciar, el sistema no es sólo abierto en relación con su medio ambiente, sino también en relación consigo mismo o "internamente", lo que hace que las interacciones entre sus componentes lo afecten como un todo. Por consiguiente, el sistema abierto se adapta a su ambiente cambiando la estructura y los procesos de sus componentes internos.

La organización puede ser considerada en términos de un sistema abierto, el cual está en continua interacción con su ambiente, adquiriendo un equilibrio dinámico mientras retenga su capacidad de transformación de energía o trabajo. Cabe resaltar que la supervivencia de dicho sistema está en función al continuo flujo de entrada, transformación y salida de material, energía o de información. Es decir, el sistema debe recibir entrada suficiente de recursos para mantener sus operaciones y también para exportar los recursos transformados al ambiente en suficiente cantidad para continuar el ciclo. La misma especie de análisis puede hacerse en relación a todos los tipos de organizaciones sociales.

Otro aspecto al que hace referencia Arias (op. cit.) es en torno a las relaciones que tienen los elementos del sistema, ya sea de manera externa o interna, es el hecho de que algunas veces, las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que frecuentemente, no se consideran como un sistema algunos elementos que, aparentemente, se encuentran dispersos o que no aparecen directamente conectados. Con cierta frecuencia es el caso de los elementos materiales (dinero, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materia prima), técnicos (sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos) y humanos (actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud) de una organización. La ciencia está precisamente dedicada a descubrir las relaciones entre diferentes fenómenos, a fin de establecer sistemas que permitan explicar el universo y predecir la aparición de ciertos fenómenos.

Arias, G. (op. cit.), clasifica a los sistemas en dos grupos para su estudio: determinísticos y probabilísticos. Los primeros son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza, mientras que en el segundo existe incertidumbre. En ambos, no influye tamaño ni la complejidad del sistema.

En cuanto a la extensión de un sistema, considera que ésta implica dos nuevos conceptos: los subsistemas y suprasistemas. En base a que un sistema es un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre sí; pero cada uno de esos elementos puede considerarse, a su vez, como un sistema en sí mismo. Por ejemplo, en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ventas, etc.) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. En cada departamento, probablemente existen secciones; por ejemplo, en el departamento de ventas podrían haber las secciones de ventas al mayoreo, ventas al menudeo, etc., las cuales, podrían considerarse como subsistemas de los departamentos. Por otro lado, la organización podría considerarse como un subsistema de la economía nacional (o sea, de un suprasistema). El país puede conceptuarse como un suprasistema mayor aún (el mundo) y éste a su vez, como un subsistema de un suprasistema: el universo (ver fig. 1.1). Por consiguiente, el análisis que desee realizarse sobre las relaciones entre los elementos del conjunto, deberán hacerse y basarse en una definición de los límites del sistema, o sea establecer cuales elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto.

Con el fin de que el anterior ejemplo se explique de mejor manera, a continuación se presenta la siguiente figura esquemática:

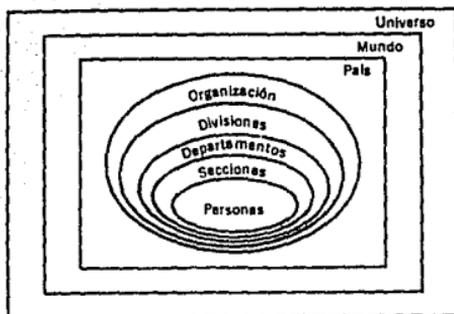


Figura 1.1. Cada organización puede considerarse como un sistema enclavado dentro de suprasistemas y compuesto, a la vez, de subsistemas.

De lo anterior se desprende que el término "suprasistema" que emplea Arias, G., proporciona mayor amplitud y flexibilidad para explicar las relaciones que tienen lugar entre los distintos elementos del conjunto, en función a la especificación de los límites que se hagan del sistema. Contempla además, los niveles a que hace referencia Chiavenato, (op. cit.) tales como: nivel social, organizacional e individual, desde el punto de vista dinámico e integral. Motivo por el cual, se prefiere emplear el término de suprasistema, en lugar de macrosistema, el cual inicialmente se empleó únicamente a manera de punto de referencia.

Los sistemas abiertos se caracterizan por la relación entre el sistema y el suprasistema. Esto implica que el sistema recibe cierta influencia del suprasistema y puede influir también sobre él de alguna manera (ver fig. 1.2); sin embargo, en los sistemas cerrados no existe intercambio alguno entre ambos (ver fig. 1.3).

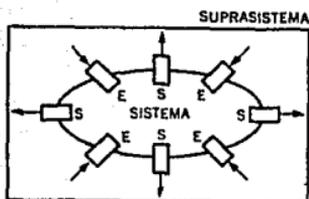


Figura 1.2. Existen relaciones entre los diferentes elementos del sistema, y entre este y el suprasistema. E, entrada, S, salidas.

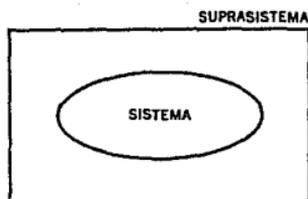


Figura 1.3. Sistema cerrado.

Al respecto Chiavenato, (op. cit.) opina que el sistema busca evitar el proceso de entropía<sup>2</sup>, que es típico de los sistemas cerrados. Esto significa la tendencia que el sistema cerrado tiene para moverse en dirección a un estado caótico y de desintegración, en que pierde todo el potencial para la transformación de energía o trabajo.

El grado de apertura del sistema se refiere al monto en el cual recibe todo tipo de influjo; a través de un código que funge como barrera, admitiendo sólo aquellos que cubren las características; por ejemplo, existen diversas clases de vibraciones electromagnéticas, pero el ojo humano no recibe sino ciertos tipos y deja de percibir los rayos X, los ultravioleta, etc. Entonces, al establecer códigos para realizar intercambios entre ella y su medio circundante sirve de integración y protección a un sistema, por ello, se argumenta que las organizaciones, así como los seres humanos, constituyen un sistema parcialmente abierto.

Cada sistema parcialmente abierto, recibe influjos (denominados estímulos o si van a ser transformados por el sistema, insumos) de

2. Entropía es la segunda ley de la termodinámica, aplicable a los sistemas físicos.

su medio circundante a través de vías específicas denominadas entradas. Por ejemplo, una fábrica recibe en sus almacenes materia prima. El almacén constituye una entrada y la materia prima, un insumo (o estímulo).

El sistema influye con sus reacciones o respuesta (denominadas también resultados, si es que son productos de transformación) sobre el medio, empleando vías específicas denominadas salidas.

El intercambio de estímulos y de reacciones entre el sistema y su medio circundante, así como entre los diversos elementos del sistema se denomina comunicación, fundamental para la vida del sistema. Si ésta no es oportuna (recibir el estímulo o insumo en el instante preciso) y eficiente (recibir correctamente el estímulo o insumo), el sistema no podrá reaccionar (funcionar); así, cada organización debe establecer sus canales de comunicación, tanto internos como externos, que le permitan funcionar.

El sistema no sólo recibe información del medio circundante sino también de sí mismo; se dice entonces, que existe retroalimentación o retroacción. Puede indicarse que la respuesta se convierte en estímulo, tal como se muestra en la fig. 1.4:

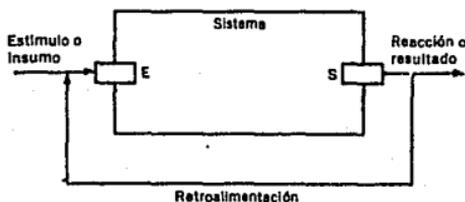


Figura 1.4. Esquema básico de la retroalimentación.

La cibernética se ha definido como la teoría del control y la comunicación, en la naturaleza, las máquinas y la sociedad. Uno de los conceptos básicos de la cibernética, además de la retroalimentación es el de homeostásis, el cual se refiere a un estado de equilibrio constante hacia el cual tienden los sistemas. Cualquier desviación de dicho estado es percibida por el sistema, que pone en juego cierta energía para restaurar la homeostásis.

#### C) PROCESO ADMINISTRATIVO.

La cibernética mantiene estrecha semejanza con el proceso administrativo. en efecto, éste último consiste a grandes rasgos en las siguientes etapas:

1. Planificación: Señala las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas, es fundamentalmente una labor de previsión.
2. Organización: Consiste en distribuir las actividades de los subordinados, delegar la autoridad en los jefes inferiores y fijar la responsabilidad de todos y cada uno de los individuos sobre quienes se ejerce la función del mando.
3. Integración: Escoger adecuadamente a las personas, así como los materiales y recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de organización.
4. Dirección: Consiste en guiar a los subordinados a la realiza-

ción concreta de los planes o programas de trabajo.

**5. Control:** Son los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados reales con los estimados, con el fin de corregir las desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieran presentado en la realización de los programas.

Es necesario hacer notar que la planeación correspondería a establecer el estado ideal que se desea lograr (homeostásis) y que se requiere estar recibiendo información (retroalimentación) sobre el propio desempeño para controlar que la actividad no se desvíe, sino dentro de límites estrechos, de lo planeado. En todas las organizaciones, debe llevarse a cabo el proceso administrativo, pues de otra forma corre el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos. Arias; Grados (op. cit.).

La homeostásis de las organizaciones no es necesariamente estática; por el contrario, y aunque parezca una contradicción, se busca establecer estados constantes dinámicos. Toda organización desea crecer, lo cual implica cambios. Entonces, lo que se busca que permanezca constante es el carácter o la naturaleza del sistema. El medio circundante impone ciertas restricciones y presiones al sistema; para realizarlas, debe adaptarse, debe introducir alteraciones en su propia estructura a manera de lograr un buen funcionamiento, pero tratará de conservar su esencia fundamental.

Ya se dijo que los sistemas se comunican con su medio circundante,

así como los diversos elementos que integran el propio sistema; los estímulos que reciben son transformados y analizados y dan origen a las respuestas. Una fábrica recibe, entre otras muchas cosas, materia prima, la transforma y da como respuesta los artículos que produce. Cabe mencionar que no todos los estímulos son aprovechados por el sistema, dando así lugar a desperdicios. Precisamente, 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 estímulos o insumos de un sistema pueden ser de varios tipos; por ejemplo, al hablar de las organizaciones, puede citarse entre otros, los siguientes: aportaciones económicas, materia prima, conocimientos, habilidades, experiencias de sus miembros, energía eléctrica para mover las máquinas, etc. Las respuestas también pueden ser de diversas clases: producto final o servicio, satisfacción de sus miembros, desperdicios, contaminación ambiental, etc.(ver fig. 1.5).

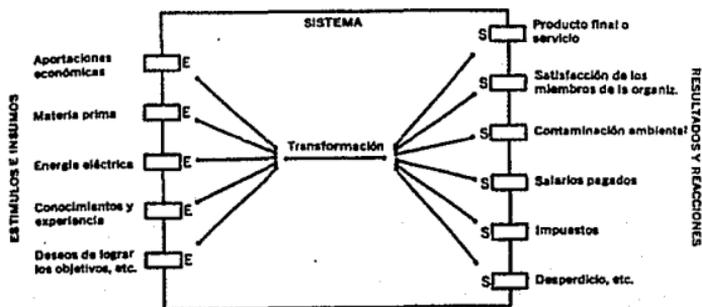


Figura 1.5. Entradas, salidas, transformación.

Arias Galicia (op. cit.) considera a las organizaciones como un sistema semiabierto probabilístico y no como sistema cerrado determinístico. Del cambio en la perspectiva, trae como resultado un enriquecimiento del número y los atributos de los elementos que deben tomarse en cuenta para realizar un análisis de los fenómenos que ocurren en las organizaciones y en el medio que los circunda. Esto permitirá comprender y anticipar a las formas en que se comportará tanto el sistema como los elementos que lo integran.

Antes de poner en práctica o de poner un cambio en la organización (por ejemplo, un cambio en las políticas de contratación de personal) el reclutador deberá estudiar las posibles consecuencias del mismo, tanto internas como externas, prestando atención especial a aquellas relaciones entre los diversos elementos que no resultan tan obvias. Igualmente, las variaciones del medio deben ser consideradas bajo el mismo enfoque.

Como se ha podido apreciar hasta aquí, el enfoque sistémico destaca las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones así como sus nexos entre éstos y su medio circundante, resaltando así, que las organizaciones constituyen unidades integrales, dentro de las cuales, cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio en conjunto. Además con la característica de mantener un equilibrio dinámico en cuanto al flujo, transformación y salida del material, energía o información.

Por otra parte, hay otro aspecto que contempla el enfoque sistémico, es el hecho de que facilita la intervención de otras ciencias, que

la estudian, analizan y contribuyen al enriquecimiento del conocimiento para explicarla, por mencionar algunas, están la sociología, el derecho, la economía, la administración, la ecología, antropología, la psicología, etc. Resumiendo, esta forma de estudiar a la organización no es la única, pero en la actualidad es la que más se utiliza, porque da un marco teórico a la práctica profesional que se viene realizando en el ámbito laboral y sobre todo, resalta la importancia que se le dá a los recursos humanos, procedimientos y el aspecto técnico. Además de apreciar el nivel de influencia recíproca que ejercen ambas.

## CAPITULO II

### PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

La planeación de recursos humanos es el proceso para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer esas necesidades y llevar a cabo los planes de la organización. Este proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesitan, así como la colaboración y tiempo de la fuerza de trabajo. Por consiguiente, la planeación de recursos humanos asegura tener el número y tipo adecuado de personas en los lugares adecuados, en el tiempo adecuado, haciendo el tipo de trabajo adecuado en beneficio del individuo y de la propia organización (Sikula, 1982).

Algunas de las técnicas de la planeación de recursos humanos empleadas en la organización, son precisamente el reclutamiento y la selección de personal, el cual es un flujo de sucesos que tienen como resultado la asignación continua de recursos humanos a todas las posiciones organizacionales de todos los niveles (Chiavenato, 1985).

A continuación se presenta una serie de técnicas de reclutamiento más comunes, las cuales permiten brindar una serie de alternativas al personal relacionado con esta actividad.

#### Objetivo del Reclutamiento.

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir la vacante que se presenta (Arias, Galicia, 1989).

#### A) DEFINICION DE RECLUTAMIENTO.

Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la organización en el momento oportuno.

La cual se lleva a cabo cuando:

- 1) En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica.
- 2) Cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas internas o externas a la organización. (Grados, Espinosa 1988).

En el momento en que la organización obtenga un reclutador capacitado éste deberá plantearse, en primera instancia, lo siguiente: ¿Cómo, dónde y cuándo encontraremos estos recursos humanos?. El reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlo. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

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

Los aspectos más importantes en el proceso de la obtención de recursos humanos son los que se presentan enseguida.

## B) PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

### 1. Tipos:

Podemos describir dos tipos de fuentes de reclutamiento: las internas y las externas.

#### a.1. Fuentes Internas.

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la organización, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Entre las que juegan un papel importante en la organización, son las siguientes:

#### Sindicato.

Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la organización requiera personal para una vacante que entra en el dominio del sindicato. Grados, (op. cit.).

Al respecto Reyes, Ponce (1990) señala: Hay que procurar la reglamentación de la cláusula de admisión exclusiva, la cual comprende:

- a) Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo con la especificación del Art.37, fracción I, de la Ley Federal del Trabajo.  
(ver APENDICE "A". Relación de Trabajo y Contratos)

1. Proceso: Serie de actividades secuenciales que se requiere para alcanzar los resultados planeados. (Diccionario de la Lengua Española, 1970).

- b) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato debe de llenar la vacante, y la aclaración de que si no lo hace, la organización podrá llenarlo con la condición de que el trabajador se sindicalice.
- c) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- d) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenara los requisitos, debe abandonar el puesto (antes aún de que termine el periodo de prueba, y presentar a otro, o bien que la organización lo llene con el requisito de sindicalizarlo).
- e) El reconocimiento del sindicato de los trámites de selección (pruebas psicométricas, entrevistas, etc.).

Archivo o Cartera de Personal.

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizados, por haber sido cubierta la vacante. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y el reclutador deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten (Grados, Reyes. 1990)

Recomendaciones y/o familiares del propio personal.

Esta fuente de reclutamiento la constituye gente ya familiarizada con la compañía. Los clientes, vendedores, proveedores y accionistas pueden recomendar aspirantes. La ventaja aquí, es que los aspirantes recomendados conocen la compañía, sus normas y sus requisitos.

Algunas compañías encuentran provecho sobre todo durante periodos de escasez de mano de obra, fomentar el uso de referencias de aspirantes de parte de sus empleados mediante una recompensa monetaria siempre que el recomendado por ellos sea contratado (S. Stanton, op.cit.).

Se hace uso de esta fuente cuando boletinamos las vacantes entre nuestros propios trabajadores a fin de establecer contacto con familiares que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite (Grados, Espinosa y Reyes, Ponce. op.cit.).

Arias Galicia op. cit., comenta al respecto, que algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado o cuando ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes o se les niega un ascenso. Promoción o transferencia interna de personal (Inventario de recursos humanos).

Esto sucede cuando el reclutador encargado estudia la plantilla de personal, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no, un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimiento como de aprendizaje y responsabilidad o en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto (Grados, Espinosa op. cit.).

Arias Galicia, considera este punto política interna. Esto es, siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya están laborando en la organización, porque disminuye el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

#### a.2. Fuentes Externas.

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

##### Profesionales y Educativas.

Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser: universidades, escuelas comerciales, tecnológicos, institutos, etc. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador pueden saber con detalle dónde se localizan así como las actividades o carreras profesionales que en ellas se imparten. En estas instituciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfaga las necesidades de la organización (Grados Espinosa y Reyes Ponce. Op. cit.).

S. Stanton (1985), comenta que el interés que tienen las escuelas

y las universidades por promover a sus egresados (a nivel técnico, subgraduados y profesional) mediante la bolsa de trabajo.

La institución educacional debe llegar a conocer a la organización -cómo funciona y cuáles son sus requisitos- de manera que sólo candidatos calificados sean enviados. Por su parte, la organización puede ayudar a facilitar su relación con las escuelas o universidades mediante actividades tales como distribuir literatura informativa acerca de la organización; ofrecer empleo de verano, cooperativo o de campo a los estudiantes (y a veces a facultades también) y proporcionar conferencias para diversos programas educacionales, por ejemplo, para el día del estudiante o para dar pláticas sobre las diferentes carreras, de tal suerte que orienten así al estudiante como a la institución.

#### Asociaciones Profesionales.

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

#### Bolsa de Trabajo.

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo

y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ella puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos. Por ejemplo: La Bolsa Universitaria de Trabajo, Bolsa de Trabajo de diferentes Cámaras Nacionales (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, Cámara Nacional de la Industria de la Celulosa y el papel, etc.). Otros organismos que funcionan en forma similar son el IMSS, IPN, DDF, y CREA.

#### Agencias de Colocación.

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la organización. La tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran 10% del salario anual; por ejemplo: ASOSA Personal S.A., entre otras (Grados Espinosa Op. cit.).

Stanton Erwin, (op. cit.), resalta la característica que tiene lugar en esta etapa. Es decir, que el reclutador informará a las agencias que se adhieran a lo esencial de la especificación del trabajo, que no se verá más que a cuatro o cinco aspirante referidos por él. De esta forma, las agencias de empleo le ahorrarán tiempo, al realizar entrevistas previas a los candidatos y referir sólo a la gente calificada para su nueva consideración. Por lo que la organización está obligada a pagar el honorario sólo después de que un candidato haya sido contratado.

#### Agencia de Personal Eventual.

La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapaci-

dad por maternidad, entre las más comunes. De esta manera, el reclutador puede recurrir a organizaciones que se especializan en este tipo de servicio. Estas instituciones se hacen responsables de todos los trabajadores que envían a las distintas organizaciones. Cobrando por hora dicho servicio y pueden enviar todo tipo de personal para cubrir estas eventualidades. Por ejemplo: SERVITEMPORAL.

#### Candidatos Espontáneos.

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido una forma de aviso para él por parte de la empresa, es decir, el candidato acude en forma espontánea para inquirir si puede existir para él una vacante. Si la reputación general de la organización es adecuada, como un lugar deseable para trabajar, pueden descubrir que un número muy grande de personas buscan esta manera. Cubriendo así, puestos de bajo nivel y técnicos.

Como ya se mencionó, existen organizaciones que por sus características e importancia en el medio o ramo fungen como fuentes naturales como las instituciones bancarias, empresas comerciales y empresas departamentales por mencionar algunas.

Por lo tanto, aún si no existiera una vacante inmediata cuando alguien se presenta de esta forma, es conveniente que esta persona llene un formulario (solicitud de empleo) y éste se archive para un posible uso futuro (Grados Espinosa, Reyes Ponce y S. Stanton, op. cit.).

#### b. Medios de Reclutamiento.

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

Anuncios en los Periódicos (Prensa).

Este es el medio más utilizado en el reclutamiento de personal. Los anuncios en prensa, resultan ser de gran utilidad, no sólo en el área donde radica, sino que puede servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo. La prensa, además representa la seguridad de que la información emitida llegará con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos que deseamos.

Para Grados Espinosa y S. Stanton (op. cit.), los anuncios en prensa pueden ser de tres formas:

a) Anuncio Ciego.

Se caracteriza porque la identidad del anunciante es desconocida y se pide al solicitante que envíe su curriculum vitae a la organización o bien, presentarse directamente. Por ejemplo: Empresa líder en su ramo, solicita: (ver fig. 2.6).

EMPRESA LIDER EN SU RAMO  
SOLICITA

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

REQUISITOS

- \* ESCOLARIDAD LAE LRI DAJIN (PASANTE TITULADO)
- \* 10 AÑOS DE EXPERIENCIA
- \* EXPERIENCIA MINIMA DE 2 AÑOS EN GESTIÓN DE PERSONAL
- \* MANEJO DE PERSONAL SIN CONFLICTO LABORAL
- \* BUENA PRESENTACION Y CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESION.

OPORTUNIDADES

- \* CONTINUOS AVANCES PARA DESARROLLARLE
- \* ENTRENAMIENTO
- \* SUELDO SEGUN SU MERITO

INTERESADOS CONFORMARSE AL DEPTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

**541-17-87**

**IMPORTANTE GRUPO AUTOMOTRIZ SOLICITA: VENEDORES PARA EL AREA DE REFACCIONES**

**REQUISITOS:**

- EDAD: 20 A 30 AÑOS.
- ESCOLARIDAD: PREPARATORIA (CARRERA COMERCIAL DESEABLE).
- AUTOMIVIL PROPIO
- EXPERIENCIA MINIMA DE UN AÑO EN PROMOCION Y VENTA DE PARTES AUTOMOTRICES TANTO EN REFACCIONARIAS COMO EN AGENCIAS O FABRICANTES DE AUTOPARTES.
- CON BUENA PRESENTACION, DISCIPLINA Y CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESION.

**OFRECEMOS:**

- SUELDO BASE.
- ATRACTIVO PLAN DE INGRESOS ADICIONALES POR RESULTADOS.
- PRESTACIONES SUPERIORES A LAS DE LA LEY

**INTERESADOS ENVIAR CURRICULUM VITAE Y/O SOLICITUD DE EMPLEO LLENA CON FOTOGRAFIA A PLUTARCO ELIAS CALLES No. 363, PLANTA ALTA. ENTRE LA VIGA Y TRONCOSO.**

Figura 2.6. Anuncio Ciego

b) Anuncio Cerrado.

Los requisitos son específicos e inflexibles, por ejemplo: Escolaridad LAE Titulado, incluyendo una cláusula final que indica lo siguiente: "INUTIL PRESENTARSE SI NO REUNE ESTOS REQUISITOS" (ver fig. 2.7).

c) Anuncio Abierto.

Está determinado por aspectos generales como: "...Con o sin experiencia en el ramo". También se dice que es abierto porque la organización se identifica a sí misma a diferencia del anuncio ciego (ver fig. 2.8).

En la práctica, se puede dar la combinación de cualquiera de los tres tipos de anuncios antes mencionados, conforme a las características particulares de la empresa, como del puesto en sí.

La utilización de los anuncios en revistas especializadas son frecuentes, cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

El reclutador o especialista en personal puede escribir el anuncio dado el conocimiento directo que tiene de su organización. En todo caso, trabajar coordinadamente con la agencia de publicidad si así lo desea, sobre todo porque no hay cargo por este servicio: la agencia recibe su comisión directamente de los periódicos donde se publicó el anuncio y éstos a su vez, reciben su pago de la organización. Ver Apéndice B (2.9 Clasificación de periódicos-puestos, 2.10 Tabulación de Medidas del Anuncio y 2.11 Tabla costo-anuncio).

Anuncio en el Exterior de la Organización.

En la práctica se observa, que se acude a este recurso cuando se requiere personal operativo (ayudantes generales, cargadores, etc.), originada por la temporada que se aproxima en la organización, emergencias o bien, manteniéndolo en forma constante cuando la rotación de personal es frecuente.

El impacto del anuncio, dependerá en gran medida, del prestigio, solidez y el tipo de prestaciones de la organización para atraer aspirantes conforme a lo planeado en número de personal y lo requerido.

AAA  
**ELI LILLY Y CIA. DE MEXICO, S.A. DE C.V.**  
 Solicita:

## COORDINADOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

**REQUISITOS:**

- ▲ Escolaridad L.A.E., Titulado
- ▲ Sexo indistinto
- ▲ De 23 a 28 años
- ▲ Experiencia 2 años en Reclutamiento y Selección
- ▲ Inglés 80% a nivel conversacion
- ▲ Disponibilidad para viajar

**OFRECEMOS:**

- Prestaciones superiores a las de la ley
- Agradable ambiente de trabajo
- Oportunidad de desarrollo

**INUTIL PRESENTARSE SI NO CUMPLE ESTOS REQUISITOS**

Interesados favor de presentarse en CALZ DE TLAXIPAN No. 2024 Col. Campestre Churubusco, con la LIC. REBECA MOLINA, los días lunes y martes, de 8 a 1 y de 2:30 a 4:30 P.M.

Figura 2.7 Anuncio Cerrado

Entre más requisitos se pidan más se cierra el anuncio.

 **PRODUCTOS HELMAR, S.A. DE C.V.**  
 Solicita:

- \* ALMACENISTA
- \* AUXILIAR DE CONTABILIDAD
- \* DEMOSTRADORA  
 (para tienda de autoservicio en el área de queso y carne fría)

**REQUISITOS PARA TODOS  
 LOS PUESTOS:**

- \* Buena presentación
- \* Dinámica con deseos de progresar
- \* Disponibilidad de horario

**OFRECEMOS:**

- \* Attractivo sueldo base mas comisiones
- \* Plan de capacitación
- \* Prestaciones de ley

Interesados presentarse en:  
 CUPRES 402 COL. ATLÁMPA a 10 minutos  
 del METRO LA RAZA casi ESQ. con RJO  
 CONSULADO y paralela a PINO.  
 Depto. de Recursos Humanos  
 TELs: 847-30-22, 847-31-22 Y 847-33-66

Figura 2.8 Anuncio Abierto

En la medida que no se pidan requisitos es más abierto.

### Radio y Televisión.

Cuando queremos realizar un reclutamiento en provincia haremos uso de los servicios de una radiodifusora de la localidad. El costo varía según la cobertura de ésta. Los anuncios en televisión tienen un costo elevado, que depende de los horarios, minutos y canal en que se transmita la información. El alto costo de estos medios no permite que sean usados frecuentemente (Reyes Ponce y Grados Espinosa, op. cit.).

### Grupo de Intercambio.

Se constituye a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes organizaciones, los cuales se reúnen generalmente una vez por mes para intercambiar información sobre los candidatos que han recibido a lo largo del mes, pero que en ese momento sus vacantes han sido cubiertas, por consiguiente, pueden estar disponibles para otras organizaciones que lo requieran y así resolver mutuamente los problemas de reclutamiento que tienen en ese instante. En sí, dichos grupos tienen como finalidad, conseguir recursos humanos en el menor tiempo posible y sin costo alguno para la organización. (Ver Apéndice C. Estatutos del Grupo de Intercambio).

Otra de las actividades que tienen lugar en las juntas de intercambio (también denominadas intercambio de cartera de personal), es el manejo de la "Lista Negra", la cual está integrada por elementos no recomendables -de ahí el nombre que recibe-. Las causas más comunes que se han reportado son las originadas por robo, problemas de tipo sindical o laboral.

Es decir, que hayan pertenecido activamente a un sindicato contrario al de la organización en cuestión que está requiriendo personal operativo, o que hayan sido sorprendidos alterando el orden de las políticas de la organización, verbalmente o por escrito.

La función de dicha lista es la de un filtro que sirve como control de seguridad y calidad entre las diferentes organizaciones antes de contratar al personal, de esta manera alerta al reclutador contra esta clase de elementos de historial negativo.

Por otra parte, cabe resaltar que en la bibliografía revisada no se trata este tema, no obstante, tiene lugar en la práctica misma, aún cuando legalmente no está considerada, es por ello que se hace mención aquí para que sea analizado como un eslabón del proceso de selección de personal.

#### Boletines.

Este medio se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de nuestra organización. Para ello se realizan impresos en los que se señalan las vacantes, prestaciones y otros datos para que se envíen a domicilios cercanos.

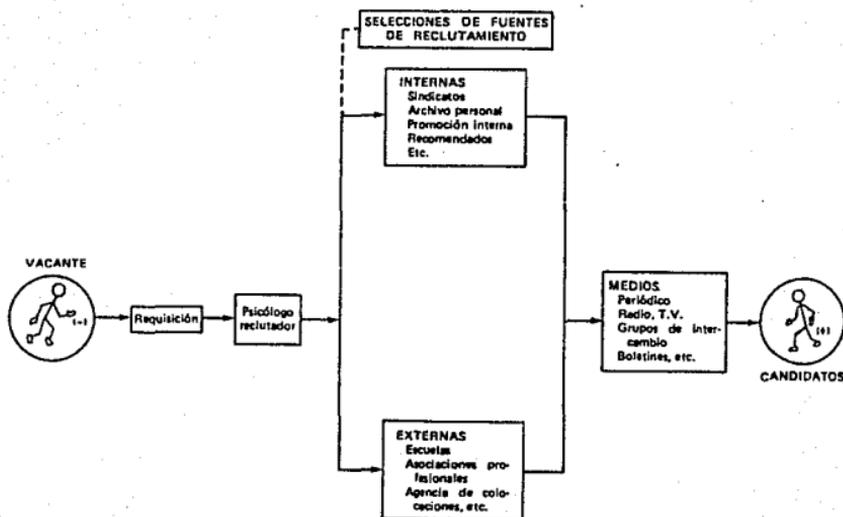
Otro medio es la American Chamber of Commerce of Mexico, A.C. (Cámara Americana de Comercio), la que proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre candidatos como: nombre, profesión, domicilio, teléfono, escolaridad y experiencia ocupacional.

Recibe también ingresos económicos dependiendo del nivel del puesto

del candidato para promoverlo en las diferentes organizaciones asociadas a la American Chamber y por tener acceso a la cartera de vacantes en un periodo de un mes. (Ver anexo Proceso del Reclutamiento de Personal 2.15)

### Proceso del Reclutamiento de Personal

Figura 2.15



### Reclutamiento Externo.

Cuando por condiciones o exigencias en las actividades específicas de un puesto vacante, en el lugar donde nos encontramos no existen los recursos humanos que podrían cubrir los requisitos técnicos, estamos detectando la necesidad de reclutamiento externo. En este caso el reclutador tiene dos opciones, que dependen de la calidad técnica de la mano de obra que su vacante requiera. Nos referimos a dos formas de reclutamiento externo, determinadas por las características mismas de las fuentes o medios: reclutamiento foráneo y reclutamiento internacional.

El reclutamiento externo se caracteriza por obtener recursos humanos ajenos a la organización, es decir, fuera del lugar en el que radica la empresa, la cual, por sus características técnicas o de mano de obra, no puede proporcionar el elemento humano que necesita.

### Reclutamiento Foráneo.

Se realiza en la capital o principales ciudades de un Estado, con el propósito de contactar con los candidatos para enviar posteriormente a éstos a la organización donde se tiene la vacante y donde se hará todo el proceso de selección. (Denominado Reclutamiento Estatal).

Es conveniente mencionar que al hacer este tipo de reclutamiento se debe contar con información acerca de los salarios vigentes en la zona a través de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, publicados en el Diario Oficial. Esto servirá para saber si el sueldo que vamos a ofrecer está por abajo del nivel de ingresos registrados en esa plaza,

tendremos que elevarlo u optar por no hacer dicho viaje.

La planeación es fundamental en este proceso, porque contempla fuentes y medios, resevaciones de hotel, salones, viáticos, gastos de representación y de transporte, material y equipo que utilizaremos: presolicitudes, solicitudes (según lo amerite el caso), pruebas, papelería, cronómetro y apoyo audiovisual.

#### Reclutamiento Municipal.

Se realiza en las zonas urbanas, a través de los medios ya citados previamente. El reclutador ve la necesidad de trasladarse a algún municipio poblado donde se consigan candidatos que llenen los requisitos establecidos por la organización. El método de trabajo es similar al procedimiento utilizado en el reclutamiento estatal, dado de que también reúne previamente información relacionada con las escuelas, tecnológicos, televisión, secundaria, normal de maestros, entre otros.

Grados Espinosa, op. cit., considera que es conveniente conocer las fuentes de trabajo que existen en relación con el número de habitantes. Es decir, que en lugares donde existen pocas fuentes de trabajo, la gente tiende a emigrar a otros Estados y esto garantizará que obtengamos personas con deseos de dejar su lugar de residencia. El caso contrario ocurrirá si al tratar de reclutar en entidades saturadas de fuentes de trabajo, donde la gente no respondería al reclutamiento. Parras Coah. y Monterrey respectivamente, son claros ejemplos del reclutamiento externo antes mencionado.

### Reclutamiento Internacional.

Tiene lugar cuando las necesidades de personal en una organización no pueden ser satisfechas con las fuentes que proporciona el país donde está localizada, por no existir esa actividad tecnológica o mano de obra en éste. Es necesario entonces, recurrir al país que posea tal tecnología. El reclutamiento internacional sucede en organizaciones que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad, o realizan labores que requieren de autorización de consorcios mundiales debido a la naturaleza de la misma.

El reclutador, en estos casos deberá realizar los contactos con los candidatos que requiere y que cumplen con las condiciones del perfil deseado. Esto lo puede hacer en forma preliminar al solicitarles su curriculum vitae, porque se toma en cuenta el alto costo del transporte en este tipo de reclutamiento, que bien puede ser a nivel técnico, ejecutivo, altamente especializado o a nivel dirección.

Esta exposición de fuentes y medios de reclutamiento no es global. Sin duda, hay aún otras fuentes. La presente recopilación tampoco tiene la intención de implicar un orden jerárquico de preferencia o superioridad de una fuente sobre otra. Más bien, debe considerarse como un muestreo de fuentes. Probablemente encontrarán que una o más fuentes son preferibles a otras, dependiendo de la propia situación del entrevistador. La experiencia es la única manera de probar antes de decidir cuál fuente se ha de usar para un tipo dado de vacante de trabajo. Sin antes olvidar para dicho efecto la política reguladora de cada empresa (S. Stanton op. cit.).

Grados Espinosa, op. cit., considera que debe tomarse en cuenta para el reclutamiento los requisitos determinados por las políticas de la organización antes de buscar personal, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben ser omitidas por el reclutador. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización, tales como presentaciones, salarios, horario laboral, así como también acorde con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la organización. por ende, el área de reclutamiento estará supeditada a las condiciones de la empresa.

#### C) SELECCION DE PERSONAL.

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento del input (entrada), por lo tanto una actividad positiva de investigación, la selección es una actividad de opinión, decisión, filtración, clasificación y, por lo tanto, restrictiva.

Chiavenato, I. (1985) ratifica que la tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo (puesto) que debe ser llenado. Pero además considera que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante. Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso

selectivo de su materia básica, los candidatos. En cuanto a selección tenemos:

#### 1. Definición de Selección.

La selección de recursos humanos puede definirse como la serie de técnicas encaminadas a escoger a la persona adecuada para el puesto adecuado, de entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados, con miras a mantener o aumentar la eficacia (hacer correctamente las cosas) y el desempeño del personal (Grados Espinosa y Chiavenato, op. cit.).

Al respecto, Chiavenato considera que la selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al puesto; y
- b) La eficiencia del hombre en el puesto.

Todo criterio de selección se fundamenta en datos e informaciones de análisis y especificaciones del puesto que debe ser llenado. Las exigencias de selección se basan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuya finalidad es la de darle mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

La enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas (estatura, peso, sexo, compleción física, fuerza, agudeza visual, resistencia a la fatiga, etc.) como psicológicas (temperamento, carácter, actitud, inteligencia, etc.), que hacen que las personas se comporten en forma diferente, perciban las situaciones y se desempeñen de manera distinta,

con mayor o menor éxito en las ocupaciones propias de la empresa. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea, como en el nivel de la realización de la misma después del aprendizaje. La estimación apriorística de esas dos variables -tiempo de aprendizaje y nivel de ejecución- es tarea propia de la selección. Por lo tanto, dicho proceso debe proporcionar no sólo un diagnóstico sino primordialmente un pronóstico respecto de esas dos variables.

Si de un lado tenemos el análisis y las especificaciones del puesto que deben llenarse y del otro los candidatos diferentes entre sí concursando por el empleo. De esta manera, la selección pasa a ser un proceso básicamente de comparación y decisión.

El proceso de comparación de las dos variables, es decir, entre:

- 1o. Los requisitos que el puesto exige de sus ocupantes, y
- 2o. El perfil de las características de los candidatos.

Tenemos que la primera es proporcionada por el análisis y descripción del puesto, y la segunda por medio de la aplicación de técnicas de selección, como lo veremos más adelante.

Este proceso de comparación, lo podemos apreciar si consideramos a la primera variable como "X" y la segunda variable como "Y". Esto es: Cuando "X" es mayor (>) que "Y", decimos que el candidato no tiene las condiciones para ocupar el puesto. Ejemplos:

- 1) "X" > "Y" ∴ el candidato no reúne las condiciones para ocupar el puesto.

- 2) "X" = "Y" .. el candidato reúne las condiciones para ocupar el puesto.
- 3) "X" < "Y".. el candidato tiene más condiciones que las exigidas por el puesto.

El segundo caso de comparación lógicamente no se concentra en un punto de igualdad entre las dos variables, sino que admite un rango de aceptación, o sea, de cierta flexibilidad alrededor del punto ideal. Por consiguiente, el análisis y descripción del puesto deben transformarse, según Chiavenato en fichas profesiográficas\*, a partir de la cual el responsable de la selección puede estructurar las técnicas y el contenido del puesto selectivo.

La comparación es una función de staff (apoyo), desarrollada específicamente por la Sección de Selección de Recursos Humanos de la organización, que cuenta con especialistas, ante todo psicólogos, para efectuar esa tarea, con el objeto de hacer de la selección un proceso montado sobre bases científicas y estadísticamente definidas.

## 2. Selección como un Proceso de Decisión.

Antonio Corelli, 1972 (citado en la obra de Chiavenato), considera que una vez hecha la comparación entre las características elegidas por el puesto y las ofrecidas por los candidatos, puede ocurrir que varios de estos tengan las mismas posibilidades y ser enviados al área solicitante como candidatos a ocupar el cargo. La sección (departamento)

---

\* Chiavenato utiliza este concepto para designar la especificación del puesto. Chiavenato designa al concepto como "Ficha Profisiográfica", sin embargo, por recomendación de los asesores de esta Tesina se decidió utilizar el término "Ficha Profesiográfica".

de selección (staff) no puede imponer a la unidad solicitante la aceptación de los candidatos en el proceso de comparación. Puede apenas prestar el servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos que juzgue más adecuados para el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea ( de cada jefe de área) y función de staff (realización del servicio por la sección especializada).

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisiones, necesariamente debe apoyarse en un proceso de evaluación en forma secuencial y lógica. El cual presentamos a continuación. No sin antes aclarar que tal como se presenta o se propone, en la práctica no se da rigurosamente así, cada organización de acuerdo a sus políticas y necesidades varía el orden del proceso de selección, sin cambiar en esencia el objetivo de éste, para tal efecto se propone el siguiente FLUJO-GRAMA del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal (Ver cuadro 2.16 \*). Presentado además, en forma de un manual de procedimientos, que permita al lector tener una idea detallada de lo requerido en esta etapa, de tal suerte, que sirva de marco de referencia para introducirnos al objetivo del presente trabajo. Es decir, la entrevista inicial en el proceso de selección de personal.

---

\* Ver Apéndice C. Flujo-Grana del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y  
CONTRATACION DE PERSONAL

AREA RESPONSABLE: Se genera en cualquier área de la organización.

ACTIVIDAD

a. VACANTE

Se entiende por vacante al puesto que no tiene titular. Se origina por:

a) REEMPLAZO

Personal que causó baja por X motivo y requiere ser reemplazado.

b) PROMOCION

Personal que es ascendido en forma vertical al puesto vacante.

c) TRANSFERENCIA

Personal que cambia en forma horizontal o lateral al puesto vacante.

d) CREACION DEL PUESTO (CARGO)

Personal requerido por la ampliación de operaciones, sucursales, departamento, o por desahogar mayores cargas de trabajo.

e) EVENTUAL (TEMPORAL)

Por necesidades temporales de personal que se contrata por accidente de trabajo, incapacidad por maternidad, entre las más comunes. El tipo de contrato puede ser por obra o tiempo determinado. (Ver Apéndice "A" Relación de Trabajo y Contratos).

AREA RESPONSABLE: Departamento solicitante. Este puede ser sección

o unidad de una organización.

#### ACTIVIDAD

##### b. REQUISICION DE PERSONAL

El puesto vacante a cubrir, deberá de notificarse a través de un documento denominado Requisición de Personal, por el Departamento Solicitante, el cual deberá especificar las características necesarias del puesto, por ejemplo: Datos Generales del Departamento Solicitante, motivo de la requisición, tipo de contrato, requisitos del ocupante, y descripción de las funciones esenciales del puesto a desempeñar. Luego tramitará el documento a las áreas de mando correspondientes para su debida autorización. Posteriormente se envía dicho documento al área de Recursos Humanos para dar inicio al proceso de reclutamiento. Esto se debe a que el Departamento de Recursos Humanos, y más específicamente el de Reclutamiento y Selección de Personal, no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin la debida autorización del área de mando (Dirección o Gerencia).

Desde el punto de vista de Chiavenato (op. cit.), esto se debe a que el reclutamiento es una función de staff (apoyo o asesoría), por lo que sus actos dependen de una decisión de la línea de operación que es oficializada mediante el documento (orden de servicio) denominado requerimiento o requisición de personal. (Ver 2.17 Requisición de Personal).\*

---

\* Los formatos correspondientes al Proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, se localizan en el Apéndice D.

**b. REQUISICION DE PERSONAL**

Generalmente se elabora una requisición de personal por cada puesto vacante. En el caso de ser puesto de nueva creación o eventual por aumento en las operaciones del área correspondiente, si es aceptable por parte de Recursos Humanos recibir una requisición, en donde se soliciten cinco elementos para cubrir un sólo puesto, siempre y cuando esté debidamente justificada esta necesidad por parte de las áreas solicitantes ante las autoridades correspondientes. (Director del Area y por el Director General).

(Ver Requisición de Personal "Instructivo").

Por otra parte, una vez terminada la requisición, el área solicitante normalmente es quien podrá presentarla para su autorización de sueldo al Departamento de Compensaciones. En otros casos es Recursos Humanos quien realiza todo este trámite.

La finalidad de la requisición, es la de llevar un control y seguimiento que permita visualizar el grado de eficiencia del proceso en sí. Por ejemplo: Considerar la fecha de elaboración de la requisición por parte del área solicitante contra la fecha en la cual el Departamento de Reclutamiento y Selección la recibió, hasta la fecha de contratación del personal que cubre la vacante. De esta manera, podemos conocer aspectos tales como:

- Total del personal recibido para el puesto vacante.
- Total del personal propuesto al área solicitante como candidatos viables.

- Detectar fuentes y medios de reclutamiento más funcionales.

- Tiempo total en cubrir la vacante, principalmente.

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección (subsistema que pertenece a un sistema llamado Recursos Humanos, el cual está integrado a un suprasistema llamado Organización).

#### ACTIVIDAD

##### c. ANALISIS Y DESCRIPCION DEL PUESTO

Esta técnica tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador debe de hacer y las aptitudes que requiere para desempeñar eficientemente (hacer correctamente las cosas) el puesto\*. En sí, permite definir al puesto como "un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal" Grados Espinosa (op. cit.).

Grados Espinosa y Chiavenato (op. cit.), consideran que el concepto de puesto implica dos elementos esenciales que son:

- 1) Su contenido intrínseco, determinado por el conjunto de funciones del puesto (cargo).
- 2) Su contenido extrínseco, determinado por los requisitos que el puesto exige del ocupante, es decir, por los factores de habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Elementos necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

\* (Ver 2.18 Análisis de Puesto).

Aquí el reclutador analizará la ficha profesiográfica para planear la búsqueda del candidato idóneo al puesto en cuestión. (Ver cuadro 2.19 Ficha Profesiográfica del Cargo).

La ficha profesiográfica es un resumen del análisis profesiográfico de trabajo. Es decir, resultado de la investigación de elementos componentes de un trabajo (factores humanos, instrumental, ambiental y organizacional involucrado) y de su interacción con el objeto de determinar las condiciones necesarias (condiciones ambientales o de organización de las tareas, de mejor adaptación del equipo al hombre o de selección de personal) para un desempeño adecuado. En sí, pretende levantar todos los elementos predictivos de un adecuado desempeño (Chiavenato, op. cit.).

De no contar con esta ficha profesiográfica nos podría llevar a:

- 1.- Reclutar, seleccionar y contratar personal que careciendo de especificación alguna, nos causará problemas posteriores en el desempeño de sus actividades.
- 2.- Proceder a realizar el análisis y descripción de cada puesto existente en la organización para obtener posteriormente la ficha profesiográfica.

Este último punto implica hablar de otro tema, y no es propósito del presente trabajo el explicar el ¿cómo? y ¿por qué? se realiza el proceso de análisis y descripción de puestos. Sin embargo, es importante considerarlo dentro del proceso de Recursos Humanos, por los beneficios que implica. Por mencionar algunos:

- 2.a Al seleccionador le ayudaría saber quién o quienes son los candidatos idóneos en cada caso con base en sus características personales y requisitos del puesto.
- 2.b A fijar programas de entrenamiento para capacitar al trabajador en torno a la habilidad requerida por el puesto que ocupa.
- 2.c A valuar los puestos, con base en factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que asimismo integra la especificación del puesto.
- 2.d Señala las posibles anomalías en materia de riesgo a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores.
- 2.e Hacer un estudio de calificación de mérito (o evaluación del desempeño). Considerando los atributos de la persona como trabajador, por lo que podemos conocer la forma en que desempeña sus trabajos. Esto permite tener mejores elementos de juicio para que la calificación resulte acertada, tales como: grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Con la finalidad de establecer una relación lógica y objetiva entre los factores y la estructura de salario.

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección.

#### ACTIVIDAD

#### d./e. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Antes de proceder a reclutar personal, se revisará el inventario

de Recursos Humanos a fin de determinar si existen o no candidatos viables para ser promovidos (ascendidos en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran aspectos de conocimiento, aprendizaje y capacidad para desempeñar el puesto\*.

Esto disminuye el periodo de entrenamiento y contribuye a mantener altas expectativas de desarrollo para el personal que ya labora en la organización, y principalmente, disminuye el tiempo de respuesta para cubrir la vacante en cuestión.

Si existiera el personal indicado para cubrir la vacante, se suspendería el proceso de reclutamiento externo únicamente, y se continuaría con los siguientes pasos o trámites de selección. De lo contrario se continuaría con el reclutamiento externo y/o mixto, que es el siguiente paso a detallar.

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección.

ACTIVIDAD

f. RECLUTAMIENTO

Cuando no se cuenta con el candidato adecuado dentro del inventario, se acudirá primeramente a la cartera de personal, con el fin de encontrar al candidato idóneo para cubrir la vacante, de no encontrarse éste. Entonces se recurrirá a las Fuentes de Reclutamiento:

---

\* Ver Inventario de Recursos Humanos (o Cuadro de Reemplazos) 2.20.

## a) Internas

- Sindicato
- Recomendados y/o familiares

## b) Externas

- Profesionales y educativas
- Asociaciones Profesionales
- Bolsas de Trabajo
- Agencias de Colocación
- Agencias de Personal Eventual

Medios de Reclutamiento:

- Anuncios en el Periódico
- Radio y Televisión
- Grupo de Intercambio
- Boletines

Reclutamiento Externo:

## a) Foráneo

- Reclutamiento Estatal
- Reclutamiento Municipal

## b) Internacional

f. Fuentes y Medios de Reclutamiento

Aseguran que el mensaje llegue a los candidatos deseados, a través de las fuentes y medios de reclutamiento autorizados por la organización y atraer el mayor número posible de candidatos adecuados al

puesto.

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección.

ACTIVIDAD

g. PRESOLICITUD

Una vez que los candidatos se presentan en la organización, se les proporciona una presolicitud de empleo que deberán llenar ellos mismos\*. Esta forma es útil también cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para el puesto y nos permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto\*\*. Los datos que contiene son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto (Grados Espinosa, op. cit.).

ORIENTACION Y RETROALIMENTACION

A los candidatos que no reúnan los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto deseado, se les notifica la decisión en el momento mismo de la entrevista, por vía telefónica, carta de agradecimiento, (Ver Carta de Agradecimiento 2.23) o simplemente pasa directamente a la cartera de personal para otra oportunidad futura.

El reclutador puede brindarle la opción al candidato de ser boletinado (difundir sus datos personales y experiencia, sueldo y puesto deseados)

---

\* Ver presolicitud de empleo 2.21.

\*\* Control y Seguimiento de Candidatos 2.22.

en las juntas de intercambio de cartera de personal, donde las empresas interesadas se pondrán en contacto con él, siempre y cuando tenga una vacante acorde a sus habilidades y experiencias. Así como también de informarle respecto a otras fuentes y medios de reclutamiento, por ejemplo: otra empresa, asociaciones delegacionales o industriales, entre otras. (Ver Relación de Candidatos 2.13).

Si el candidato reúne los requisitos, se le retroalimentará para continuar con los trámites correspondientes al proceso de selección.

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección.

#### ACTIVIDAD

##### h. SOLICITUD DE EMPLEO

Es un cuestionario estructurado, que contiene aspectos relevantes del candidato bajos los siguientes rubros:

###### a) Datos Personales

Información específica de la persona, como son: nombre, edad, sexo, edo. civil, etc.

###### b) Datos Escolares

Información relacionada con la preparación escolar del candidato desde el inicio hasta el fin. Especificando dónde, cuándo y en qué tipo de escuela, etc.

###### c) Experiencia Ocupacional

Visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; qué la ha desempeñado, qué otro tipo de actividades ha tenido, dónde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.

d) Datos Familiares

Muestra la situación del candidato en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, posición que ocupa entre ellos, actividades y escolaridad de éstos, contribución económica, etc.

e) Datos Generales

A través de qué medios se enteró de la vacante, si tiene parientes en la organización, si ha pertenecido a algún sindicato, referencias, etc. (Ver Solicitud de Empleo 2.24), (Grados Espinosa, op. cit.).

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección.

ACTIVIDAD

i. ENTREVISTA INICIAL

Esta entrevista pretende "detectar" de manera general y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, por mencionar algunos aspectos, con el objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos

del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. (Arias, Galicia, op. cit.).

La entrevista inicial será detallada más ampliamente en el capítulo III (por ser el tema central del presente trabajo).

En cuanto al Registro de Entrevista, Grados Espinosa (op. cit.), considera que es de gran ayuda contar con una guía de entrevista como un apoyo para evitar omisión de áreas importantes y así garantizar una secuencia lógica en la misma. (Ver Modelo de Forma y Gráfica para calificar la Entrevista, 2.25.).

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección.

#### ACTIVIDAD

##### j. EVALUACION PSICOMETRICA

En esta etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo, (Arias Galicia, 1989).

Los tests generalmente aparecen como pieza coadyuvante adjunta de una entrevista, de tal forma que las puntuaciones de los tests pueden proporcionar información complementaria a la obtenida en la entrevista de selección, pruebas de trabajo, examen médico, investigación socio-económica, entre otras. La elección, aplicación y el resultado final

de los tests está apoyado en una entrevista eficaz, que conduzca a la elección del candidato idóneo al puesto vacante, (Anastasi, Anne, 1977; Arias, Galicia, op. cit.).

#### Función de los Tests

La función básica de los tests psicológicos consiste en medir diferencias entre los individuos o entre las reacciones del mismo individuo en distintas ocasiones y situaciones (Anastasi, op. cit.).

Para Arias Galicia, las diferencias individuales se buscan en dos grandes vertientes: herencia y medio circundante.

a) La herencia determina valores físicos tales como la estatura, peso y fuerza corporal, así como algunas habilidades ( la inteligencia también se encuentra influida por la herencia).

b) Medio Circundante: cultura y educación; facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades, etc. La influencia de las diferencias individuales se observa en aspectos como:

- Productividad
- Valoración de Méritos
- Calidad de Trabajo
- Estabilidad en la Ejecución del Trabajo
- Estabilidad en el Empleo
- Habilidad para Supervisar, etc.

El efecto del aprendizaje sobre las diferencias individuales puede aumentarlas, reducir las o no afectarlas en absoluto.

Arias Galicia (op. cit.), considera que debido a que las pruebas psicológicas son variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. Por lo que a continuación (Ver Clasificación de los tests 2.26) se mencionan los principales de ellos:

2.26 Clasificación de los tests

---

Clasificación de los tests	Forma de realización	Ejecución: Lápiz y papel Orales
	Forma de aplicación	Individuales Colectivos
	Tiempo	Velocidad Potencia
	Características medidas	Inteligencia Aptitudes Rendimiento Personalidad Intereses

---

### 1. Formas de realizariars

#### a) Pruebas de Ejecución

La persona tiene que realizar cierto número de manipulaciones

u operar algunos aparatos o equipos; por ejemplo: reunir cubos, manejar un torno, un pantógrafo, etc.

b) De papel y lápiz

La persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.

c) Orales

La persona responde, asocia una palabra a otra, etc.

2. Formas de Administrarlas

a) Individual

La administración se realiza individualmente y en aislamiento (preferentemente). Observando la forma como se elaboran las respuestas, las conductas que las acompañan y el tiempo empleado en cada respuesta.

b) Colectiva

La aplicación de la prueba es grupal y un pequeño conjunto de examinadores supervisa su aplicación, así como la forma de resolverla cada una de las personas.

3. Tiempo Empleado en Realizarlas

a) Velocidad

Tiene un límite de tiempo para realizarse, llegado el cual, el sujeto tiene que entregar la prueba aún cuando no haya contestado todas las preguntas.

b) Capacidad o Potencia

En las pruebas de velocidad los sujetos deben responder rápidamente en un límite de tiempo, mostrando la habilidad que poseen.

4. Características Medidas por Ellas

a) Inteligencia

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual por medio de factores tales como: Factor General de Inteligencia (Factor G), Factor Especifico de Inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

b) Aptitudes

Mide la capacidad potencial de ejecutar con éxito una actividad específica, de acuerdo con las características del puesto. Además predicen lo que puede adquirir con el adiestramiento (Grados Espinosa y Arias Galicia, op. cit.).

c) Rendimiento

Mide la capacidad de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba como un hecho actual.

d) Interés

Miden el interés o desinterés de la persona para realizar cierto tipo de tareas ( el interés tan sólo nos indica si le gusta realizar una tarea o no, pero no, si tiene la capacidad para desarrollarlas).

e) Personalidad

Miden los aspectos volitivos y afectivos de la persona. Desde

el punto de vista de Grados Espinosa (op. cit.), es la medición de aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

#### Significado de un C.I. <sup>1</sup>

La inteligencia es considerada como un concepto descriptivo y no explicativo, Liverant, 1960 (citado en la obra de Anastasi, op. cit.). Un C.I. (Cociente de Inteligencia) es una descripción del nivel de la capacidad del individuo en un momento dado, en relación con sus normas de edad. El C.I. no es algo fijo e inalterable y se puede modificar por la influencia del ambiente. La inteligencia de un individuo en cualquier momento dado es el producto final de una vasta y compleja secuencia de interacciones entre los factores ambientales y los hereditarios. En cualquier etapa de esta cadena de causas, resulta posible la interacción con factores nuevos, debido a que cada interacción determina a su vez la dirección de las interacciones subsiguientes, existe una red de resultados posibles que se amplía continuamente. En consecuencia, la conexión entre los genes que un individuo hereda y cualquiera de las características de su modo de proceder es indirecta y poco clara, Anastasi, (1958); Hebb (1953). Citado en la obra de Anastasi, (1977).

---

1. En América se hicieron varias revisiones, de las cuales la más famosa es la llevada a cabo bajo la dirección de L. M. Terman en la Universidad de Stanford, conocida como la revisión de Stanford-Binet (Terman, 1916). En este test, se utilizó por primera vez el término COCIENTE DE INTELIGENCIA (C.I.) o razón entre la edad mental y la edad cronológica o real. Los tests de Binet, son escalas individuales, porque se aplican a una sola persona a la vez, requiriendo respuestas orales del sujeto o la manipulación de materiales (Anastasi, op. cit.).

### Niveles de Aplicación

Los niveles en el proceso de reclutamiento y selección son:

- a) Nivel Obrero y Operativo,
- b) Nivel Secretarial y Administrativo,
- c) Nivel Medio o Mandos Intermedios y
- d) Nivel Ejecutivo o Gerencial.

### Programación y Resultados de los Tests

El psicólogo, con base en la requisición de personal, la ficha fisiográfica (o especificación del puesto) y la clasificación de los tests señalados previamente, procede a un análisis de ambos factores con la finalidad de realizar la programación de los tests psicométricos, es decir:

- a) Especifica los tipos de pruebas psicométricas a emplear.
- b) Determina la presentación secuencial de las pruebas.
- c) Coordina a los aspirantes y el espacio físico de aplicación.

### Resultado de los Tests

Una vez concluidos los exámenes, el psicólogo procede al análisis de los resultados obtenidos en cada test, los integra y los presenta en un reporte denominado "Estudio Psicométrico o Psicológico" (Ver Estudio Psicométrico 2.27), el cual comprende el área intelectual, emocional, relaciones interpersonales y laborales.

Se presenta al área solicitante el "Estudio Psicométrico" junto con la solicitud de empleo, respaldado por un memorandum/Evaluación

(Ver formato Memorandum/Evaluación 2.28). Este último documento permite llevar el control y seguimiento del proceso de selección de cada uno de los aspirantes a cubrir el puesto vacante.

El psicólogo presenta una valoración de las habilidades y potencialidades de cada aspirante, así como de sus capacidades en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

AREA RESPONSABLE: Departamento Solicitante.

#### ACTIVIDAD

##### k. ENTREVISTA TECNICA

Se caracteriza porque se habla en términos técnicos. Es decir, que el candidato debe mostrar un dominio conceptual (teórico) y práctico (experiencia) con respecto a lo que el puesto exige. Es labor del jefe del área solicitante, detectar a través de la entrevista técnica, si llena las expectativas fijadas en la requisición. De ser así, lo citará a examen técnico.

Es responsabilidad del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal, estar en constante comunicación tanto con el área solicitante, como con el candidato. Con la finalidad de llevar un seguimiento del progreso (o no) de los candidatos más aptos durante todo el proceso, hasta haber cumplido con el objetivo, cubrir la vacante (Ver Control y Seguimiento de Candidatos 2.22).

AREA RESPONSABLE: Area solicitante y/o Reclutamiento y Selección.

## ACTIVIDAD

1. EXAMEN TECNICO

Es la evaluación de los conocimientos (profesionales, técnicos o aquellos adquiridos mediante la práctica misma) que se requieren para ser desempeñados adecuadamente en el puesto vacante.

El diseño del instrumento de medición, la aplicación y la integración de resultados, son responsabilidad del área solicitante. En algunas empresas, es el psicólogo quien realiza todo o parte de dicha evaluación, en coordinación con el área solicitante.

AREA RESPONSABLE: Departamento Solicitante.

## ACTIVIDAD

m. DECISION

Representa la parte final del análisis, para decidir el candidato idóneo, tomando como base un cuadro comparativo de aquellos candidatos más viables a cubrir el puesto. Este cuadro comparativo muestra de manera general aspectos tales como: nombre, edad, estado civil, etc. De ésta manera el área solicitante valora todos los aspectos posibles para decidir en primer término al candidato de mayor apego al puesto y contempla a su vez uno o dos candidatos como posibles alternativas, por si el caso así lo requiriera. (Ver Cuadro Comparativo 2.29)\*.

\* El orden indicado no implica preferencia alguna.

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección.

ACTIVIDAD

n. INVESTIGACION DE REFERENCIAS LABORALES

Esta investigación se hace con la finalidad de corroborar la información contenida en las cartas de recomendación, verificando si el candidato trabajó realmente en la empresa que reportó, si desempeñó el puesto anotado, si el sueldo y el tiempo laboral corresponde a lo señalado en la solicitud. Asimismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, su capacidad laboral bajo presión (Sobrecarga de trabajo), su relación interpersonal con los compañeros de trabajo y ante la autoridad.

Esta actividad se puede hacer telefónica o físicamente en cada una de las empresas reportadas (Ver referencias de Trabajo 2.30).

n. Estudio Socioeconómico

Tiene como finalidad obtener información para corroborar los datos reportados por el candidato durante la entrevista, acerca de su condición socioeconómica, contra una visita directa en su domicilio, para observar dónde y en qué condiciones habita; por ejemplo: Si es casa propia o alquilada, tipo de mobiliario, de construcción, con quienes vive, incluso se puede observar la dinámica familiar que existe al platicar con elementos de la familia presentes en ese momento.

Grados, Espinosa (op. cit.) considera de suma importancia a esta etapa, porque permite conocer el nivel económico del candidato, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y de trabajo.

AREA RESPONSABLE: Recursos Humanos, específicamente Servicio Médico.

#### ACTIVIDAD

##### K. EXAMEN MEDICO

El aspirante es sometido a una revisión general con el fin de conocer si posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias para el o para los compañeros de trabajo.

Los resultados del exámen médico, son fundamentales porque condicionan el ingreso de la persona, en función definitivamente del perfil del puesto y el área laboral.

En caso de encontrar anomalías, en el (los) candidato (s), el médico dará un prórroga de tiempo para corregir o aclarar el problema. Una vez solucionado el caso dentro de los términos acordados por el médico, éste hará una segunda revisión para valorar el ingreso o rechazo del candidato. Ejemplo de estos casos, son las personas que se les dió una prórroga para practicarle estudios de radiografías de la columna vertebral, si la vacante es de mecánico o ayudante general. Otro caso, es el exámen de la vista, de no embarazo, entre otros. En sí, la finalidad de esta etapa es la de evitar contrataciones infructuosas dentro del ámbito de la salud laboral.

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección de Personal.

ACTIVIDAD

o. CONTRATACION DE PERSONAL

Por acuerdo del área solicitante, el candidato ya ha sido seleccionado y notificado al Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal la decisión final. Le corresponde ahora a Reclutamiento y Selección realizar el trámite correspondiente de contratación del candidato seleccionado. La cual se caracteriza por tres instancias:

1a. Solicitud de Documentos

Se le informa al candidato seleccionado la documentación necesaria para su contratación. Esto tiene como finalidad preparar la documentación de contratación del nuevo empleado a la organización. (Ver Hoja Control #1).

2a. Recepción de Documentos

Tiene como finalidad controlar y asegurar toda la información necesaria para ingresar (dar de alta) al nuevo empleado, a través de documentación específica. (Ver Hoja Control #2).

3a. Emisión de Documentos

Tiene como finalidad: a) Certificar por escrito derechos y obligaciones acordados previamente entre organización y el nuevo empleado, el cual se hace efectivo al momento de iniciar las funciones del puesto

en cuestión. b) Elaborar el expediente del nuevo empleado. (Ver Hoja Control #3).

#### Movimiento de Personal

Una vez reunida y verificada toda la documentación, se integra el expediente del nuevo empleado. Esto da origen a elaborar y tramitar internamente en el Departamento de Recursos Humanos, el documento denominado "MOVIMIENTO DE PERSONAL". (Ver Movimiento de Personal 2.31). De esta manera se hace oficial la incorporación del nuevo empleado a la nómina de pagos de la organización. Es decir, que el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal elabora y tramita el documento "MOVIMIENTO DE PERSONAL", debidamente autorizado al Departamento de Nómina (denominados también Departamento de Relaciones Industriales o Departamento de Personal), el cual es un subsistema igual que el Departamento de Reclutamiento y Selección, integrados en un sistema denominado Área de Recursos Humanos, al que le deben de reportar directamente cualquier cambio en lo referente a ingresos, bajas, transferencias y promociones.

Los datos que debe contemplar el documento "MOVIMIENTO DE PERSONAL" para la apertura (incorporación) en la Nómina son:

- Nombre completo
- Número de empleado (Nómina)
- Motivo de alta (Reemplazo, promoción, transferencia, creación o eventual)
- R.F.C.

- Número de Afiliación al IMSS
- Tipo de Contrato
- Puesto
- Departamento
- Sueldo
- Fecha de Ingreso
- Si checa o no tarjeta de asistencia
- Firmas de autorización de las áreas correspondientes.

AREA RESPONSABLE: Reclutamiento y Selección.

ACTIVIDAD

p. INDUCCION A LA ORGANIZACION (EMPRESA)

Etapa que inicia después de la contratación, y consiste en un programa que se lleva a cabo en forma individual o grupal, donde participan todas las personas de nuevo ingreso que ocuparán puestos desde nivel operativo hasta nivel ejecutivo. Esta etapa tiene como finalidad dar a conocer la historia de la organización, filosofía, objetivos institucionales, prestaciones, derechos y obligaciones. De esta manera lograr la integración y adaptación lo más rápidamente posible a la organización.

Generalmente el Departamento de Reclutamiento y Selección se apoya en material audiovisual y manuales de bienvenida, para dar mayor soporte al objetivo que persigue esta etapa.

p. Inducción al Puesto

Esta etapa la realiza el área solicitante en forma individual con el nuevo elemento, indicándole deberes y derechos que contrae al incorporarse al puesto en cuestión, expectativas y posibles limitaciones a las que se enfrentará (trámites administrativos\* y que deberá prever). Además, se da el caso de elaborar un programa denominado "ADIESTRAMIENTO DE PROMOCION" o "ADIESTRAMIENTO PERSONAL A PRUEBA" (de reciente ingreso), el cual estará coordinado por el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. En él, se contemplan aspectos de seguridad, calidad de trabajo, cantidad de trabajo, habilidades específicas, etc.

Ambos departamentos estarán al pendiente de que se cumpla el programa en el tiempo especificado por el área solicitante, el cual, al concluir y dependiendo del resultado, se otorgará el contrato definitivo.

Desde el punto de vista del modelo sistémico, para que la planeación de Recursos Humanos sea útil, el departamento encargado del reclutamiento y selección, debe trabajar en cooperación con todas las partes de la organización para establecer un flujo continuo de datos pertinentes. Dado que la planeación de recursos humanos es tan vital para la organización como la planeación de la obtención y aprovechamiento de recursos financieros, materiales, equipo de capital, técnico, etc. Así, tenemos que sin la planeación apropiada, algunas capacidades pueden escasear, mientras que el abastecimiento de otras puede ser

---

\* Realizados en el área solicitante.

excesivo. Por consiguiente, tenemos que sin las personas adecuadas, en los puestos adecuados y en el tiempo adecuado, cualquiera de los vitales procesos administrativos puede volverse ineficiente y amenazar la existencia de la organización.

### CAPITULO III

#### IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA INICIAL EN EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

Las entrevistas son el método más común para seleccionar personal. Todas las organizaciones usan esta técnica para hacer la evaluación de los candidatos. Es decir, que los departamentos de personal y su jefe confían en esta técnica, por lo que rara vez contratan a alguien sin una reunión previa. Independientemente de las técnicas de selección que se apliquen, el empleador desea conocer al candidato.

La técnica de la entrevista ofrece una reunión personal que permite evaluar la idoneidad del candidato. Las respuestas que se obtienen en ella se estudian y analizan. Además el candidato recibe información acerca de la organización y de la situación de la fuerza de trabajo, de tal forma que pueda tomar la decisión de aceptar o no el empleo. Sikula (1982); Schultz (1985).

Lo anterior nos conduce a considerar que la entrevista no deja de usarse en la selección. De ahí que se centre en los mecanismos y dinámica de esta compleja reunión personal, con la esperanza de explorar a fondo sus procesos y problemas. Cuanto mejor conozcamos lo que realmente ocurre en la entrevista, mayor probabilidades habrá de hacerla más provechosa.

#### A) ENTREVISTA DE SELECCION.

Dentro de la selección de personal, la entrevista ha sido objeto

de análisis por diferentes investigadores, quienes han tratado de definirla hasta nuestros días. Por ello se ha querido realizar una recopilación a manera de sustentar al término de éstas, nuestra definición particular, de tal forma que nos conduzca al tema central, que es en sí la entrevista inicial, la cual desarrollaremos en el transcurso del presente capítulo. Mientras tanto, comenzaremos por decir que la entrevista es:

1. Una conversación con un propósito definido y es un evento planeado. En sí es un proceso interactivo (entrevistador y entrevistado) que involucra muchos más aspectos de la comunicación que el simple hablar y escuchar, como ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos (Morgan y Cogger, 1975).
2. Una comunicación bilateral. Permite al entrevistador enterarse de lo relativo a los antecedentes, intereses y valores del candidato, y también le dan a este último la oportunidad de hacer preguntas acerca de la organización y del empleo (Marvin d Dumett, 1981).
3. Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información, en virtud de la cual se toman determinadas decisiones (Arias Galicia, 1984).
4. Un sistema de comunicación unido a otro sistema en función de cinco elementos fundamentales:
  - a) La Fuente, o sea el candidato, con características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, entre otros; en este elemento tiene origen el mensaje;

- b) El Canal de Transmisión: Hay en la entrevista por lo menos dos "canales": conducta verbal y no verbal;
  - c) El Instrumento de Decodificación: Los "receptores" de la información (o sea el entrevistador y el entrevistado), pueden interpretar (o decifrar) los "mensajes" de modo diferente. Lo mismo ocurre con diferentes personas, ya que cada uno interpreta lo que oye en términos de sus propias experiencias;
  - d) El Transmisor, o sea el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras y gestos o expresiones. La capacidad verbal y la expresión del candidato y del entrevistador que se relacionan con la manera como la información es "codificada" para ser transmitida; y
  - e) El Destino, o sea a quien se pretende transmitir el mensaje; en este caso, para el candidato, el destino es el entrevistador y viceversa (W.K. Bingham; B.V. More y J.W. Gustad, citados en la obra de Chiavenato, 1985).
5. Una reunión personal que permite evaluar la idoneidad del sujeto, constituyendo un flujo bidireccional de información, en virtud del cual ambas partes se conocen recíprocamente (Schultz, Duane P., 1985).
6. Una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador y entrevistado), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Arias G. 1976; Benjamín, 1980; Morgan y Cogger, 1975; Dando, 1975;

citados en la obra de Grados, E. 1988).

Con base a los enfoques de Bingham, More y Gustad; Schultz y Grados, (op. cit.), podríamos considerar a la entrevista como un sistema dinámico de comunicación, porque este fluye bidireccionalmente entre el entrevistador y el entrevistado, a través de la conducta verbal y no verbal. En este evento están comprendidos cinco elementos fundamentales antes mencionados, por ejemplo: la fuente, el canal de transmisión, el instrumento de decodificación (receptor), el transmisor o instrumento de codificación y el destino.

Lo anterior gira en torno al objetivo de recabar y proporcionar información relevante con la finalidad de evaluar la idoneidad del candidato al puesto vacante y a la empresa.

AL respecto debe tomarse en cuenta que exista en esta triada -candidato, puesto y empresa- una correlación recíproca de armonía y de beneficio. Es decir, la organización debe asegurarse de contratar al candidato adecuado para el puesto adecuado. El candidato debe asegurarse de ser contratado para el puesto adecuado en la organización adecuada.

Desde el punto de vista de Chiavenato (op. cit.), en el transcurso de la entrevista, las cinco etapas se comportan de manera probabilística y no determinística, pudiendo ocurrir problemas en una o en todas ellas, los cuales se desarrollarán más adelante.

Una vez realizada la presente revisión de las diferentes definiciones emitidas en torno a la entrevista de selección de personal, como producto

de éstas y de la práctica misma, se propone la siguiente definición:

La Entrevista es un sistema<sup>1</sup> dinámico de comunicación, que fluye bidireccionalmente (entre el entrevistador y el entrevistado), debidamente planeado para alcanzar un objetivo específico (recabar y proporcionar información relevante), con la finalidad de tomar decisión con respecto a la idoneidad del candidato al puesto vacante.

#### B) ENTREVISTA INICIAL.

Pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos relevantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, a través de la corroboración de los datos obtenidos en la solicitud, del contacto visual con el candidato y del registro observacional de la conducta de éste, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Además, debe informársele la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, afin de que decida él, si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa del proceso de selección.

Aquí se le hacen preguntas al candidato sobre su experiencia, el salario, disposición para mudarse de ubicación, etc. Además se registra apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. En sí, la característica principal es la de seleccionar

---

1. Sistema: Conjunto de reglas o principios sobre una materia enlazada.

a los candidatos idóneos al puesto. De esta manera abastecer de recursos humanos y dar continuidad al proceso selectivo. Arias, Grados (op. cit.); Stoner, J. (1986).

#### C) ENTREVISTA PROFUNDA (O DE FONDO).

Tiene por objeto ahondar más sobre el solicitante como individuo, y en general obtener información de interés para el entrevistador, de modo que le permita determinar la idoneidad del candidato para el puesto en cuestión. A diferencia de la entrevista inicial, que realiza generalmente un miembro del departamento de personal. Esta entrevista la realiza el mismo gerente de quien después dependería el candidato si fuera contratado.

Durante esta etapa, la característica principal que tiene lugar, es la decisión de la empresa para hacer una oferta de empleo, y en la decisión del individuo de aceptarla o no. Stoner, J.(op. cit.).

Amabas entrevistas -Inicial y profunda-, son decisivas, complejas en su manejo e importantes por la información que arrojan. Sin embargo, para efectos del presente trabajo, nos dedicaremos al estudio de la Entrevista Inicial en el proceso de personal. La cual desarrollaremos en los siguientes puntos, en forma esquemática y descriptiva.

#### D) FINALIDAD DE LA ENTREVISTA INICIAL.

Desde el punto de vista de Grados Espinosa (op. cit.) la finalidad de la entrevista, en términos generales son:

- a) Valorar los datos obtenidos a través del curriculum y la solicitud

de empleo principalmente. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras;

- b) Profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (con base en la ficha profesiográfica);
- c) Evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que desea cubrir, además, la disponibilidad para desempeñarse en la organización.

En sí, la entrevista permite obtener una muestra válida del comportamiento verbal del solicitante. Aún cuando éste se encuentre preparado con su experiencia y conocimientos y se cuide de dar sólo el aspecto favorable de su personalidad. (Marvin d Dumette, 1981).

El entrevistador deberá estar capacitado y tener experiencia en la conducción y aprovechamiento de la información relevante (verbal y no verbal) para obtener dicha muestra representativa, con la finalidad de obtener al candidato idóneo para el puesto en cuestión.

#### E) PLANEACION DE LA ENTREVISTA INICIAL.

La entrevista de selección requiere conocer básicamente el análisis de puestos, o en su caso, la ficha profesiográfica (especificación del puesto), con el fin de conocer las funciones que se realizan en éste, el nivel de responsabilidad en el que se va a desempeñar, ya sea a nivel ejecutivo, funcionario, operativo, los puestos que van a depender de él, a quién va a respetar, los objetivos del puesto,

experiencia ocupacional, escolaridad deseable para el puesto, etc. Es decir, que ésta información nos va a dar el perfil del puesto, además de ayudar a determinar la técnica e instrumento para las diferentes áreas; sea la entrevista, pruebas psicológicas, etc., con el fin de determinar las áreas a investigar a través de pruebas ocupacionales, cuáles a través de pruebas psicológicas, de encuesta socioeconómica o exámen médico.

Como podemos apreciar, el perfil del puesto nos da tres aspectos fundamentales:

1. Información sobre el puesto
2. Información sobre el candidato
3. Información sobre la estructura organizacional.

Una vez realizado el perfil y obtenido los datos antes mencionados se procede a definir el tipo de reporte de la entrevista a utilizar, con base en los fines que tenga establecidos las políticas de la organización. El profesionalista que se dedica a la entrevista debe prever los puntos que a continuación se presentan, los cuales son considerados básicos en la planeación de la entrevista inicial, a juicio de Grados; Reyes, (1990); Blanco (1987) y Maddux, (1991).

#### E.1. Determinar los Objetivos.

En la selección de personal es conveniente estar consciente del proceso de la entrevista a realizar, ya que nos dará la pauta de la información que debemos obtener y de la dirección que le debemos dar.

Es decir, si es a nivel ejecutivo, mandos intermedios o a nivel operativo. Además, al determinar los objetivos, también se debe verificar que la ficha profesiográfica esté actualizada, para que dichos objetivos sean funcionales en la entrevista inicial.

#### E.2. Estructurar la Entrevista Inicial.

Una vez definido el objetivo, se procede a seleccionar la estrategia, tiempo y lugar en que se llevará a cabo. Es decir, si vamos a utilizar preguntas abiertas, de confrontación o cerradas. Además, se debe definir previamente los tópicos que se van a tratar, el por qué y hacia dónde debemos conducir y a que conclusiones pretendemos llegar.

#### E.3. Revisar la Información.

Consiste en recopilar toda la información posible sobre el entrevistado a través del curriculum vitae, solicitud de empleo y las cartas de recomendación, con el fin de que el entrevistador pueda bosquejar con anticipación la información que debe obtener en la entrevista inicial, en base al siguiente punto.

#### E.4. Fijar una Guía.

Significa detectar cuáles son los puntos que nos quedan poco claros de los que tenemos hasta el momento, en función del puesto que se desea cubrir y del tipo de entrevista. De tal forma que esta guía contenga preguntas claves, cerradas y abiertas, conteniendo aún aquellas que investigan problemas que puedan presentarse en el trabajo y que se le planteen al entrevistado a manera de preguntas situacionales.

#### E.5. Determinar el Lugar.

En términos generales debe ser un recinto cómodo, aislado de ruidos, los cuales pudieran interferir la comunicación. Hay que evitar hasta donde sea posible las interrupciones personales y las telefónicas.

Lo deseable es que sea una habitación de regular tamaño donde prevalezca una atmósfera de libertad y de relajamiento con una adecuada ventilación, y asientos cómodos. Sin embargo, en la práctica, la generalidad de las instituciones no es posible encontrar esta situación, no obstante se recomienda a los profesionistas que se dedican a entrevistar que procuren un lugar digno donde se pueda respetar la privacidad de las personas y que se acerquen más a la situación ideal.

Por otra parte, cabe resaltar que un lugar adecuado incluye también la forma de recibir al solicitante y la actitud inicial del entrevistado, como lo podremos observar más adelante en las etapas de la entrevista.

#### E.6. Programar las Citas.

Este punto debe controlarse, desde el momento en que se difunde la vacante a través de las diferentes fuentes y medios de reclutamiento hasta el momento en que se le programa la cita a cada candidato. Es decir, que se debe citar a una hora determinada y respetarla pues el entrevistado es dueño de su tiempo y no debemos provocar que lo pierda.

Al respecto Grados (op. cit.), argumenta que en algunos entrevistados el hecho de que los hagamos esperar y hacer antesalas prolongadas, les provoca desazón o agresión, amén de que puedan interpretarlo de

que no tienen interés en él y de que la institución es poco organizada y seria. El programar las citas, comprende también, el tiempo necesario para que al finalizar cada entrevista sintetice los resultados de ella con el fin de que no contamine los resultados de la siguiente. Además, el entrevistador debe considerar en la programación, períodos de descanso o un sólo período de descanso después de una serie de entrevistas realizadas. Obviamente que estos puntos de referencia están en función de la experiencia del entrevistador y de las políticas de la organización.

#### F) TECNICA<sup>2</sup> DE LA ENTREVISTA DE SELECCION DE PERSONAL.

El profesional responsable de realizar la entrevista, debe tener presente la planeación para conducirla bajo un adecuado control. Sin embargo, debe tener también habilidad en el manejo de la técnica de la entrevista de selección de personal, de tal forma que eleve los grados de objetividad y validez. A continuación se detallan los puntos que conforman la técnica de la entrevista:

1. Etapas de la Entrevista
2. Areas de la Entrevista
3. Tipos de la Entrevista
4. Tácticas de la Entrevista
5. Errores Comunes
6. Evaluación de la Entrevista
7. Toma de Decisión

---

2. Técnica: Conjunto de procedimientos de que se sirve una habilidad.

## 1. Etapas de la Entrevista Inicial.

Esta se basa en la secuencia lógica y se divide en los siguientes puntos:

- a. Apertura
- b. Rapport
  - b.1. Approach
  - b.2. Empatía
- c. Desarrollo
- d. Cima
- e. Cierre
  - e.1. Aviso
  - e.2. Intercambio
  - e.3. Final

### a. Apertura

Se inicia con la recepción formal y cordial del entrevistador a fin de que disminuya la tensión en el candidato. Además se especifica el objetivo de la entrevista. Aquí tiene lugar la primera impresión, resultante del conocimiento mutuo. De este primer impacto depende considerablemente el transcurso de la entrevista. Grados E. y Blanco G. (op. cit.).

Al respecto es recomendable que la entrevista se apege a la hora fijada, procurando no prolongar la espera del candidato para no aumentar la tensión.

## b. Rapport (concordancia, armonía)

Tiene como finalidad disminuir la ansiedad del candidato, crear un clima de confianza, libertad y naturalidad. Generar una corriente afectiva de simpatía y de comunicación entre el entrevistado y el entrevistador.

Los comportamientos y actitudes que contribuyen a establecer el rapport son: tratar con cortesía, interés al escuchar, aclarar que la información se tratará confidencialmente, buscar privacidad en la entrevista y reforzarla a través de los tópicos no relacionados con la finalidad de la entrevista, ni que originen controversia. Por ejemplo, eventos deportivos, clima, los transportes, etc. Después de estos tópicos y observando que el entrevistado se haya explayado y relajado, se puede presentar el entrevistador. "Bien, mi nombre es... y tengo la función de realizar esta entrevista, en la que esperamos obtener una información mutua: usted de la organización y nosotros de usted".

Para Arias Galicia, el término rapport significa "concordancia", "simpatía". Cuyo propósito principal; en otras palabras, es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce.

Una de las fases de esta etapa es la de:

### b.1. Approach (acercamiento)

Esta técnica se caracteriza por la forma de establecer el acercarse, aproximarse. Desde el punto de vista socio-psicológico se le ha denominado como "distancia social o distancia psicológica", que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Para el propósito de la entrevista es necesario que el entrevistador desde el principio establezca una distancia social de acuerdo al tipo de entrevista y al objetivo que se pretende. Por ejemplo: manejar el Ud. como una forma de mantener el respeto y marcar límites en la entrevista, o bien, manejar el Tú para ver la reacción del entrevistado. También puede emplearse el título como una forma de marcar niveles, ejemplo: Soy el Ing. tal...

De esta manera el entrevistador obtiene información necesaria (verbal y no verbal), así como el control sobre la situación desde el punto de vista psicológico.

Y finalmente otra de estas etapas es la de:

#### b.2. Empatía

Se le ha denominado sensibilidad social o percepción social a la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona y entenderla. En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel importante, ya que siendo empáticos podemos percibir el estado emocional del entrevistado y actuar en consecuencia con certeza de no basarse en inferencias ambiguas e infundadas.

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

### c. Desarrollo

Es la parte central de la entrevista, en la que se obtiene mayor información de tipo cualitativo, por ejemplo: datos generales y escolares. Las preguntas de tipo directo, son las más empleadas durante esta etapa, ejemplo: "¿Dónde vive usted?".

En sí esta etapa de la entrevista inicial implica una capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. De ahí que se considere que el entrevistador tiene una mayor participación durante esta etapa.

### d. Cima

Durante esta etapa se obtiene información cualitativa, principalmente. Porque se investiga el concepto de sí mismo y metas que tiene el entrevistado. Siendo este momento el de mayor participación del entrevistado y la mínima intervención del entrevistador. Es el momento de realizar las preguntas de tipo abierto, también denominadas preguntas exploratorias o de sonda.

En esta etapa se puede tomar una área que no haya quedado clara para el entrevistador, ejemplo: "Platíqueme acerca de su trayectoria ocupacional", "Platíqueme sobre sus estudios", "Hableme sobre su familia" y hasta ahí la intervención del entrevistador, dando pauta a que se explye su interlocutor.

Al respecto, Arias G. (op. cit.), se refiere a esta etapa como

la realización de la entrevista propiamente dicha, ya que a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general.

#### e. Cierre

En la etapa del cierre de la entrevista tienen lugar tres momentos:

##### e.1. Aviso

##### e.2. Intercambio y

##### e.3. Final

#### e.1. Aviso

Hace acto de presencia cuando el entrevistador le anuncia o indica al candidato que la entrevista esté aproximándose a su final. Ejemplo: "Antes de concluir quisiera agregar o aclarar alguna información", o bien "Desea ahondar en información relacionada con el puesto, la organización, etc.

#### e.2. Intercambio

Con estos recursos damos la pauta para entrar a lo que Weiss, (1991) y Marvin d Dumette, (1981) han denominado intercambio, cuyo objetivo es darle oportunidad al candidato de realizar preguntas. Las cuales revelan valores, actitudes y preocupación de la persona. Estos se dividen a su vez en dos categorías de preguntas:

#### - Preguntas de Interés Ocupacional

Ponen de manifiesto un interés en los detalles del trabajo, ejemplo:

tipo de trabajo, dónde, oportunidad de aprender, tipo de desarrollo, entre otros aspectos.

#### - Preguntas de Interés Personal

Se refiere a ingresos, prestaciones, etc. Así como una estimación aproximada de sus posibilidades en relación con los demás candidatos, en cuanto experiencia, sueldo y conocimientos.

Durante el intercambio el investigador apreciará la habilidad verbal, analítica, relaciones interpersonales, etc. que el candidato manifieste al pretender obtener información que le oriente hacia una decisión adecuada. A su vez, el candidato valorará la claridad y objetividad con la que exponga el entrevistador la información deseada para su decisión de continuar o no con el proceso de selección.

#### e.3. Final

Es el momento de informarle al candidato los pasos que deberá seguir en función de los resultados que se obtengan durante el proceso de selección. Ejemplo: "En cuanto contemos con la decisión será notificado", o bien "Comuníquese conmigo el próximo...". Si el candidato no es aceptable, es de ética profesional orientarlo hacia otros recursos (empresas, asociaciones, etc.), que le permitan el aprovechamiento adecuado de sus habilidades, aptitudes y experiencias. Hay que resaltar que se debe respetar su dignidad y hacerle sentir que la entrevista valió la pena y no dejar que se vaya con la idea que salió derrotado (Arias; Grados y Reyes P. op. cit.).

## 2. Areas de la Entrevista.

Grados y Arias (op. cit.), han desarrollado un estudio de las áreas comunmente tratadas durante la entrevista de selección de personal. Las cuales son empleadas tanto en la entrevista inicial como en la profunda, diferenciandose básicamente, por la finalidad que persiguen. Es decir, la primera busca detectar de una manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos relevantes del candidato y su relación con el puesto, con la finalidad de descartar a los candidatos que no cubren los requisitos deseados. La segunda, busca ahondar en la información, asegurando la idoneidad del candidato al puesto, con la finalidad de hacer concretamente una oferta de empleo al candidato más adecuado. En este caso particular, nos interesa enfocar las áreas hacia la entrevista inicial, por ser el tema central del presente trabajo. Una vez hecha la observación, detallaremos la primera de las áreas que conforman a la entrevista:

### a. General

Se refiere a datos generales del candidato, contemplados en la solicitud o en el curriculum vitae, como son: nombre, edad, edo. civil, domicilio, etc. Las preguntas iniciales sirven para dar al entrevistador una idea general de la persona que tiene frente.

### b. Escolar

Permite determinar que calidad de enseñanza recibió el candidato, indicandonos también, el entorno sociocultural y económico en el que

se desarrolló. Al investigar acerca de sus calificaciones, se pueden detectar los niveles de eficiencia y exigencia a los que está acostumbrado. Además si ha existido continuidad en sus estudios, papel que jugó en este ambiente (líder, "aplicado", etc.), relación con la autoridad (profesores) y su necesidad de reconocimiento. En sí, su objetividad en la decisión para elegir carrera. Otra información de utilidad es la referente a cursos que ha tomado el individuo: qué clase de cursos (Relacionados con su profesión o bien diferentes, para complementar su carrera en forma multidisciplinaria), duración, lugar donde los tomó, quien los pagó (la empresa o por iniciativa propia), etc.

#### c. Ocupacional

Esta es el área medular de la entrevista, ya que permite determinar cuál ha sido su desempeño, cuál sus niveles de logro, la experiencia adquirida, su estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, sus habilidades para relacionarse. En sí, la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo. Algunos de los datos, al igual que las demás áreas se pueden encontrar en la solicitud o más detalladamente en el curriculum vitae. El indagar profundamente durante la entrevista, depende de los objetivos que se tenga al respecto.

Entre los datos mencionados se encuentran: nombre de la empresa, fecha de ingreso, puesto desempeñado, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo inicial y final, fecha y motivo de separación, etc.

#### d. Concepto de Sí Mismo

Para detectar qué imagen tiene de sí mismo el candidato, el entrevistador debe concentrarse en los requisitos del puesto, las habilidades y aspectos relevantes de las áreas: general, escolar, laboral, metas, familiar, uso del tiempo libre, su salud. De esta manera como se autoestima, se autodevalúa o se sobrevalora el entrevistado. Y confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados durante la entrevista.

Stoner, (1986) considera que durante esta área el entrevistador debe evitar hacer preguntas que no tienen respuestas útiles, por ejemplo: "Cuénteme algo sobre usted mismo", o "¿Cuál diría usted que son sus principales defectos o cualidades?". En la práctica vemos que es difícil que las personas hablen de sus defectos y cualidades, bien por el temor a ser rechazados o de parecer vanidosos. Además, los candidatos perciben esta situación como una falta de habilidad de parte del entrevistador, ya que le provocan incomodidad y dan pie a respuestas superficiales y tratan de comprender qué es lo que realmente quiere el entrevistador.

#### e. Metas

En esta área, se obtiene información de como proyectarse a corto, mediano y largo plazo el entrevistado. Asimismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

#### f. Familiar

Esta área investiga, en primera instancia, la familia que es el

núcleo social de origen, por ser esta la primera etapa de la educación la que determina los valores y da dirección a los esfuerzos. Es precisamente, a través de la información que proporcione el entrevistado, respecto a las edades, nivel de estudios, ocupación, etc., de los padres así como de los hermanos, para tener un marco de referencia.

En segunda instancia, si el entrevistado es casado se investiga el núcleo familiar actual: esposa e hijos, así como los datos de edad, ocupación, etc.

En resumen, se investiga el grado de cohesión o integración de la familia, valores característicos, nivel social, cultural y económico de la misma.

#### g. Pasatiempos

Tiene como finalidad, ver cómo utiliza el tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal. Si sus actividades son de tipo individualista o en grupo. De tal forma que se detecte el tipo de personalidad, ya que según los intereses que el candidato tenga, serán sus pasatiempos, así como el grado de coherencia entre éstos y las metas que persigue.

#### h. Salud

Tiene como finalidad en primera instancia, investigar en forma verbal que enfermedades ha padecido el candidato; en que etapa cronológica; si son típicas (sarampión, viruela, escarlatina, etc.) o si son enfermedades que pueden dejar secuela. Si le han practicado operaciones

quirúrgicas o si ha tenido accidentes.

Para Arias Galicia (op. cit.), este último punto, representa un indicador que permite conocer la forma cómo maneja y hacia dónde dirige el entrevistado su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo). Por ejemplo, una persona que no informa haber sufrido accidentes (fractura o caída, etc.) probablemente será tranquila, que otra que informa haber sufrido una fractura en la nariz jugando.

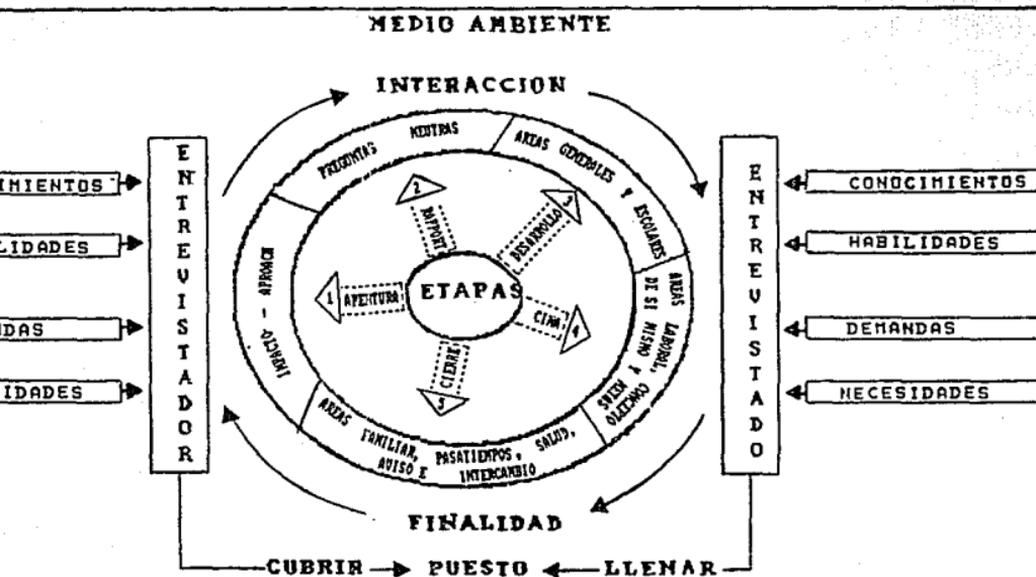
En segunda instancia, investiga el estado de salud de la familia. Si hay enfermedades hereditarias, causa de muerte de los familiares, etc. (Ver 3.32 La Entrevista como Sistema Dinámico de Comunicación).

### 3.32. La Entrevista como Sistema Dinámico de Comunicación

Aquí se esquematiza una situación dinámica y sistemática, con base en los enfoques que diferentes autores han hecho al respecto de la situación que se da en la entrevista de selección: Grados E.; Morgan y Cogger; Chiavenato Y Schultz (op. cit.). Su explicación es la siguiente:

La entrevista inicial es una etapa del proceso selectivo, en que se obtiene información sobresaliente, a partir de un conocimiento mutuo entre el entrevistador y el entrevistado. Ambos inician una comunicación dinámica y sistemática que fluye bidireccionalmente aunque no en la misma proporción. Es decir, dependiendo de la habilidad del entrevistador y el desempeño del entrevistado, tendrá lugar el desarrollo de las diferentes etapas y áreas principalmente. Dichas etapas deberán estar debidamente planeadas para alcanzar un objetivo específico (recabar

### 3.32 LA ENTREVISTA COMO SISTEMA DINAMICO DE COMUNICACION



y proporcionar información relevante), con la finalidad de tomar decisión con respecto a la idoneidad del candidato.

En cuanto a la finalidad que los ha reunido, tenemos que ambos se encuentran respaldados por conocimiento, habilidades, demandas y necesidades.

En el entrevistador, los conocimientos se refieren al puesto, al candidato y a la organización principalmente. Por habilidad, el dominio de la técnica de entrevista. Por demanda, se entienden las funciones impuestas por el cargo. Por necesidades la autocognición que le permite al entrevistador ser consciente de sus propias demandas que le plantea su vida personal. (Ver Perfil del Psicólogo).

En el entrevistado, los conocimientos y las habilidades, están vinculadas al puesto en cuestión. Por demandas y necesidades, se entiende la presión por obtener el puesto, encontrar desarrollo económico, profesional y personal, en la futura organización.

### 3. Tipos de Entrevista

Para Maddux, (op. cit.) la disposición de un candidato a compartir información, está relacionada directamente por la habilidad del entrevistador para formular preguntas. La habilidad para preguntar puede ser adquirida mediante el manejo adecuado de los diferentes tipos de entrevistas que facilitan la obtención de la información requerida conforme al puesto, a la organización y al objetivo de la misma.

Al respecto, Grados E. (op. cit.), encontró que se han utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semidirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; etc. Pero en esencia todas expresan lo mismo. Para los fines del presente trabajo, consideramos conveniente retomar de Grados, el empleo de la siguiente clasificación:

a. Entrevista Directa

b. Entrevista Indirecta

c. Entrevista Mixta

a. Entrevista Directa

Se caracteriza porque el entrevistador sigue un plan previamente establecido, que sirve como lista de verificación, utilizando generalmente un formulario, que siguen el orden de la propuesta de empleo y dónde están anotados los ítems por verificar, con los espacios en blanco para el registro de las anotaciones y de las observaciones. Este registro se hace simple, fácil y rápido, porque exige un mínimo de anotaciones,

que permiten al entrevistador total concentración sobre el entrevistado, y mínima atención a las anotaciones y a la secuencia o plan de la propia entrevista. A medida que escucha la propuesta de empleo, hace preguntas al candidato y las registra en el formulario. Además, proporciona los medios para minimizar las distorsiones y los preconceptos personales del entrevistador. Chiavenato, (op. cit.).

En cuanto a los factores subjetivos y personales no dejan de afectar al juicio del entrevistador, pues ningún procedimiento los elimina por completo en una situación interpersonal. Sin embargo, su repercusión es menor que en el caso de la entrevista indirecta. Por lo tanto, la entrevista directa constituye un adelanto porque puede alcanzar mayor validez pronóstica en el éxito del candidato. Schultz, (op. cit.).

Para Grados E., este tipo de entrevista se caracteriza por ser la primera fase del proceso de selección de personal, la ventaja que ofrece es en relación al tiempo que invierte el entrevistado, porque sirve de filtro para ver qué candidatos cubren los requisitos del puesto y determinar si continúa o no a la siguiente fase del proceso de selección.

Aquí el entrevistador desempeña una mayor actividad. Como ya se mencionó, realiza preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, las que van encaminadas a obtener información sobre áreas específicas, por consiguiente, las respuestas que se esperan son breves y concretas. Por ejemplo: "¿Cuántos años tiene?", "¿Qué puesto tiene actualmente?", etc.

la desventaja que presenta, es hacia el entrevistado porque restringe y limita el margen de su actuación, al no explorar los valores o las ideas del candidato. Blanco Cohen y Maddux, (op. cit.).

#### b. Entrevista Indirecta

Cuando sigue el curso de preguntas-respuestas-preguntas, o sea, cuando no hay un plan preestablecido. El entrevistador camina dentro de la línea de menor resistencia o de la extensión del tema, sin preocuparse de la secuencia sino del nivel de profundidad que la entrevista puede permitir. Chiavenato (op.cit.).

Grados y Maddux, opinan que ésta, se caracteriza porque el entrevistador formula preguntas abiertas, con el objeto de señalar sólo el área que le interesa, dejándole en primer lugar la iniciativa al entrevistado de que hable del tema en forma libre, alentándolo a expresar sus valores, cualidades, sentimientos y sus metas. Es decir, que es útil para obtener información subjetiva o cualitativa.

En segundo lugar, permitiéndole ser la parte activa en la entrevista. Esta modalidad requiere de un personal capacitado y, sobre todo, con experiencia para conducirla.

Ello obedece a que el entrevistador no sólo requiere atender a las respuestas verbales del individuo, sino observar cuidadosamente las reacciones que tenga ante las preguntas formuladas. Se entiende por reacciones los movimientos de las diferentes partes del cuerpo, gestos, cambios en el tono de voz o silencios excesivos, etc., así como el grado de coherencia entre las expresiones corporales y las

verbales.

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

En cuanto a las desventajas, tenemos que puede dejar sin tocar puntos sobresalientes, emplear más tiempo divagando y repitiendo materias. En sí, requiere de una habilidad y de un entrenamiento por parte del entrevistador para no dejarse controlar por el entrevistado. Blanco Cohen (op. cit.).

Desde el punto de vista de Schultz (op. cit.), otra deficiencia es la falta de uniformidad en la evaluación. A los entrevistadores les interesa conocer distintos aspectos de los antecedentes del candidato, de sus experiencias y actitudes, por tanto, los resultados reflejan más bien las características, prejuicios y preferencias personales de los entrevistadores que las capacidades objetivas del candidato. Por ejemplo, es posible que cinco entrevistadores que aplican este método al mismo candidato se formen cinco impresiones diferentes acerca de él. Tal falta de concordancia entre los entrevistadores evitan hacer que este método tenga valor predictivo.

#### c. Entrevista Mixta

Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente en el inicio hacer preguntas directas, pero

conforme se lleva desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador serán sólo para aclaraciones e irá utilizando las tácticas de acuerdo al contexto situacional de la entrevista.

La característica de esta modalidad, es su flexibilidad, su economía en cuanto a tiempo y la vasta información que se puede obtener por medio de ella. (Ver 3.33 Guía de la Entrevista. (Apéndice D)).

#### 4. Táctica<sup>3</sup> en la Entrevista

Durante el curso de la entrevista el psicólogo -quien generalmente es el responsable de realizar esta fase- deberá ser lo suficientemente hábil para mantener y no dejar caer el clima de confianza establecida en un principio. A través de tácticas de la entrevista que permiten conservar la atención e interés del entrevistado a lo largo de ésta. Por ejemplo: agrado-desagrado, confrontación, presión, eco, por qué, silencio y mm-hm.

Hay que recordar que estos son recursos utilizados para recabar mayor información o ahondar en ella, y que se deben de manejar con flexibilidad, recalcando que deberán estar de acuerdo al entrevistador, al entrevistado y los objetivos de la entrevista, evitando con ello caer en estereotipos. (Grados, 1989).

Tácticas en la entrevista a través de diferentes tipos de preguntas.

---

3. Táctica: Arte que enseña a poner en orden las cosas. Sistema especial que se emplea disimulada y hábilmente para conseguir un fin.

#### a. Evaluativas

Este tipo de preguntas pueden surgir desde la planeación de la entrevista o bien emerger de acuerdo con las respuestas que está proporcionando el entrevistado, las cuales evalúan principalmente los aspectos de la trayectoria laboral y académica. Un ejemplo de esto sería:

"Usted mencionó que ha estado trabajando en capacitación de personal. ¿Sabe usted como se utiliza la técnica de tormenta de ideas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación?"

En este momento el objetivo de la pregunta es el de verificar el grado de coincidencia entre lo que expresa el entrevistador y las realidades del entrevistado.

#### b. De Reflejo

Consiste en reproducir los hechos o sentimientos percibidos durante la entrevista y comunicárselo al entrevistado en el fin de aclarar y de expresarle que se le está escuchando en forma activa y enfáticamente. Además, le va sirviendo de retroalimentación al propio entrevistador para verificar que tan sensible es para percibir la información y las actitudes de su entrevistado. Ejemplo: Entrevistador: "De acuerdo con lo que me está indicando, usted elevó la producción porque implantó el sistema de cangilones".

Entrevistado: "Exactamente, así es".

En este caso se está refiriendo a un hecho concreto. Otro ejemplo de éstos, pero refiriéndose a un sentimiento sería:

Entrevistador: "Tengo la impresión de que se siente nervioso... ¿es cierto?".

Entrevistado: "Si puedo ser sincero, sí un poco".

### c. Cerradas

Estas preguntas provocan respuestas que van a satisfacer la información en pocas palabras y se emplean cuando el entrevistador va a tener una intervención más activa. A su vez, éstas se encuentran divididas en tres clases:

- c.1. Preguntas Cerradas de Identificación
- c.2. Preguntas de Opción o de Selección
- c.3. Preguntas dicotómicas (sí o no).

#### c.1. Preguntas cerradas de identificación

Se caracterizan porque buscan saber quién, cuándo, cómo, dónde, y cuál. Ejemplo: ¿Cuántos son de familia?, ¿En dónde nació usted?, ¿Quién fue su jefe en su último empleo?.

#### c.2. Preguntas de opción o de selección

Se le pide al entrevistado que elija entre dos o más opciones que se le presentan: "¿Prefiere trabajar aquí en la matriz o irse a una sucursal?", "¿Puede empezar a trabajar inmediatamente o requiere de unos días?".

#### c.3. Preguntas dicotómicas (sí o no)

Son las que pueden ser cuestionadas satisfaciendo la pregunta con un sí o un no, ejemplo: "¿Está usted estudiando inglés?", "¿Vive su padre?".

#### d. Abiertas

Estas preguntas se caracterizan por ser indefinidas, es decir, que se le deja al entrevistado la función de señalar cuales son los aspectos que más le interesan, ejemplo: "Platíqueme sobre su trayectoria académica". "Platíqueme sobre su experiencia ocupacional".

El entrevistador deja que la entrevista se conduzca de acuerdo a la cantidad y calidad de la comunicación que se está obteniendo en ese momento, debe de cuidarse de no interrumpir. Estas a su vez se dividen en:

d.1. Preguntas Exploratorias Genéricas y

d.2. Preguntas Exploratorias Diferenciales

d.1. Preguntas Exploratorias Genéricas

En términos generales se basa en la información que proporciona el entrevistado con respecto a su núcleo familiar de origen, a su esposa, etc., contando para ello con la libertad de iniciar donde él considere conveniente o lo que le surja en ese momento. Ejemplo: "Platíqueme sobre su familia...".

d.2. Preguntas Exploratorias Diferenciales

Aquí se logra mayor profundidad, precisión en determinadas áreas.

o segmento de la información que está proporcionando el entrevistado, producto de la pregunta anterior en relación a su familia, ejemplo: "Platiqueme sobre su hermano mayor".

#### e. Sugerente

Este tipo de preguntas, induce la respuesta, por lo que se debe tener cuidado: "¿Verdad que usted no es colérico?", difícilmente el entrevistado contestaría que sí. También se puede utilizar cuando el entrevistador considera tener alguna duda y desea verificarlo, ejemplo: "¿Cuántos hijos tiene?", en el caso de las personas que anotaron en las solicitud que son solteras y el entrevistador tiene dudas o da por hecho de que no es así.

#### f. Proyectivas

Estas se basan en el principio de que todos tendemos a proyectar nuestros sentimientos, carencias y frustraciones en otros. Lo que se realiza en este tipo de preguntas es actuar como facilitador para que el entrevistado pueda expresar sus sentimientos, sirviéndose de otros puntos de referencia. Ejemplo: "¿Qué es lo que piensan sus compañeros sobre su jefe?", en el tipo de respuesta existe una probabilidad de que reflejen sus propios sentimientos y se sientan con libertad para expresar sus opiniones o bien, para canalizar la información sobre como piensan los demás". El evaluar este tipo de información es ver que tanto se identificó el entrevistado con las opiniones que está virtiendo, esto va a estar basado en los datos que se tienen sobre el entrevistado.

#### g. Situacionales

Tiene como fin establecer situaciones que simulen la realidad que va a vivir el trabajador, ejemplo: "¿Qué haría usted para realizar una buena negociación colectiva, considerando que en la última revisión del contrato colectivo de trabajo confrontamos tres días de huelga...? El tipo de preguntas que se realizan y su extensión va a estar definida por la relevancia que pueda tener determinado tipo de experiencia para el desempeño del puesto que se está requiriendo.

#### h. De Aclaración

Consisten en dilucidar una situación que resulta confusa, tanto para el entrevistado como para el entrevistador, ejemplo: Entrevistado: "Estuve trabajando en la empresa "X" en 1979". Entrevistador: "¿En 1979?, ¿de qué mes a qué mes?".

#### i. Confrontación

Puede emplearse cuando un candidato exagera sus capacidades, pidiéndole pruebas y datos objetivos de lo que se considere exagerado. Por ejemplo: si dice que habla alemán, se le pide que lo hable; si dice que tiene muchos cursos, se le piden comprobantes. De la misma manera, cuando dice que le gusta leer y le preguntamos: "¿Qué obras y qué autores?".

Otras tácticas para obtener mayor información son:

#### j. Agrado-Desagrado

El uso del desagrado se refiere al hecho de hacer gestos indicando que no estamos de acuerdo con lo que nos está informando y obviamente que la información no es adecuada para el puesto para el que está siendo evaluado. El objetivo del desagrado es definir que tanta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si persiste en defender los puntos de vista expresados, o si en la medida en que vamos utilizando el desagrado empieza a mermar o cortarse la comunicación, o bien da un giro al contrario de lo expresado anteriormente, retractándose, buscando la aprobación del entrevistador.

#### k. Presión

El empleo de la presión es para ver la capacidad de organización y planeación ante situaciones bajo presión. Analizar el repertorio verbal para comunicarse en poco tiempo lo más significativo o relevante de acuerdo a sus intereses, ejemplo: "tengo poco tiempo para realizar la entrevista, aproximadamente veinte minutos para decirme los más relevantes de su curriculum vitae".

Este tipo de preguntas son empleadas para niveles de mandos intermedios, nivel ejecutivo y vendedores. Grados y Maddux, (op. cit.).

El psicólogo debe contar con experiencia en el manejo de ésta técnica, para detectar el momento y el nivel jerárquico a emplearse. No es recomendable emplearla al principio o al final de la entrevista inicial. Blanco Cohen, (1987).

#### l. Desacuerdo

Consiste en anunciarle al entrevistado nuestro total y absoluto desacuerdo con lo que nos está diciendo. Esta técnica permite ver el grado de control emocional que el entrevistado tiene en sí mismo, hasta dónde puede recibir y controlar la presión, por ejemplo: "Creo que usted me está pintando una situación ideal de toda su experiencia ocupacional...".

Como se puede apreciar, esta técnica se caracteriza por la presión que se ejerce en el candidato, a diferencia de las antes mencionadas. Su empleo, está en función del nivel jerárquico del puesto, así como las expectativas que la organización tenga al respecto. Por ejemplo, un Gerente de Producción, estará sometido a diversas presiones, por lo que requerirá de una habilidad para afrontarlas sin perder de vista los objetivos ni el autocontrol y dar una solución viable al caso.

m. Dejar que el Entrevistado Inicie el Rapport

Esta táctica detecta qué capacidad tiene el solicitante para las relaciones interpersonales, qué iniciativa tiene, qué tanta presión social puede tolerar y consiste en lo siguiente: Se recibe al candidato, en la apertura se le pide que se siente y guardando silencio se sienta uno a esperar la reacción por parte del entrevistado; en cuánto tiempo lo realiza, con que palabra lo hace, si lo hace saludándonos, diciendo que viene recomendado, etc., por ejemplo:

Entrevistado: "Buenos días... yo soy el ingeniero...".

n. Eco

Son preguntas que se construyen a través de ser el eco, es decir, repitiendo la última frase o palabra que el entrevistado acaba de decir. El objetivo es que el entrevistado continúe con el tema, profundice o aclare, también puede dar apoyo y demostrar que existe comprensión e interés. Ejemplo:

Entrevistado: "En ocasiones relaizábamos el trabajo con tractores"

Entrevistador: "¿Con tractores?".

Entrevistado: "Sí, con grandes tractores que destinabamos a...".

ñ. Por qué

Ayuda a que el entrevistado continúe hablando. Algunos autores opinan que no es aconsejable utilizar este vocablo, ya que podría parecer un regaño para el entrevistado, lo que podría provocar cierta ansiedad. No obstante, si se sabe hacer un uso adecuado de ella, podría ser de gran utilidad. Por ejemplo:

Entrevistado: "No me gusta trabajar con jefes déspotas".

Entrevistador: ¿Por qué, eh? en un tono de voz cordial que le invite a explicar con amplitud sus respuestas o sea, de una forma amable y condescendiente.

Porteros

Se les denomina porteros a la técnica que se utiliza para iniciar, detener, terminar la conversación o servir de transición a otro tema. Weiss, (1991).

Entre los que se encuentran:

#### o. Silencio

Se caracteriza por provocar pausas o silencios, después de que el entrevistado termine de hablar, para instarlo o motivarlo a que siga hablando sobre determinado tema o bien, para detectar a que nivel maneja la presión. Además, aprovechar para registrar las reacciones no verbales y corporales que presente, sin dejar de mostrarle que se le está escuchando. Maddux, (op. cit.).

#### p. Mm-hm

Es una respuesta no verbal que significa que el entrevistador le está haciendo sentir al entrevistado que está preparado para seguirle escuchando. Generalmente va aunada al movimiento afirmativo de la cabeza como reforzamiento, con el fin de incrementar la comunicación sobre determinado tema de interés para el entrevistador.

Como podemos apreciar, la disposición de un candidato a compartir información relevante, está relacionada directamente por la habilidad del entrevistador para formular preguntas, la cual se puede alcanzar mediante el entrenamiento adecuado de la técnica de la entrevista. Es decir, conocer y manejar la finalidad, planeación, etapas, áreas, tipos y tácticas de la entrevista, señalados anteriormente para optimizar el éxito del futuro empleado en el puesto.

#### 5. Errores en la Entrevista

A continuación se presentan los errores más comunes en que incurrimos los profesionales encargados de realizar las entrevistas de selección

de personal. Esto es con la finalidad de proporcionar información que sirva de retroalimentación y no confiarse ni descuidar aspectos vitales que son básicos en el éxito de la entrevista:

a. Efecto del Halo (o de Aureola)

Esto ocurre cuando una característica prominente del candidato domina el juicio del entrevistador respecto a sus demás características, en forma positiva o negativa. Es decir, que hay la tendencia a sentir simpatía o antipatía por alguna persona, sin que exista ninguna justificación objetiva para experimentar este tipo de sentimientos. Sikula, (1982) y Grados, (op. cit.).

El entrevistador debe estar alerta a los sentimientos que le despierta el examinado, preguntarse el por qué de esto y qué necesidades se ven satisfechas en el momento que se está creando el tipo de corriente afectiva, positiva o negativa. Por citar algunos ejemplos, diremos que: Si nos encontramos con una persona que es grande de edad y nos recuerda a nuestro padre, de inmediato comenzará a despertar en nosotros sentimientos de ternura y afecto, debemos tener la suficiente disciplina para darnos cuenta que en ese momento vamos a querer satisfacer las necesidades de protección y vamos a tener la necesidad la tendencia de evaluar en forma positiva y a ser tolerantes en los datos que nos esté aportando. Por el contrario, si estamos entrevistando a una persona que nos fue antipática, vamos a ser poco tolerantes y más exigentes en los datos que nos está proporcionando en ese momento. Como podemos observar, el efecto del halo se va a estar registrando como una variable

que va a distorsionarla comunicación. En la medida en que vamos encontrando similitudes en valores, intereses, o en metas, vamos a crear una corriente de simpatía sobre la persona que estamos entrevistando, lo que también va a provocar que no seamos objetivos en la evaluación.

Se puede detectar también, en el caso de que nos dejemos manipular por una serie de eventos que en nuestra historia personal o familiar se parecen a los de la persona que estamos entrevistando, por ejemplo: "Que estemos viendo en el entrevistado al hermano que no se ha realizado, que estemos viendo en el entrevistado algún evento que nuestros padres tuvieron que vivir.

Otro caso que se presenta, es el efecto del contraste que consiste en: "La evaluación que recibe el candidato, está influenciada por la calificación de otros candidatos que fueron entrevistados antes que él, y con los que los comparamos". Hasta aquí, podemos apreciar que al referirnos a estos hechos ha sido con la idea de que fueran recordados por el profesional de la entrevista y que sean tomados en cuenta en todo momento para manejarla con eficiencia, ante una situación similar.

#### b. Entrevista Prolongada

Es la tendencia a emplear más tiempo del fijado de antemano, de donde se infiere que se estuvo satisfaciendo más la curiosidad del entrevistador, que invertir de forma óptima el tiempo para conseguir la información deseada. Esto puede ocurrir, cuando por falta de experiencia, seguridad o confianza en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pautas necesarias, ni sabe cortar o interrumpir acertadamente,

cuando el discurso del entrevistado se alarga con información irrelevante. Grados y Maddux, (op. cit.).

Hay que recordar que la entrevista inicial, busca obtener información relevante en el menor tiempo posible, de lo contrario significaría que no se tiene claro el objetivo de ésta, al prolongar la entrevista y perder de vista lo planeado.

c. Exagerar el Uso de las Notas

Se debe evitar en la medida de lo posible, hacer anotaciones enfrente del entrevistado, porque se bloquearía. Hay información que se puede considerar que es confidencial y lo puede provocar duda, no se sabe que trascendencia pueden tener las notas que está tomando el entrevistador. Lo recomendable es realizar las anotaciones una vez concluida la entrevista.

d. Infravalorar o Supravalorar

Tiene lugar en organizaciones donde se manifiesta el fenómeno de la oferta y la demanda. A mayor oferta de trabajo, menor demanda -o viceversa-. Por ejemplo: Las organizaciones que solicitan vendedores, cuando se presentan candidatos que llenan los requisitos, el entrevistador transmite ansiedad e interés porque el entrevistado se quede, infravalorando la organización y supravalorando al candidato. El efecto contrario sería que el entrevistador transmitiera falta de interés o una marcada exigencia al supravalorar a la organización, producto de la fuerte demanda de mano de obra.

#### e. No Mostrar Interés

Cuando no se muestra interés en determinados aspectos o momentos de la entrevista, trae como resultado un cúmulo de datos cuantitativos y un descuido de los cualitativos.

Este error, generalmente lo cometen los entrevistadores que se ven influidos por la presión del tiempo o al realizar entrevistas continuas no planeadas. Por ejemplo: "Que el entrevistado comunique en qué fecha entró a la secundaria y en que fecha salió, en qué fecha entró a la preparatoria y en qué fecha salió"; pero como no le están prestando interés cómo vivió esa secundaria y cómo vivió esa preparatoria, entonces el entrevistado no lo va a comunicar.

Debe recordarse que cada entrevista es diferente y, por lo tanto, debe ser tratada como única, individual y personal.

#### f. Interrumpir

Cuando la información se está obteniendo en forma óptima: debemos tener presente que el entrevistado nos diga las cosas a su modo, ya que en la forma que está exponiendo, nos está dando datos significativos de su persona, por lo que debemos cuidar de no incurrir en ese tipo de error, a menos de que se utilice como táctica para registro, la seguridad y la confianza del entrevistado.

De lo contrario, una interrupción puede cortar una incoherencia y al percibir el entrevistado que fue captado, va a justificarla o a racionalizarla.

#### g. Influir en las Respuestas

Es sinónimo de engaño; ésto se debe a la necesidad que tiene el entrevistador de que le contesten lo que él quiere escuchar. Por ejemplo: ¿Cómo se sintió usted en la entrevista que le hicimos ahorita?. En el 90% de los casos, la respuesta va a ser que muy bien, dado que de la opinión que exprese el entrevistado puede estar determinada la admisión al puesto.

Esta situación tiene lugar cuando el entrevistador se ve presionado por cubrir la vacante, ya sea por el largo tiempo que lleva en la búsqueda o por la urgencia por ser éste un puesto clave en la organización.

#### h. Apreciación

Esta apreciación tiene lugar cuando el entrevistador después del primer minuto de haber visto al candidato supone que no podrá desempeñar el puesto. Los entrevistadores que incurren en este error, creen que pueden predecir el desempeño en el puesto sobre las bases de la apariencia física, forma de vestir, apretón de manos y consecuentemente la apreciación es desfavorable para el candidato aún cuando la experiencia fuera adecuada al puesto.

Maddux, (op. cit.) opina que otro tipo de apreciación que tiene lugar en los entrevistadores, es la que se basa en una "corazonada", ejemplo: "Tengo la corazonada que no funcionará en el puesto". Como se puede apreciar, esta tendencia es producto de la falta de objetividad en la indagación en la entrevista, por ello hay la inclinación a un sentir personal más que a hechos concretos.

i. No establecer respeto mutuo

En la situación de entrevista, el respeto mutuo debe ser implantado con sensibilidad. Esto tiene que ser manejado en relación a la edad que tiene, tanto el entrevistador y el entrevistado, con el status, con el objetivo que tiene la entrevista, inclusive en determinadas ocasiones se puede manejar en forma intencionada como presión.

Si no se establece el respeto mutuo, entonces el entrevistador no está consciente que tiene por una parte el respeto al entrevistador, y por otra utilizar conscientemente como presión la autoridad, la jerarquía o la distancia social que puede mantener y detectar, así como responde el entrevistado ante esa situación particular.

j. Hacer más de una Pregunta

Saturar al entrevistado con interrogantes, le da la oportunidad a éste de seleccionar lo que le sea cómodo para contestar y lo menos amenazante, en ese momento a parcializar la comunicación y con ello la información, al no estar consciente el entrevistador de la información que quiere obtener, o bien el entrevistado puede seleccionar una de esas preguntas y contestarla ampliamente, el entrevistador se olvida entonces de las otras preguntas y la entrevista sigue un curso distinto al planeado.

k. No Aclarar la Información

Es la tendencia a hacer más de una pregunta a la vez, interrumpir al entrevistado y exagerar la toma de notas durante la entrevista,

como consecuencia no se aclara en el momento la información que se está recibiendo o que se pretende conocer.

Otra situación es que los entrevistadores, por temor se quedan con lo que ellos pretenden pensar que se les está comunicando y no provocan la retroalimentación para verificar si realmente lo que ellos están entendiendo es lo que se les está comunicando, sobre todo el caso de datos técnicos, en los que el entrevistador puede sentir que debe de saber y se puede sentir evidenciado por no conocerlo. Debe denominar estos temores porque van a perjudicar al entrevistado, no va a tener una evaluación justa, y tampoco va a tener la organización un candidato adecuado si no se precisa la información que se está recibiendo. Maddux, (op. cit.).

Por otra parte, existe también la posibilidad que el entrevistado esté manejando la entrevista y al entrevistador, haciéndolo sentir en una realidad amenazante porque es muy obvio para él. Por ejemplo: "¿Usted me entiende ¿verdad?!".

La finalidad al presentar esta serie de errores es la de tenerlos presentes en el momento de la entrevista para tratar de no cometerlos o, por lo menos, hacerlos lo menos posible. En este aspecto, una variable determinante es la experiencia que vaya adquiriendo el entrevistador con la práctica.

## 6. Evaluación a Candidatos

Maddux, (op. cit.) propone cuatro principios generales que guían la evaluación de los candidatos en términos del puesto que se pretende

cubrir, en los cuales es recomendable que se apoye todo profesional que realiza las entrevistas de selección de personal:

#### 6.1. Ser Objetivamente Crítico

Esto implica, no encubrir cualquier debilidad básica, porque satisfagan otras cualidades menos importantes. Ejemplo, si el entrevistador observa un punto débil relacionado con el puesto -tal como habilidad verbal deficiente en un candidato a vendedor- durante la entrevista, debe ser objetivamente crítico, apegándose a la especificación del puesto, para no incurrir en expectativas infructuosas tanto para el candidato como para la organización. Es preferible que desde el primer momento en que se detecte la falta de habilidad requerida en el puesto, se le haga saber al candidato, los requisitos mínimos necesarios para poder continuar en el proceso selectivo y canalizarlo hacia otras posibles alternativas en otras organizaciones.

#### 6.2. Concentrarse en la Conducta Verbal y No Verbal

Esto requiere de práctica constante para que el profesional de la entrevista adquiera la habilidad para analizar el proceso que tiene lugar en lo relativo a la conducta verbal y no verbal, el cual está relacionado con el proceso de comunicación del candidato durante la entrevista. Valiéndose para ello de un formato que le sirva de apoyo y de guía durante la entrevista inicial. (Ver Anexo 2.25).

#### 6.3. Obtener Confiabilidad en la Evaluación

El entrevistador debe comparar su evaluación con la de otro entervis-

tador que esté estrechamente relacionado con la vacante, de tal forma que le brinde mayor consistencia a su apreciación obtenida durante la entrevista inicial, cuando se encuentre frente a un candidato que se apega al perfil requerido, y no dejarse llevar por la primera impresión sino que esta segunda apreciación sea para corroborar y garantizar así la dirección del candidato en el proceso selectivo en forma positiva tanto para la organización como para el candidato.

Por otra parte, cabe recordar que al término de la entrevista inicial, cuando el entrevistado haya abandonado la sala, inmediatamente el entrevistador debe emprender la tarea de evaluar al candidato, dado que los detalles están aún recientes en su memoria... Chiavenato (op. cit.).

#### 6.4. Basar la Evaluación en Hechos Concretos y Objetivos

Un cuidadoso examen de la descripción del puesto, nos permitirá establecer una lista de requisitos, tales como: nivel académico, experiencia y aptitudes personales que le permitirán al solicitante desempeñar eficazmente el puesto en cuestión. Para ello se requiere clasificar los requisitos en:

- a. Básicos.- Aquellos que resultan indispensables para el desempeño del puesto.
- b. Deseable.- Aquellos que sin ser básico permite al aspirante desempeñar el trabajo.
- c. Adicionales.- Aquellos que sin tener las características de los

anteriores, pueden hacer una adecuada situación de trabajo.

#### 6.a. Cómo Evaluar Objetivamente a los Candidatos

A continuación se presentan algunas recomendaciones que permiten mantener la objetividad cuando se evalúa a posibles candidatos:

1. Evaluar la experiencia del solicitante y la efectividad de su desempeño anterior según los requerimientos del puesto.

¿Es aprovechable para el puesto que se solicita?

¿En qué medida?. El entrevistador debe profundizar acerca de las responsabilidades del entrevistado.

2. Determinar el nivel de responsabilidad que ha tenido previamente el candidato.

¿Es el mismo nivel de responsabilidad? ¿Lo rebasa? ¿Es menor?.

3. Examinar el nivel de habilidad y conocimiento del candidato.

¿Son funcionales para satisfacer las necesidades del puesto?.

4. Identificar los puntos básicos, deseables y adicionales del candidato, en función a los requerimientos del puesto.

¿Son funcionales? ¿Aumentarán el valor del puesto? ¿Requiere o no capacitación en el puesto?.

5. Identificar las posibles limitaciones del candidato.

¿Podría tener un efecto negativo en el desempeño o ser de escasa

consecuencia?

6. Evaluar indicadores de progreso en cada empresa

Se evalúa según el puesto inicial y los cargos posteriores en cada empresa y por los salarios devengados.

7. Evaluar indicadores de estabilidad.

Es decir, tiempo de permanencia en los trabajos.

¿Puede proyectarse gradualmente a los planes futuros de la organización?

8. Evaluar la compatibilidad del candidato con los otros miembros del grupo de trabajo, incluyendo al jefe inmediato.

9. Explorar el historial del candidato para determinar el grado de confiabilidad, productividad, actitud hacia el trabajo, los compañeros, la supervisión y los trabajos anteriores.

7. Toma de Decisión

Como hemos apreciado hasta el momento, toda decisión se basa en las habilidades, conocimientos, experiencia, la actitud del candidato hacia el puesto y hacia las políticas de la organización. Al respecto, la entrevista permite explorar directamente cada una de éstas y otras áreas, en función a la especificación del puesto (o ficha profesiográfica) siempre y cuando esté actualizada, de tal forma que garantice ser funcional. Considerando que las especificaciones del puesto nos permiten

conducir la entrevista hacia la detección de las características del candidato que necesitamos para el puesto, y nos define objetivamente sus posibilidades de éxito.

#### G) COSTO DE LA ENTREVISTA.

Desde el punto de vista de Maddux, (op. cit.) la entrevista tiene un costo que varía en función al nivel jerárquico del puesto. Estos costos incluyen la inversión que se realiza en las diferentes fuentes (asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, etc.) y medios de reclutamiento (anuncios en el periódico, boletines, etc.); gastos de selección, que comprenden formatos de solicitud de empleo, psicométricos, estudios socio-económicos, sueldo del personal involucrado (secretarial y profesional), más la pérdida de productividad mientras el puesto está vacante y/o el sustituto es capacitado.

En términos generales, la entrevista inicial tiene un efecto significativo antes, durante y posterior a su participación. Esto es adicional al valor que en sí misma tiene la entrevista, como lo hemos podido detectar a través de la exposición aquí desarrollada.

#### H) REPORTE DE LA ENTREVISTA.

El tipo de reporte de entrevista a utilizar está en función de los fines que tengan establecidas las políticas de la organización, para que el entrevistador considere en este reporte las características señaladas en el perfil del puesto y los datos sobre el candidato y la estructura organizacional.

El entrevistador debe ser capaz de demostrar que todos los candidatos para un puesto fueron evaluados sobre las mismas bases y también mostrar que los criterios usados están directamente relacionados con el puesto.

Un formato como el que se presenta a continuación (Ver Anexo 3.34. Disposición del Candidato), puede ser útil para documentar la decisión tomada. Esta debe apoyarse en el conjunto preciso de especificaciones del puesto, con el cual se comparan las características del candidato. Maddux, (op. cit).

Cabe aclarar que Maddux, hace mención a las normas sobre la oportunidad de empleo, así denominado en EUA. No obstante, en nuestro país en la Ley Federal del Trabajo, artículos 3 y 56 ( Principios y Disposiciones Generales respectivamente), especifica también que la oportunidad de empleo es igual para todas las personas, conforme a las capacidades requeridas, sin que puedan establecerse diferencias por motivos de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

Arias Galicia, (op. cit.) opina al respecto, que el resultado y las conclusiones de la entrevista, deben ser redactadas inmediatamente después de concluida ésta, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del reporte, es recomendable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, contestando a preguntas como:

## DISPOSICIÓN DEL CANDIDATO

El uso de esta hoja le ayudará a demostrar que se siguen las normas sobre igualdad de oportunidades de empleo, pues en ella se especifican las razones para contratar o rechazar al candidato.

Las decisiones deben basarse en criterios válidos directamente relacionados con el puesto y aplicados de manera consistente a todos los candidatos. Las razones siguientes para rechazar a los candidatos son aceptables, en tanto las mismas no son aplicables a la persona seleccionada.

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. No cubre los requerimientos mínimos del puesto.</p> <p>2. Cubre los requerimientos mínimos, pero no está bien calificado.</p> <p>3. No tiene experiencia previa relacionada con el puesto.</p> <p>4. Menor experiencia previa relativa al puesto que la persona seleccionada.</p> <p>5. No cubre los criterios respecto a las características físicas del puesto.</p> <p>6. Tiene un nivel menor de habilidades requeridas que la persona seleccionada.</p> | <p>7. Menor capacitación directamente relacionada con el puesto que la del candidato escogido.</p> <p>8. No puede trabajar el horario o las horas requeridas.</p> <p>9. El solicitante rechazó ser considerado para el puesto.</p> <p>10. Otras (mencione razones relacionadas con el puesto):</p> <p>_____</p> <p>_____</p> |
|---|--|

CANDIDATO: S. G. Jerome

PUESTO SOLICITADO: Mecanógrafa.

FECHA: 11/30

Educación de Salud Comunitaria

Se le pedirá ocupar el puesto: Sí ( ) No (✓)

Razones relacionadas con el puesto en las que el candidato seleccionado estaba mejor calificado:

Cuatro años de experiencia directamente relacionados en un puesto similar de educación de salud comunitaria.

Razón directamente vinculada con el puesto por la cual este candidato no fue seleccionado. Anote el número correspondiente según la lista de arriba: 4

Permita a todos los candidatos conocer el resultado de su solicitud tan pronto como sea posible. Se debe decir a las personas que no se contratarán: "Se seleccionó al candidato cuyas cualidades cubrían mejor las especificaciones del puesto."

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcance el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista? etc.

#### H.1. Seguimiento y Confiabilidad

Consiste en establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo mismo, contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista.

Byars y Rue, (1984) están de acuerdo en que una de las formas de determinar el éxito o la confiabilidad del programa de entrevista es comparar las calificaciones de rendimiento de la persona contratada, contra la evaluación al momento de la entrevista. Esto puede ser benéfico no sólo para el entrevistador sino también para la organización, y obviamente para el nuevo empleado.

#### I) VALIDEZ DE LA ENTREVISTA.

Los estudios para mejorar la técnica de la entrevista han dado como resultado el establecimiento de una serie de consejos técnicos que

elevan la fiabilidad y su validez, tales como:

La entrevista no debe emplearse como único medio de selección.

Los entrevistadores deben de poseer conocimientos psicológicos y práctica en el manejo de la técnica de la entrevista de selección.

Conocer las características del puesto a cubrir.

La validez de la entrevista se puede obtener por los diferentes puntos de vista y comparando entre sí los resultados.

Hay que saber recoger de la entrevista toda la información requerida, partiendo del hecho de que hay que oír lo que nos dicen y lo que no quieren decirnos. Además, la entrevista aporta una gran información al candidato, sobre la organización y su futura tarea.

La preparación y cualidades del entrevistador influyen en la eficacia de la selección de personal, de ahí que se sugiera que el profesional que realice la entrevista inicial, sea un psicólogo. Maddux, (op. cit.).

Chiavenato, (op. cit.), argumenta, que la entrevista es un instrumento de comparación, el entrevistador necesita trabajar dentro de cierta presión (presentando resultados coherentes), y de validez (midiendo exactamente aquello que se pretende verificar), tal como un instrumento de medida y de comparación. Lógicamente, su margen de error, o sea su tolerancia con las medidas, es mayor, dada su condición humana ... "En sí, es el entrevistador, en primera instancia el juez que compara las características ofrecidas por el candidato con los requisitos exigidos para el cargo, de ahí que deba cuidar la validez y confiabilidad conforme a los puntos señalados".

## J) PERFIL DEL ENTREVISTADOR.

"Conocimiento es poder", dijo Francis Bacon.

Una entrevista con conocimiento es más efectiva que una con ignorancia.

Existen teorías que sostienen que el profesional de la entrevista debe de ser agudo, sutil, capaz, que debe "adivinar el pensamiento" de la persona entrevistada y obtener de ella información deseada mediante el empleo de una táctica adecuada. Otras posturas -a las cuales nos sumamos- argumentan que el entrevistador debe de cubrir un perfil o carácter de personalidad, inteligencia, habilidad, etc., que le permita utilizar cualquier técnica o táctica con un manejo adecuado de las mismas, para la obtención de la información necesaria, con la finalidad de asumir una decisión responsable para ambas partes. Morgan y Cogger; Grados, (op. cit.).

Las cuales se tratarán a continuación:

1. Nivel Intelectual
2. Tipos de Conocimientos
3. Habilidades
4. Rasgos de Personalidad

### 1. Nivel Intelectual

Superior al término medio, incluyendo habilidad mental, abstracción, memoria anterógrada (nueva) y memoria retrógrada (pasada), organización, planeación y capacitación de anticipación.

## 2. Tipo de Conocimientos

El entrevistador profesional debe poseer básicamente cinco tipos de conocimiento:

- a. Sobre el Puesto
- b. Sobre el Trabajo en General
- c. Una Amplia Cultura General para Desenvolverse en Cualquier Ambiente y en Cualquier Giro que Tome la Conversación, Mediante Conocimientos Sólidos, Completos y Actualizados.
- d. Conocimientos Básicos de Psicología
- e. Conocimientos Sobre la Técnica de la Entrevista (Capacitación)

## 3. Habilidades

Las categorías de habilidades que un entrevistador requiere poseer son:

- a. Sociales;
- b. De Comunicación;
- c. Analítica e Interpretativa y
- d. Toma de decisión.

### a. Habilidades Sociales

Comprenden las habilidades para influir en las personas y tacto en las relaciones interpersonales, espontaneidad y sensibilidad.

### b. Habilidad de Comunicación

Fluidez, coherencia, objetividad, específico, etc.

#### c. Habilidades Analíticas e Interpretativas

Para darle sentido a la información obtenida en una entrevista, se le debe tratar sistemática y lógicamente. Se debe generar y probar hipótesis acerca del candidato, tanto durante la entrevista, como después de ella.

#### d. Habilidad para Tomar Decisiones

El entrevistador debe estar familiarizado con los requerimientos del puesto, estar consciente del estado actual del mercado de trabajo y la disponibilidad del solicitante.

#### 4. Rasgos de Personalidad

Existen principalmente cuatro rasgos de personalidad que todo entrevistador debe tener:

- a. Auto-conocimiento; no proyectarse
- b. Auto-aceptación
- c. Auto-confianza y
- d. Auto-realización

##### - Presentación Personal

#### a. Auto-Conocimiento

A través de auto-conocerse, el entrevistador va a percibir sus virtudes y limitaciones, desarrollará un estado especial de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él.

Es recomendable que una persona que nunca ha entrevistado, reflexione sobre los siguientes puntos, con relación a su vida en particular, ejemplo: eventos que han sido decisivos en su trayectoria existencial, el origen de éstos, forma de reacción ante dichos eventos y la forma en que modificó o alteró su conducta. Por ejemplo: ¿Cómo fue su vida estudiantil?, ¿Es pasante?, ¿Ya se tituló?, ¿Cuál es su posición en relación con su familia?, ¿Sus primeros trabajos?, ¿Cómo reaccionó?, ¿Aprovechó la oportunidad?, ¿Flojeó?, ¿La aprovechó?, y en que forma este hecho modificó o alteró su trayectoria o conducta... etc.

#### No Proyectarse

De haberse llevado a efecto esta reflexión, le permitirá al entrevistador no proyectarse. Es decir, que éste puede tener una clara imagen de lo que sus propias reacciones provocan en los demás. Por ejemplo: el hecho de que durante la entrevista hable largamente por teléfono, ello implica que el entrevistador debe estar "consciente" que está provocando una desatención y molestia en el entrevistado. Y estar por consiguiente, dispuesto a aceptar las consecuencias de su conducta, como invertir más tiempo en la entrevista, reiniciar el rapport, etc.

Por otra parte el entrevistador debe estar consciente de qué tipo de reacciones despiertan en él, las distintas clases de gente con las que trata, para mantenerse alerta en todo momento y evitar subjetividades. Por ejemplo: ¿Qué reacciones le provocan al entrevistado las personas de edad avanzada, del sexo contrario, la gente joven, lisiada, el arreglo personal qué tanto influye en su opinión?

Grados, (op. cit.) considera que el hecho de Auto-conocerse, no necesariamente implica auto-aceptarse en la postura existencial que hasta este momento ha expuesto. Por lo que considera de substancial importancia el siguiente rasgo.

#### b. Auto-Aceptación

Si bien es cierto que el hecho de conocerse no nos garantiza que nos aceptemos a nosotros mismos si, en cambio, la capacidad de sentir aceptación por uno mismo, lleva inherentemente la capacidad para aceptar a los demás. Uno no puede aceptar fácilmente a otras personas ni ser tolerantes con ellas si no ha podido aceptarse a sí mismo plenamente. Insistimos que la capacidad de aceptación de sí mismo como de los demás, en el entrevistador es un rasgo de personalidad imprescindible, porque en la medida en que éste adopte esta postura, le va a permitir: tener capacidad para soportar presión y manejar tensiones. Capacidad para tratar a las personas como seres humanos. Comprender a los demás, fomentar la comunicación y mantenerla. Ser espontáneo, ya que esto facilita la comprensión de los demás.

#### c. Auto-Confianza

Grados Espinosa, (op. cit.), recalca este rasgo en el entrevistador, porque en la medida en que éste tenga confianza en sí mismo, podrá percibir íntegramente la situación de la entrevista, apreciará las respuestas verbales del entrevistado, sabiendo de antemano en qué áreas requiere obtener mayor información. Indagará con amplitud y precisión los puntos que hayan quedado oscuros.

#### d. Auto-Realización

Este rasgo es el que con menor frecuencia aparece en los diferentes profesionistas que se dedican a la entrevista. Al respecto, Grados Espinosa, (op. cit.) planteó que las metas deben ser proporcionales a las capacidades y que día a día estemos conscientes de los eventos que nos alejan de dichas metas. Que podamos disfrutar del hecho de tener salud, de tener conocimientos, de estar en el proceso de adquirir más en todos los aspectos, que tengamos delineado qué queremos de la vida y qué le podemos dar a ella. Todo esto nos lo podemos contestar al reflexionar en estas tres preguntas:

¿Quién he sido?

¿Quién soy yo aquí y ahora?

¿Cuáles son mis metas?

Es vital que el entrevistador realice un análisis de esta naturaleza, pues no sería justo que en forma cotidiana pregunte esto mismo a sus entrevistados. De lo contrario, si no está consciente de sus metas, de qué es realmente lo que quiere en la vida, se verá expuesto a una multitud de estímulos que provoquen en él frustración y prejuicios, ya que diariamente tendrá un desgaste al estar confrontando con cada uno de sus entrevistados, entrará en constante competencia sin ser invitado, minimizando sus potencialidades y logros al compararse con personas "éxitosas".

Presentación Personal

La presentación personal del entrevistador dependerá en gran parte del lugar, organización y nivel en que se lleve a cabo la entrevista. De esta manera, manejar la distancia psicológica y con ello alcanzar el establecimiento en un Rapport adecuado, que facilite la obtención de información significativa.

Blanco Cohen, (1987) opina que el entrevistador debe reunir otras condiciones, aparte de las ya mencionadas, por ejemplo: independencia de criterio, paciencia para ir afirmando sus experiencias a través de estudios comparativos y una formación, en cuanto al manejo de la técnica de la entrevista.

En resumen, cada uno de los puntos antes mencionados van a conformar una personalidad determinada. A lo que Maddux opina, "que cada entrevistador incorpora su personalidad a la entrevista según sus antecedentes y experiencias". De ahí que deba estar consciente de que su personalidad y su método, influirán en modo importante en el resultado de los candidatos a ocupar la vacante.

#### K) EL PAPEL DEL PSICOLOGO.

El psicólogo como entrevistador se encuentra en una posición clave, como mediador entre la organización y el candidato. Situación que le exige habilidades para equilibrar la relación primeramente hacia el candidato y luego como empleado éste, frente a las exigencias de la organización. Por consiguiente no puede anteponer las necesidades del reciente empleado al de la organización. Porque le ha sido conferido el papel de representante de la organización. Profesionalmente, debe

tener concimientos, habilidades adecuadas al puesto, ser consciente de las demandas impuestas por el mismo puesto, conocer sus habilidades y limitaciones, etc. En términos generales, el papel del profesional que se encarga de entrevistar es el limitado y condicionada. Morggan y Cogger, (op. cit.).

A que se refieren, cuando se habla que el papel del entrevistador es limitado y condicionado. A que la organización espera del entrevistador ser cordial, con habilidades interpersonales, sociales, etc., pero ante todo se espera que sea analítico y objetivo en sus juicios, en términos de la empresa. Además, tener habilidad y capacidad de resistencia para controlar la presión de un departamento u otro, para contratar candidatos en contra de normas que son inadecuadas, especificaciones de puestos no actualizados, ser forzado a hacer juicios premeditados cuando preferiría considerarlos detenidamente por un período mayor, puede ser presionado a vender el trabajo, más que a evaluar al candidato. Las limitaciones del tiempo, también pueden impedir la información adecuada para hacer un análisis e interpretación objetiva del candidato.

Morggan y Cogger, apuntan que el entrevistador eficaz, requiere estar consciente de las múltiples presiones y demandas que afronta en la diversificación de funciones. Es decir, que debe permanecer controlado ante las demandas de la organización.

#### L) ADIESTRAMIENTO.

Aún cuando la entrevista es el instrumento más empleado para la selección, un alto porcentaje de entrevistadores (entre ellos psicólogos),

no han tenido adiestramiento en el manejo de ésta, y son pocos los que han meditado acerca de la información que se proponen obtener de ella, o la manera como procederán para obtenerla; Marvin, (1981).

Milton M. Mandell<sup>1</sup>, considera que la "dificultad básica, de la entrevista, según se suele efectuar, es que implica tener que hacer vasta inferencia con los datos limitados obtenidos en situaciones artificiales, por observadores no capacitados". De lo cual se deduce, que la entrevista vale lo que valga el entrevistador.

El adiestramiento y la supervisión que requiere el entrevistador, debiera ser proporcionada por una persona experimentada, que le ayude además para alcanzar una autocrítica, valorando los éxitos y limitaciones en la realización de la misma. Este entrenamiento y supervisión -dice Arias Galicia- incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

Aunque no es propósito del presente trabajo ahondar en cada una de las técnicas que pueden emplearse para el adiestramiento de la entrevista, si es conveniente, por lo menos señalar, que entre éstas se encuentran: La cámara de Gesell, modelamiento, retroalimentación y -a nuestro juicio particular- la más idónea; Role playing en combinación con la grabación audio-visual, la cual puede ser opcional. A continuación,

---

1. Citado en la obra de Byars y Rue, (1984).

se detallan a groso modo estas dos últimas técnicas, con la finalidad de dar una idea más clara de como funciona y por qué son las más apropiadas:

#### Role Playing (Desempeño de Roles).

Cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que se ponga en el lugar de quien lo vivió en la realidad. Es decir, si en lugar de evocarla mentalmente, se le pide que asuma el rol y reviva la situación, entonces la comprensión íntima (insight) resulta más profunda y esclarecedora. Por consiguiente, Role Playing o desempeño de roles, significa representar (teatralizar) una situación típica (un caso concreto) con el objeto de que se torne real, visible y vívida, de modo que se comprenda mejor la situación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real. Este objetivo se hace extensivo no sólo a quienes representan los roles, sino a todo el grupo.

La representación, es libre y espontánea, sin uso de libretos o ensayos. Los actores representan posesionándose del rol descrito previamente como si la situación fuera verdadera.

Es importante definir claramente el objetivo de la representación, el "momento" que ha de representarse, la situación concreta que interesa "ver" para aclarar o comprender el problema del caso. De acuerdo con ello se decidirá que personajes se necesitan y el rol que jugará cada uno.

De acuerdo con las necesidades se prepara el escenario de la acción,

utilizando sólo los elementos indispensables, por lo común una mesa y una silla. Todo lo demás puede ser imaginado con una breve descripción.

Granillo R. Elias (1979).

Su procedimiento consiste en las siguientes etapas:

- a) Describir la situación por dramatizar y el resultado esperado.
- b) Solicite voluntarios o seleccione a algunos miembros del grupo para que desempeñen los papeles. No obligue a nadie a participar.
- c) Dejar que los actores comenten durante algunos minutos, en forma general, lo que piensan hacer. Mientras que están ocupados indique a los demás lo que deben observar especialmente. Pedir además a la concurrencia que reserven sus comentarios hasta que termine la representación (Role Playing).
- d) Cuando los puntos importantes hayan sido expuestos lo suficiente para constituir una base para la discusión, dé por terminado el role playing o representación; hacerlo aunque todavía no se llegue al final deseado.
- e) Después del Role Playing, solicite su discusión, explore con el grupo la razón por la cual la acción tomó determinado rumbo. Aquí el experto puede preguntar: ¿Se logró o estuvo a punto de ser logrado el resultado esperado? ¿Cómo influyó en el resultado el comportamiento de cada actor?.

Conforme se desarrolla la discusión, se puede ir aportando los factores que se desean abarcar. También se puede auxiliar al grupo

para que relacione dicha técnica con relaciones reales de trabajo? . Con base en lo anterior, es necesario la colaboración de un director que posea experiencia, coordine la acción y estimule al grupo.

Por último, se requiere ciertas habilidades y se aconseja utilizarla en grupos que posean alguna madurez. Debe comenzar con situaciones simples, eligiendo bien a los intérpretes entre aquellos más seguros y hábiles, comunicativos y espontáneos.

#### Grabadora "Video Tape".

Una de las ayudas complementarias (opcionales) más recientes para el adiestramiento en el manejo de la técnica de la entrevista, son los aparatos reproductores de cintas magnéticas grabadas con imagen y sonido, o sea, las que también se denominan "Video Tape", que es otro nombre para la televisión en circuito cerrado. Este método permite la repetición o reproducción instantánea del evento. La cinta se puede reproducir cuantas veces sea necesario, permitiendo al individuo observarse el mismo tal como lo verían quienes reciben la transmisión en la T.V.. Esta reproducción hará que la personas se vea y se critique a sí misma. El instructor con el grupo, pueden señalar los cambios necesarios para hacer una presentación más efectiva o cuáles han sido sus mejores aspectos.

Las grabaciones audio-visuales en cinta magnética, son especialmente

---

2. Obra citada en ICS (International Correspondence Schools), 1968.

eficaces para hacer una crítica objetiva de un individuo o de un grupo. En algunos lugares, se puede arrendar esta clase de equipo.

Al combinar la técnica de Role Playing y el Video Tape, obtenemos el método de explicar-demostrar-ejecutar, la cual incluye la presentación de procedimientos u operaciones y de su ejecución por parte del individuo. En este caso se le dice al individuo lo que debe hacer, se le enseña cómo debe hacerlo, y después se le dá la oportunidad de que lo haga.

Una demostración adecuadamente planeada de como entrevistar, ejecutada con toda pericia, resulta muy efectiva. Además, con las grabaciones y repeticiones de la misma, resulta ser un método en donde se hace uso de todos los sentidos, permitiéndo la práctica en condiciones reales demostrando las etapas del proceso de la entrevista en una forma realista, estimulando el interés y manteniendo la atención.

#### M) RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES DE LA ENTREVISTA.

Se han hecho investigaciones respecto a las técnicas para entrevistar, y las conclusiones no siempre están en concordancia. No obstante hay resultados consistentes para hacer aseveraciones definidas, respecto a la importancia de la entrevista de selección. Wright, (1964)<sup>3</sup>; Marvin, (1981) y Schultz, (1985):

1. El entrevistador puede corroborar y obtener confiabilidad con respecto

---

3. Citado en la obra Sikula, A. F., (1982).

a la primera clasificación que se forme del candidato. Es decir, que el entrevistador que vuelva a entrevistar al mismo candidato llega a la misma clasificación a la que había llegado originalmente, ya sea positiva o negativamente.

2. La confiabilidad interna de la entrevista indirecta es baja, por consiguiente, también su valor predictivo. Es decir, cuando el formato de la entrevista es amplio y sin planeación en su dirección, es posible que cinco entrevistadores que aplican este método al mismo candidato se formen cinco impresiones diferentes acerca de él. Argumentando, que a los entrevistadores les interesa conocer distintos aspectos de los antecedentes del candidato, de sus experiencias y actitudes; por tanto, los resultados reflejan más bien las características, prejuicios y preferencias personales de los entrevistadores que las capacidades objetivas del candidato. Por consiguiente, la deficiencia es la falta de uniformidad en la evaluación.

3. Si la entrevista es directa, la confiabilidad es adecuada. Cuando dos entrevistadores evalúan con un formato que tiene objetivos específicos y una dirección planeada, entonces en la evaluación de un candidato por lo general estarán de acuerdo. En consecuencia, sus probabilidades de utilidad pronóstica son mayores.

4. Aún cuando una entrevista sea confiable, puede no ser válida. El hecho de que la entrevista reúna todos los datos y juicios consistentes no indica que la entrevista evalúe lo que se supone que debe evaluar. Ejemplo: evaluar el potencial productivo del empleado.

5. Las valoraciones otorgadas por los entrevistadores no están directamente relacionadas con el éxito posible del empleado al desempeñar su trabajo.

6. Cuando los entrevistadores trabajan en conjunto o por separado con un candidato o candidatos, para después conjuntar todos sus juicios y valores respecto a éste. Se ha encontrado que hay relación con el éxito del desempeño futuro del trabajador. Siempre y cuando sea previamente planeada su dirección.

7. Las actitudes e inclinaciones del entrevistador influyen en las valoraciones que se hagan del entrevistado. Estos factores se pueden controlar pero no se pueden eliminar totalmente.

8. Los entrevistadores buscan principalmente "información negativa", que muestre que el candidato no es "del tipo adecuado", en lugar de buscar pruebas positivas del potencial para el cargo.

9. Tienden a dar una calificación alta a los entrevistados que se parecen a ellos que a los que son diferentes.

10. La información preliminar de la solicitud y la primera impresión visual de la apariencia personal del solicitante son la base que utilizan la mayoría de los entrevistadores para tomar la decisión de continuar o no en el proceso selectivo.

11. Cuando el entrevistador habla más que el candidato, no está siendo consciente del valor de la información que está dejando de investigar y registrar. Así como del papel que debe desempeñar.

12. La entrevista es un instrumento flexible, que se puede usar para distintos tipos de empleos y de personas, para subrayar las cualidades formales del solicitante y sondear aspectos de su personalidad.

#### CAPITULO IV

##### CONCLUSIONES

Después de haber esquematizado la entrevista inicial a partir del enfoque sistémico resaltando al proceso administrativo implícito en él, como un soporte además para explicar a dicha técnica, comunmente empleada en el proceso de reclutamiento y la selección de los recursos humanos. Podemos entonces tratar el primer objetivo específico antes de llegar al objetivo general.

En primera instancia, se pretende revisar que tipo de relación es la que guarda la entrevista inicial con la especificación del puesto (o ficha profesiográfica).

En toda organización, las necesidades básicas de recursos humanos en términos de cantidad o calidad, son establecidas mediante el análisis de puestos, comprendida ésta por un esquema de descripciones y especificaciones del cargo, así tenemos que las descripciones representan las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo, mientras que las especificaciones del cargo se preocupan de los requisitos exigidos al empleado. Generalmente, la descripción relata de manera impersonal el contenido del cargo, en tanto que las especificaciones proporcionan una percepción de la organización respecto de las calificaciones humanas deseables para el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa, entre otras. En este sentido, considero que tiene lugar la relación con la entrevista inicial, en la medida que representa el punto de partida específico y objetivo que le da un sentido interno

al determinar lo que vamos a buscar, es decir, el qué y cómo deseamos al personal. En cuanto al aspecto externo se refiere, va a permitir satisfacer las necesidades de la organización, no solamente al proveer de candidatos o al cubrir la vacante, sino en todas las instancias en las que probablemente se desenvuelva el nuevo empleado, de igual manera en la forma como adopte las políticas establecidas.

La entrevista recíprocamente también le va a dar sentido específico y objetivo al análisis de puesto, por consiguiente a la ficha profesiográfica. Desde el punto de vista que toda organización está en un proceso de desarrollo constante y cambiante afectando a su estructura, por lo que va a requerir de una técnica sensible como lo es la entrevista, que detecta las vacantes de nueva creación, generadas por la tecnología o bien por el incremento de la producción, la cual va a exigir de un número considerable de empleados mejor calificados técnica y profesionalmente.

En la práctica tal situación es común, debido a que cada organización establece determinados periodos en función a su estructura y necesidades particulares, para realizar el análisis de puestos y su correspondiente ficha profesiográfica. Amén de que esté o no planeada la actualización de la misma.

De esta manera podemos observar que la entrevista funciona como un retroalimentador que envía la señal para generar el análisis de puestos de nueva creación, actualizarlos o en último de los casos eliminar aquellos que ya no le son funcionales en ese instante. Por lo que se

reafirma el vínculo (entre la entrevista y la ficha profesiográfica) y la importancia, porque sirve para diagnosticar y pronosticar la tendencia que le exija la organización, tanto a nivel individual como a nivel estructural general, marchando a la par del desarrollo. De ahí su carácter contingencial o situacional, es decir que no es una técnica rígida o inmutable, sino altamente flexible y adaptable, sujeta al desarrollo dinámico. Además, no es considerada un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la calidad y eficiencia de la organización.

El segundo objetivo específico, pretende describir el papel que guarda con la capacitación. Entendiéndose por capacitación, la acción de hacer a uno apto, habilitarlo y actualizarlo para alguna actividad, particularmente en la técnica de la entrevista. Al respecto, considero conveniente contemplar para su análisis los siguientes tres elementos: por un lado el que realiza la acción de capacitador, el que recibe la instrucción y por último el producto que son los recursos humanos, no sin antes aclarar que su análisis partirá de lo general a lo particular.

Al tratar el punto del capacitador, nos tenemos que remontar en primera instancia al plan curricular de la carrera de psicología de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Iztacala Los Reyes (E.N.E.P.I.), y preguntarnos sobre el tipo de instrucción que hemos recibido a este respecto.

En términos generales, nuestro plan curricular contempla una formación basada en la observación, comprobación, análisis y síntesis, es

decir, que utiliza el método científico aplicado en áreas tales como la psicología clínica, de educación especial, experimental, del desarrollo, social y psicología aplicada. Recientemente se están considerando los estudios de la psicología organizacional, incorporando el área de los recursos humanos. Esto representa una apertura dispuesta a reforzar y a actualizar las habilidades del psicólogo que inicialmente no contaba con ella. Si bien es cierto que dichas bases formativas le han hecho posible al psicólogo funcionar adecuadamente en el ámbito industrial, también es cierto que no lo ha hecho competitivo, ya que aproximadamente hace unos tres o cuatro años a la fecha que se tratan los aspectos relacionados con el área de la administración de los recursos humanos, del proceso de reclutamiento y selección de personal, de capacitación, análisis de puestos y particularmente de la entrevista de selección.

Bajo estas circunstancias, considero probable que el avance haya sobrepasado las expectativas del plan curricular de Iztacala, que la demanda del mercado absorbiere a los psicólogos que de ella egresamos en un porcentaje considerable, sin contemplar la falta de preparación en esta área, incluso puede ser que tampoco contemplara la iniciativa de éstos para incorporarse a la industria.

En la práctica he encontrado la necesidad de estar capacitada extra curricularmente. Por lo que propongo que la E.N.E.P.I., continúe promoviendo este tipo de programas de actualidad, para que las generaciones futuras puedan competir con profesionales de la misma carrera, incluso por otros, por ejemplo: Contadores, Lic. en Relaciones Industriales, Lic. en Administración de Empresas, que por cierto están invadiendo

algunas funciones que venían siendo características de los psicólogos, un caso práctico lo es la entrevista de selección de personal. Este caso particular, nos lleva a la siguiente reflexión. La técnica de la entrevista, es tan simple, que no requiere de capacitación, por lo que cualquier profesional la puede realizar sin mayores complicaciones, obteniendo los mismos resultados que el psicólogo.

El lector pudo apreciar a lo largo del presente trabajo, en especial del capítulo III, que la técnica de la entrevista es compleja y requiere de un conjunto de procedimientos, de tal suerte que el que la efectúe deba además poseer estudios especiales superiores, relacionados con los procesos de la conducta verbal y no verbal, así como procesos profundos a nivel individual, como en su contexto social, cultural entre otros, específicamente me refiero al psicólogo, quien es el profesional que está preparado para hacer productiva dicha técnica, al poder captar, valorar, analizar y explicar al individuo en sus diferentes instancias y contextos en los que se desenvuelva, dando un punto de vista objetivo apegado a su realidad, por eso considero que pueda ofrecer más que otros profesionales que carecen de estas bases. Sin embargo, debo reconocer que en la práctica los conocimientos sobre el manejo de dicha técnica, no la obtenemos en la E.N.E.P.I. sino extra curricularmente. Asistiendo por iniciativa propia a cursos o seminarios especiales, o bien a través de la misma organización, que en última instancia pueden o no financiarla, aún a pesar de que también sea en su propio beneficio.

Cabe señalar que este tipo de cursos, es abierto a todo aquel profesional relacionado con el área de recursos humanos y que principal

mente tenga la necesidad de realizar entrevistas de selección. Es probable que este hecho, esté contribuyendo a que otros profesionales estén ya manejándola y por consiguiente, contribuya de alguna manera al desplazamiento del psicólogo en cuanto al manejo de la entrevista. Lo anterior es razonable, si consideramos que el crecimiento de la organización implica ampliar sus funciones, y por otra parte la necesidad del individuo por superarse. El psicólogo no está al margen de esta situación, ya que también requiere ampliar sus conocimientos al igual que su participación en otras funciones, como las administrativas, por lo cual varios profesionales, nos encontramos inmersos en una diversificación de funciones, para las cuales no fuimos preparados.

Lo relevante de esta situación, es que no descuidemos nuestro papel, que rescatemos los valores de la técnica de la entrevista, así como nuestra propia participación, sin dejar tampoco de ubicarnos en un plano de apertura ante el desarrollo inminente, una manera de lograrlo es haciéndonos más competitivos, al igual que los demás profesionales.

Una forma de contribuir a este respecto, es la presentación descriptiva, práctica y lo más funcional posible, como la que aquí se trató de enfocar a dicha técnica, proporcionando toda una gama de opciones que le reditúen verdaderos beneficios, desde el punto de vista personal, profesional, como en lo laboral, por lo que es necesario resaltar el aspecto teórico-metodológico que sustenta al presente trabajo.

Por otra parte, recomiendo que el psicólogo procure que su capacitación sea teórico-práctico, de esa manera logre mantener y elevar su

objetividad, al disminuir en lo posible las fallas humanas de apreciación apriori al valorar al candidato; el efecto del halo, entrevistas prolongadas, exagerar el uso de notas, no mostrar interés, por mencionar algunas. Ahora bien, si hablamos de eliminar en lo posible conductas contraproducentes, tenemos consecuentemente que compensarlos, desarrollando habilidades tales como: la empatía, el saber escuchar, el respeto a la gente, así como tomar decisiones. Esto se puede lograr mediante la práctica constante, recordemos que la práctica es la que hace al maestro.

Cada entrevistador deberá desarrollar un sistema que se acomode a su personalidad, más aún no debe emplear la misma técnica para todos en forma rigurosa, pues cada entrevista es única y merece un trato particular.

Considero además, que una vez ya capacitado el psicólogo, ya sea a través de la E.N.E.P.I. o extra curricularmente, éste puede convertirse en capacitador de los jefes de línea que intervienen en ella para la selección de su propio personal. La finalidad es reducir la variabilidad del enfoque de la técnica, unificar criterios personales, principalmente para asegurar en gran medida la efectividad al seleccionar a los candidatos más aptos. Así el psicólogo reafirma su participación dentro de la organización, como agente modificador de conducta, de integración de grupos y desarrollo del potencial de éstos, desde el punto de vista humano, como del social.

Toca el turno ahora de referirnos al producto final, que son los recursos humano, en donde la técnica de la entrevista en combinación

con el manejo adecuado que le imprima el psicólogo, contribuirá al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo y de la organización.

Nuestro tercer objetivo particular va encaminado hacia los efectos de la planeación en la entrevista. Es decir, si la entrevista es debidamente planeada desde sus inicios podrá entonces tomar las primeras decisiones dentro de los márgenes establecidos por el proceso de reclutamiento, reuniendo a un número considerable de candidatos que más se apeguen al perfil del cargo, tal como se planeo en el trabajo. Es importante señalar además, que dentro de la planeación se contempla el período para verificar que efectivamente se lleve a cabo la adecuación del hombre al puesto, así como su eficacia en el mismo. A su vez, este aspecto sirve de retroalimentación al psicólogo en cuanto al manejo adecuado de la técnica de la entrevista, permitiéndole elevar sus habilidades y su confianza en posteriores entrevistas, de lo contrario, reconsiderará cada uno de los pasos hasta detectar la falla.

En términos generales, la planeación es fundamental porque además de retroalimentar, va a servir de homeostásis, es decir que buscará el equilibrio constante, apegándose al perfil del puesto (comparación hombre-puesto) y aprovechando adecuadamente los recursos humanos, en términos de si está o no capacitado, lo contrario implicaría pérdida de productividad mientras el puesto está vacante y/o el sustituto es capacitado. Por consiguiente, cualquier desviación, se podrá detectar de inmediato y corregir la decisión preliminar tomada en la entrevista

inicial.

En cuanto al papel del psicólogo, encontramos que ahora los empresarios están más dispuestos a aceptar la ayuda profesional del psicólogo, porque puede generar cambios favorables en la organización, que están relacionados con la forma del trabajo, con la cultura organizacional, las actividades del grupo, en la productividad y calidad, entre otras. Lo cual es lógico, frente al Tratado de Libre Comercio (TLC), porque representa un reto para nosotros, estar preparados cultural y técnicamente para asimilar su evolución, entender los posibles cambios, para luego crear modelos de estudio y de trabajo.

Desde el punto de vista de Gordon Allport, (citado en la obra de Morgan y Cogger, 1975), considera importante resaltar las cualidades que debe poseer el psicólogo, además de las ya mencionadas anteriormente. Por ejemplo, tener la madurez que proviene de un amplio cúmulo de experiencias con la naturaleza humana, en sus formas variadas. Tener una percepción interna de sí mismo, pues ésto es fundamental, ya que un buen juez se dá cuenta de sus propias tendencias anti-sociales, hipocresías (fingimiento de cualidades o sentimientos) e inconsistencias. Una conciencia de sus propios motivos, le ayudará a evitar o por lo menos a controlar sus juicios someros y simples con respecto al candidato.

En resumen debe tener despego si el psicólogo es dominado por la simpatía o la compasión, o se involucra emocionalmente con la persona a quien está analizando durante de la entrevista, entonces no será susceptible de ser objetivo. Por lo que requiere tener una actitud estética

que le permita comprender y captar la armonía intrínseca de la persona. En conclusión, tenemos que la entrevista vale por lo que valga el entrevistador. Por eso hay que tener una práctica constante y una actualización adecuada a las necesidades de la organización a través de los resultados obtenidos.

Una alternativa que propongo al respecto es en el sentido de efectuar un análisis comparativo, es decir posterior a su contratación, cotejar las impresiones registradas junto con los resultados preliminares obtenidos en la entrevista inicial, los cuales fueron previamente planeados, pero que ahora deseamos saber si fueron adecuados y si aún se mantiene esa consistencia al transcurrir 3, 6 y 9 meses. Mediante una entrevista de ajuste del empleado contratado. La cual contempla, aspectos del desempeño, integración con sus compañeros de trabajo, relación jefe-subordinado, clima organizacional, aspectos de productividad, entre otros. Al compararlos, observaremos si los resultados emitidos en la entrevista inicial fueron o no los adecuados, de ser positivos, entonces habremos alcanzado consistencia y consecuentemente se verá reforzada la técnica de la entrevista, y en la medida que se practique esta operación, se irá adquiriendo mayor habilidad.

Otra alternativa que se propone la cual está basada en la práctica misma, es la que consiste en realizar las entrevistas durante las primeras horas de trabajo, cuando aún está el entrevistador relajado y despejado de actividades, la cual le permite emplear mejor su tiempo y sus funciones, sin que interfieran posteriormente con actividades complementarias.

Para concluir, deseo externar que la mejor experiencia que me deja el haber realizado este trabajo, amén de culminar una etapa más en mi formación profesional es la satisfacción de poder transmitir a mis compañeros una perspectiva con futuro, como lo es -desde mi punto de vista particular-, la técnica de la entrevista inicial. Entre más ahondemos en ella y apliquemos la gama amplia de beneficios que nos ofrece, comprobaremos que es efectiva en cualquier organización. En resumen, tenemos que aún cuando esta sea la más antigua, es a la vez la más actual, por su flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, sociales, culturales y económicos.

**A P E N D I C E****A. Relación de Trabajo y Contratos****B. Clasificación de Periódicos-Puestos****C. Estatutos del Grupo de Intercambio****D. Proceso de Selección de Personal**

A P E N D I C E "A"

## RELACION DE TRABAJO Y CONTRATOS

I M P O R T A N C I A

Dado que el psicólogo en el ámbito laboral realiza funciones de reclutamiento, selección y contratación de personal, es importante que conozca por lo menos aspectos generales, fundamentales de la Ley Federal del Trabajo, ya que los principales motivos por los que se violan las leyes son el desconocimiento y la inadecuada interpretación de los mismos. El propósito en sí del presente apéndice, es el de orientar y prevenir posibles conflictos laborales, en lo que concierne al puesto de staff (asesoría) que desempeñamos los psicólogos actualmente en las organizaciones.

Los aspectos de la Ley Federal del Trabajo que a continuación se presentan, sólo son conceptos generales, sin entrar en un análisis profundo, ya que no es propósito del presente trabajo ahondar en ellos. Sin embargo, es importante resaltar algunos aspectos que están estrechamente relacionados con los derechos y obligaciones que adquieren el trabajador y el patrón al iniciar la relación laboral.

A P E N D I C E "A"

## RELACION DE TRABAJO Y CONTRATOS

Ley Federal del Trabajo (L.F.T.)

Las normas de trabajo derivadas del Art. 123 Constitucional, y plasmadas en la Ley Federal del Trabajo, rigen las relaciones de trabajo entre trabajadores y patronos.

Existen otros lineamientos legales, como los contratos ley y los contratos colectivos, en los que se establecen normas de carácter obligatorio superiores a los contenidos en la L.F.T.

Contrato Colectivo de Trabajo

(Art. 386). Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos o sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Contrato Ley

(Art. 404 a 421) Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patronos, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, o en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional.

### Definición del Concepto Trabajador

(L.F.T. Art.8) Es la persona física que presta a otra física o moral un trabajo personal subordinado.

### Trabajo

(L.F.T. Art. 8) Se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

### Trabajador de Confianza

(L.F.T. Art. 9) La categoría de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones de confianza las de Dirección, Inspección, Vigilancia y Fiscalización, cuando tenga carácter general, y las que se relacionan con trabajos personales del patrón de la empresa o establecimiento.

### Definición de Relación de Trabajo

(L.F.T. Art. 20) Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

### Contrato Individual de Trabajo

(L.F.T. Art.20) Cualquiera que sea su forma o denominación es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

La falta de Contrato Individual de Trabajo perjudica al patrón, ya que es imputable únicamente a éste último. Además la falta de contrato deja al patrón en una situación de indefensión ya que no puede exigir el cumplimiento de un trabajo no especificado, por otra parte el trabajador cuenta con la protección de la Ley. El artículo anterior aclara que puede existir la relación de trabajo aunque no exista contrato de trabajo.

#### Necesidad de los Contratos

(L.F.T. Art. 21) Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presenta un trabajo personal y el que lo recibe.

(L.F.T. Art. 24) Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito. Cuando no existan contratos colectivos aplicables se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

#### Contenido de los Contratos

(L.F.T. Art. 25) Los requisitos mínimos que debe contener todo contrato de trabajo son:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, edo. civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- II. Si la relación de trabajo es por obra determinada o por tiempo determinado o indeterminado.
- III. Determinar con la mayor precisión posible el o los servicios que de -

ben prestarse.

- IV. El o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- V. La duración de la jornada de trabajo.
- VI. La forma y el monto del salario.
- VII. El día y lugar de pago del salario.
- VIII. Las cláusulas correspondientes a cuándo y cómo será capacitado y adiestrado el trabajador.
- IX. Días de descanso, vacaciones y demás condiciones en que convengan el trabajador y el patrón.

Es importante contemplar que el Art. 24, establece dos condiciones;

- 1) que se hagan contratos individuales de trabajo en donde se hagan constar las condiciones de trabajo mencionadas en el Art.25; 2) que se entreguen al trabajador una copia del mismo.

Los inspectores del trabajo exigen ver los contratos individuales e interrogan a los trabajadores acerca de si recibieron copia de su contrato. Para evitar cualquier imprevisto, es conveniente incluir en el mismo contrato, independientemente de la firma del mismo, la siguiente inscripción: "Recibí un ejemplar del presente contrato". Con la rúbrica del trabajador al calce.

#### Consecuencias de la falta de Contrato

(L.F.T. Art. 26) La falta del escrito a que se refieren los artículos 24 y 25 no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues se imputará al patrón la falta de esa formalidad.

### Consecuencia de la Falta de Descripción del Puesto

(L.F.T. Art. 27) Si no se hubiese determinado el servicio o servicios que deban prestarse, el trabajador quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

Por eso es importante especificar lo más detallado y ampliamente posible, el trabajo que deba prestarse. En la parte del contrato donde se debe especificar las labores del trabajador, si estas no caben en el espacio correspondiente se puede poner en éste: "Se adjunta descripción del puesto que forma parte del presente contrato, y que firman ambas partes de conformidad".

### Tipos de Relaciones de Trabajo

(L.F.T. Art. 35) Las relaciones de trabajo pueden ser por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado (también denominado indefinido, término no reconocido por la Ley).

#### a) Relación de Trabajo por Obra Determinada

(L.F.T. Art. 36) El señalamiento de una obra determinada que puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Es conveniente especificar en qué consiste la obra determinada y el acontecimiento que debe suceder cuando se termine la obra. Ejemplo:

- Unificar la frecuencia eléctrica a 60 ciclos en la zona del Edo. de Morelos. La obra se terminará cuando quede la frecuencia eléctrica a 60 Hz. En todos los municipios del Estado.

b) Relación de Trabajo por Tiempo Determinado

(L.F.T. Art. 37) El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que va a prestar.
- II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador;
- III. Y en los demás casos previstos por la Ley.

Es frecuente usar este tipo de relación de trabajo a manera de contrato de prueba, que no existe en la legislación laboral. Según la tesis de la Suprema Corte de Justicia que a continuación se describe:

Los contratos de trabajo en que se deje el criterio del patrón calificar las aptitudes del trabajo durante un período determinado, para otorgar o negar la contratación definitiva, o sea, lo llamados "a prueba", no son reconocidos por la legislación laboral, por lo tanto, deben entenderse celebrados por tiempo indeterminado al no existir causa legal que motive la limitación de su duración.

Los contratos por tiempo determinado deben de hacerse únicamente para ocupaciones de tipo temporal, especificando claramente en qué consisten dichos trabajos, para evitar problemas en caso de conflicto al dar de baja al trabajador.

Contrato de Trabajo por Tiempo Determinado, Prorroga del

(L.F.T. Art. 39) Si vencido el término que se hubiera fijado, subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por

todo el tiempo que dure dicha circunstancia.

#### Concepto de Salario

(L.F.T. Art. 82) Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, (Cavazos Flores y Colaboradores, 1983; Grados Espinosa, op. cit. y Zimmerman C. Baron Mejía, Jorge 1986)

#### Concepto de Patrón

(L.F.T. Art. 10) Es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

"Si el trabajador conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos. Por ejemplo: el patrón que contrató los servicios de un maestro de obras, se hace responsable de los albañiles que éste emplee para la realización del trabajo". (Ver también Art. 12, 13, y 14).

#### Concepto de Empresa

(L.F.T. Art. 16) Es la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios. Establecimiento es la unidad técnica que, como sucursal, agencia y otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

#### Concepto de Sindicato

(L.F.T. Art. 356) Es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

## A P E N D I C E B

## Clasificación de los PERIODICOS-PUESTOS 2.9

<u>PERIODICO</u>	<u>PUESTO</u>
1.- EXCELSIOR	Nivel Directivos Gerencial Jefatura Supervisores Personal Administrativo
2.- EL UNIVERSAL	Nivel Directivo Gerencial Jefatura Supervisores Personal Administrativo Aux. Técnico Profesional Ventas Mercadotecnia Contadores Priv. y Pub. Secretarial Asesores
3.- EL ESTO	Nivel Operativo Intendencia Técnico (méc., eléct. etc.)

Nota: Los anuncios dentro de la sección del periódico "Aviso Oportuno", guardan un orden alfabético. Por ejemplo: si la letra inicial del texto es "U", entonces será ubicada hasta la parte final de los anuncios. Por lo que se recomienda agregar en las esquinas superiores del texto doble o triple "A" (AA o AAA), para garantizar un lugar en las primeras páginas, y así captar más personal.

AAA

AAA

**United Parcel Service  
de México, S.A. de C.V.**

IS SEEKING FOR:

## SYSTEM MANAGER

REQUIREMENTS: \* AGE 25 TO 37 YEARS OLD  
\* MINIMUM OF SCHOOLING \* DEGREE SYSTEM ENGINEER

EXPERIENCE: \* 5 YEARS IN THE POSITION \* SPECIALIST:  
INSTALLATION, MAINTENANCE AND OPERATIONS, NETWORK CONTROL,  
ROYAL, PROGRAMMER AND LOGISTIC \* 100% BENEVOLENT \* DOMESTIC  
ASTUTE

WE OFFER:  
\* COMPETITIVE SALARY \* EXCELLENT ENVIRONMENT AND TOTAL  
BENEFITS PACKAGE

INTERESTED PARTIES PRESENT THEMSELVES IN  
TEPIC # 139, SUITE 1109, COL. ROMA, OR CALL  
FOR AN APPOINTMENT  
PHONE NUMBER 574-22-27, 584-77-28



PARA SU COMODIDAD  
EN EL CUADRO  
DE SU DERECHA  
PODRA USTED TABULAR LA  
MEDIDA DEL ANUNCIO  
DESEADO.

ALTURA: LINEAS AGATA

ANCHO: COLUMNAS

COLUMNAS

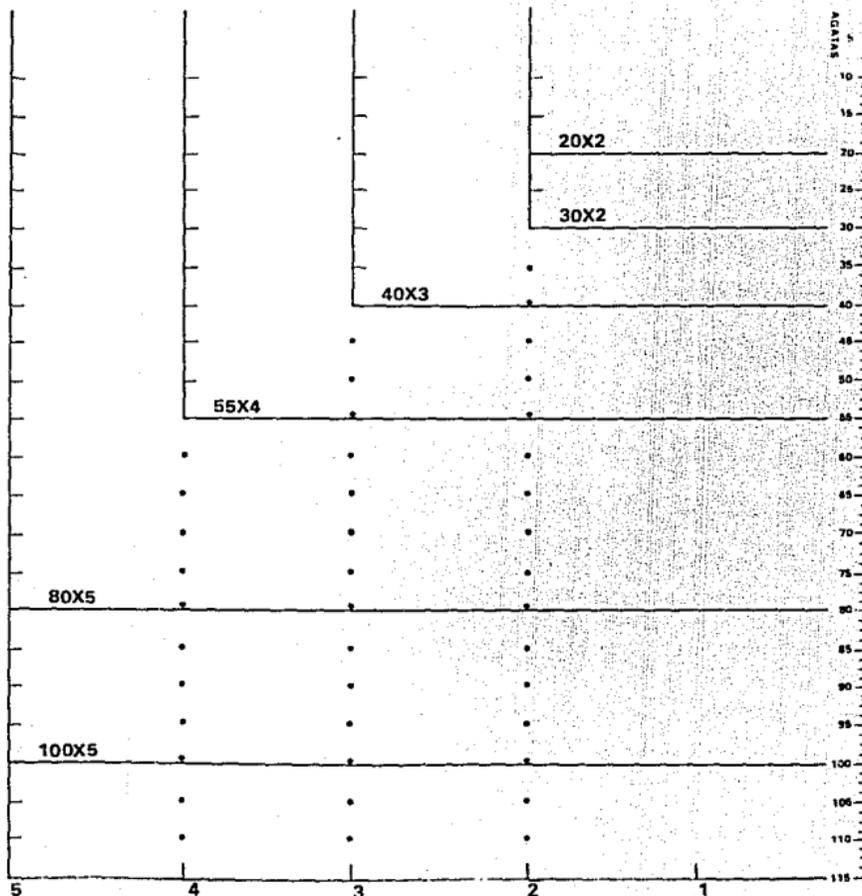


Tabla 2.11 COSTO - ANUNCIO

Forma de interpretar: (Línea Agata 10 x Columna 1)  
Publicados en AVISO DE OCASION Y AVISO OPORTUNO

EN VIGOR DESDE EL 10. DE ABRIL DE 1922

EXCELSIOR Y UNIVERSAL INTERIORES AVISO DE OCASION Y AVISO OPORTUNO COSTO POR LINEA AGATA \$6,664.00	
--	--

TAMANO	COSTO
10X1	\$ 68,640
15X1	\$ 102,960
20X1	\$ 137,280
20X2	\$ 274,560
30X2	\$ 411,840
35X2	\$ 480,480
40X2	\$ 549,120
50X2	\$ 686,400
60X2	\$ 823,680
70X2	\$ 960,960
80X2	\$ 1,098,240
100X2	\$ 1,372,800
40X3	\$ 823,680
50X3	\$ 1,029,600
60X3	\$ 1,235,520

EXCELSIOR Y UNIVERSAL PRIMERA PLANA AVISO DE OCASION Y AVISO OPORTUNO COSTO POR LINEA AGATA \$13,800.00	
--	--

TAMANO	COSTO
10X1	\$ 138,000
15X1	\$ 207,000
20X1	\$ 276,000
20X2	\$ 552,000
30X2	\$ 828,000
35X2	\$ 966,000
40X2	\$ 1,104,000
50X2	\$ 1,380,000
60X2	\$ 1,656,000
70X2	\$ 1,932,000
80X2	\$ 2,208,000
100X2	\$ 2,760,000
40X3	\$ 1,656,000
50X3	\$ 2,070,000
60X3	\$ 2,484,000

EL ESTO PUBLICANDO EN LINES COSTO POR LINEA AGATA \$4,544.00		PUBLICANDO DE MARTES A DOMINGO COSTO POR LINEA AGATA \$4,544.00	
--	--	--	--

TAMANO	COSTO
20X2	\$ 221,960
25X2	\$ 277,450
30X2	\$ 332,940
35X2	\$ 388,430
40X2	\$ 443,920
50X2	\$ 554,900
60X2	\$ 665,880
70X2	\$ 776,860
80X2	\$ 887,840
100X2	\$ 1,109,800
40X3	\$ 665,880
50X3	\$ 832,350
60X3	\$ 998,820
100X3	\$ 1,664,700

TAMANO	COSTO
20X2	\$ 182,560
25X2	\$ 228,200
30X2	\$ 273,840
35X2	\$ 319,480
40X2	\$ 365,120
50X2	\$ 456,400
60X2	\$ 547,680
70X2	\$ 638,960
80X2	\$ 730,240
100X2	\$ 912,800
40X3	\$ 547,680
50X3	\$ 684,600
60X3	\$ 821,520
100X3	\$ 1,369,200

ESTOS COSTOS NO INCLUYEN EL IVA  
NOTA: EL EXCELSIOR EN DOMINGO Y LUNES 10% ADICIONAL EN PRIMERA PLANA DE AVISO DE OCASION ASI COMO EN TODAS LAS DEMAS SECCIONES EXCEPTO EN EL INTERIOR DEL AVISO DE OCASION.

A P E N D I C E C

## ESTATUTOS DEL GRUPO DE INTERCAMBIO

I .- POLITICA

La política sobre la cual se finca la existencia de este tipo de Grupos, es la de fomentar y optimizar el intercambio de recursos humanos contratables; así como la de propiciar entre los integrantes el intercambio de información inherente al área de Recursos Humanos.

Para lograr lo anterior, todas las organizaciones (empresas) integrantes deben respetar y seguir al pie de la letra todos los estatutos del Reglamento Interior en cuestión.

II .- OBJETIVOS

- 1.- Favorecer las actividades de reclutamiento y selección de personal de las empresas asociadas, a través del intercambio continuo de candidatos.
- 2.- Disminuir los costos de reclutamiento y selección de cada empresa al servir como medio de reclutamiento inter-empresarial que permita la captación de recursos altamente calificados.
- 3.- Propiciar entre los integrantes del grupo, intercambio de información en lo que respecta: técnicas, sistemas, procedimientos, etc., propios de las áreas de Recursos Humanos y/o relaciones industriales.

III.- CONSTITUCION

- 1.- El grupo está integrado de manera general con un número máximo de 26 empresas y cuya ubicación, preferentemente, deberá corresponder a la zona en que se encuentre la mayoría de las empresas, por ejemplo: zona norte, sur, etc.
- 2.- El grupo está integrado por empresas del mismo giro de servicio o producción (esto tiene lugar cuando la actividad es muy específica o especializada), por ejemplo las empresas de Telefonía o de la rama Metal-Mecánica, preferentemente.
- 3.- El grupo contará con un número máximo de (X) escuelas (dependiendo del criterio de cada grupo), mismas que fungirán como grupo de apoyo. Su participación en el grupo no les permitirá hacer uso lucrativo de las relaciones que se establezcan, por ejemplo: CONALEP, ESQUIE, CECYT, etc.

#### IV .- OBLIGACIONES

- 1.- Proporcionar cartera de candidatos, siempre que se haya ofrecido (Ver Archivo o Cartera de Personal).
- 2.- Proporcionar a cada una de las organizaciones (empresas) una copia de la relación de vacantes (Ver Formato Relación de Vacantes 2.12) y otra de candidatos disponibles, en formatos rotulados con el nombre y logotipo de la empresa; anotando: nombre, teléfono, escolaridad y experiencia (Ver Formato Relación de Candidatos 2.13)
- 3.- Entregar en cada junta, los reportes de las contrataciones realiza-

das, siempre que ésto ocurra a través de dichas juntas (Ver Formato Reporte de Contrataciones 2.14).

- 4.- Recibir y atender a los candidatos que otras empresas envíen, en los horarios establecidos y que corresponda a los puestos boletinados.
- 5.- Enviar sólo aquellos candidatos cuyo perfil corresponda a los puestos boletinados.
- 6.- No piratear personal de empresas asociadas, por convenio establecido entre representante de grupo, así como por ética profesional. La empresa que incurra en dicha acción será motivo para ser retirada del grupo.

Se entenderá como pirateo que una empresa asociada contacte en forma directa o deliberada a personal que labore actualmente en algunas de las empresas asociadas.

#### V .- DERECHOS

- 1.- Solicitar información específica, referente a reclutamiento y selección a todas las empresas asociadas.
- 2.- Recibir resultados de trabajo, estudios, y encuestas realizadas por el grupo de intercambio, por ejemplo resultados de eficiencia a través de contrataciones realizadas mes a mes.
- 3.- Que el representante de cada empresa puede ser elegido como coordinador, subcoordinador o secretario del grupo.

- 4.- Al dejar de laborar en la empresa asociada, el representante deja de pertenecer al grupo.

#### VI.- REUNIONES

- 1.- Anualmente se determina un calendario de reuniones, las empresas eligen voluntariamente la fecha en que deseen organizar la junta. Las empresas restantes quedarán como reserva, en caso de surgir algún cambio.
- 2.- Las juntas se realizan una vez por mes, a excepción del mes de diciembre en que se suspende.
- 3.- Las juntas ordinarias se realizan por la mañana o por la tarde, según lo acordado por el grupo.
- 4.- La empresa anfitriona distribuye libremente las actividades de la junta; pero la orden del día incluye como mínimo los siguientes puntos:
  - a) Lectura de la junta anterior.
  - b) Intercambio de Vacantes, Candidatos y Contrataciones.
  - c) Asuntos Generales.

## RELACION DE VACANTES (2.12)

GRUPO : \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_

No.	PUESTO	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	EDAD	SEXO	SUELDO	OBSERVACIONES
1	HOJALATERO	SECUNDARIA	5 AÑOS EN DETALLES A VEHICULOS	25 40	M	1,865	
1	SUPERVISOR DE AUDITORIA	C.P. PASANTE O TITULADO	2 AÑOS EN AUDITORIAS INTERNAS	25 30	M	ABIERTO	LABORAR EN POLANCO
1	SUBGERENTE DE PROYECTOS	ING. MECANICO	5 AÑOS EN INSTALACIONES DE MAQUINARIA, MODIFICACIONES DE PLANTA, TRATO CON CONTRATISTAS, SELECCION DE MAT.	40	M	ABIERTO	
1	ASESOR TECNICO	ING. QUIMICO	NO NECESARIA	30	M	1,500	EXCELENTE PRESENTACION
	*** TELEFONOS:						
	FAX:						

INTERESADOS : LLAMAR AL TEL.  
PRESENTARSE EN CALLE .

CON

d  
d DEJAR CURRICULUM EN

## RELACION DE CANDIDATOS (2.13)

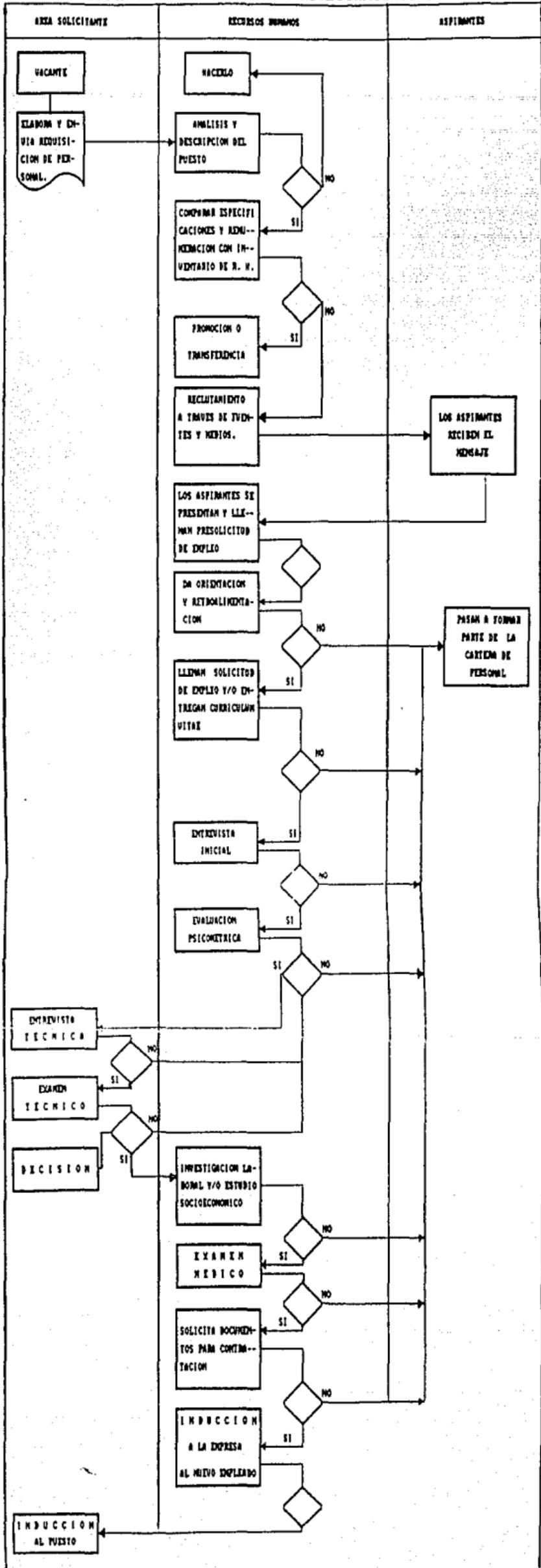
GRUPO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE	TELEFONO	ESCOLARIDAD	EDAD	SEXO	EXPERIENCIA	OBSERVACIONES
ALVARO VAZQUEZ VELAZQUEZ		ING. MECANICO TIT.	42	M	PROYECTOS, MANTENIMIENTO, PRODUCCION EXCELENTE ELEMENTO BUENA PRESENTACION.	
AXEL FERNANDEZ CORTES		ING. QUIMICO	26	M	PRODUCCION, EXCELENTE EXAMENES, MUY BUENA PRESENTACION.	
AARON CORDOVA OJEDA		ING. QUIMICO	27	M	INVESTIGACION Y DESARROLLO, EXCELENTE EXAMENES MUY BUENA PRESENTACION.	
ADALBERTO CHARNICHAR CRUZ		ING. QUIMICO TIT.	23	M	EXCELENTE EXAMENES, MUY BUENA PRESENTACION	
JOSE LUIS SANCHEZ		ING. MECANICO	27	M	MANTENIMIENTO Y PROYECTOS. PRES. REG.	
RAFAEL CORREA LUVIANOS		ING. QUIMICO	35	M	INGENIERIA DE PROCESOS Y CONTROL DE CALIDAD PRESENTACION BIEN.	
MA. DE LOS ANGELES URIBE		LIC. EN INFORMATICA	31	F	ANALISTA PROGRAMADOR, SISTEMA 34 IBM COBOL, UNISYS. PRESENTACION BIEN	
GERMAN JAIMES HERNANDEZ		PREPARATORIA	29	M	PROGRAMADOR SIST. 36 IBM, COBOL RPG. II PRESENTACION REG.	
CARLOS TORRES GRANADOS		TECNICO	34	M	PROGRAMADOR SIST. 36 IBM, AS 400, RPG COBOL PRESENTACION BIEN	
RICARDO RUIZ ALMANZA		TECNICO	22	M	PROGRAMADOR SIST. 36-AS 400, RPG. PRESENTACION BIEN	
CONCEPCION GARCIA PATIÑO		C.P. TITULADA	34	F	CONTABILIDAD GENERAL, COSTOS, FINANZAS.	
ROBERTO TRUJILLO DIAZ		ING. MECANICO	32	M	MANTENIMIENTO, DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS PRESENTACION BIEN.	



## 2.16 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL







ANALISIS DE PUESTO (2.18)

Puesto : \_\_\_\_\_

Departamento : \_\_\_\_\_ Area : \_\_\_\_\_

Centro de Trabajo : \_\_\_\_\_

Antigüedad Empresa (mes/año) : \_\_\_\_\_

Antigüedad Puesto (mes/año) : \_\_\_\_\_

1. Descripción Genérica del Puesto : (Describa en forma resumida cuál es la función del puesto, o sea, cuál es su objetivo).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Ubicación Organizacional : (Indique a que puesto reporta y a quienes supervisa)

TÍTULO DEL PUESTO A QUE REPORTA : \_\_\_\_\_

SUPERVISA A : \_\_\_\_\_

No. DE OCUPANTES : \_\_\_\_\_

No. DE SUBORDINADOS : \_\_\_\_\_

	NUMERO DE SUBORDINADOS		
	EMPLEADOS	OBREROS	TOTAL
DIRECTOS	_____	_____	_____
INDIRECTOS	_____	_____	_____
TOTAL	_____	_____	_____

3. Escolaridad : (Indique cual es la escolaridad mínima que se requiere en el puesto para el desempeño de sus funciones. NO señalar la que usted tiene).

- a)  Secundaria, prevocacional o equivalente (hasta 9 años).  
 Preparatoria, vocacional, carrera técnica o comercial de 9 a 12 años).  
 Educación adquirida en los dos primeros años de profesional.  
 Ultimos dos años de la carrera profesional.  
 Profesional terminada.  
 Posgrado.

b) Señale un mínimo de dos actividades en las que se aplica los conocimientos a que se refiere en el inciso anterior.

1. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 2. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

c) Mencione si es necesario en el desempeño del puesto el conocimiento de algún idioma.

- No es necesario \_\_\_\_\_  
 Conocimientos básicos para : \_\_\_\_\_  
 Conocimientos medios para : \_\_\_\_\_  
 Conocimientos amplios para : \_\_\_\_\_

4. Experiencia : (Considerando la escolaridad mínima del punto anterior, indique el tiempo mínimo que se requiere ocupar puestos de menor jerarquía, en áreas - relacionadas con su puesto, a fin de adquirir los conocimientos prácticos y la destreza necesaria para desempeñarlo).

a) Experiencia

Puestos	tiempo Mínimo	Actividades que se Aplican
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

- b) Inducción y/o Entrenamiento. (Indique el tiempo que se requiere en su puesto como inducción, es decir, el tiempo que se necesita para empezar a desarrollar las funciones y/o empezar a ser efectivo.

- Hasta un mes Requiere de inducción relativamente sencilla de no más de un mes.
- Hasta 6 meses Requiere algunos meses de entrenamiento que sólo se logra en el puesto. Su jefe tendría que revisar su trabajo cuidadosamente, guiarlo y apoyarlo durante un período mayor a un mes y hasta 6 meses
- Más de 6 meses Requiere dominar una función compleja, por lo que se necesita pasar más de seis meses en el puesto en un programa de entrenamiento.

5. Contactos Internos : Mencione con que puestos de la empresa y que estén fuera de su departamento, tiene la necesidad de comunicar, recabar información, dar seguimiento, coordinar y negociar asuntos.

CONTACTO CON: (Señale puestos)

- Dar o recibir información : \_\_\_\_\_
- Trámites Administrativos : \_\_\_\_\_
- Resolver Problemas : \_\_\_\_\_
- Negociaciones no económicas: \_\_\_\_\_
- Negociaciones económicas : \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_

6. Contactos Externos: (Señale con que personas ajenas a la empresa tiene contactos externos como parte de sus labores).

- a)  No tiene contactos externos
- Proveedores
- Sindicato
- Clientes
- Asesores externos
- Autoridades Gubernamentales

Otro especifique : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## b) Propósito de la relación :

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dar o recibir información | <input type="checkbox"/> Trámites Administrativos    |
| <input type="checkbox"/> Resolver Problemas        | <input type="checkbox"/> Negociaciones no económicas |
| <input type="checkbox"/> Negociaciones Económicas  | <input type="checkbox"/> Otro _____                  |

7. Análisis de Problemas : (Señale la complejidad del análisis de problemas y situaciones que se presentan en el desempeño del puesto).a) Tipo de Problemas.

- Se requiere seguir procedimientos específicos, cualquier desviación - debe ser autorizada.
- El trabajo se desarrolla normalmente de manera sistemática y uniforme SÓLO se requiere de una sencilla interpretación de los procedimientos existentes.
- Se requiere analizar desviaciones, fallas y/o errores repetitivos para evaluar distintas alternativas de acción con reducido número de variables.
- Las variables que se presentan al analizar desviaciones, fallas y/o - errores consideran un número importante de variables.

b) Ejemplo típico : (Indique un ejemplo típico de los problemas que se le presentan).

---



---



---

## c) Al término del análisis del problema, se espera que usted:

- Reporte el problema a su jefe
- Tome acciones rutinarias y simples.
- Desarrolle alternativas de acción y las presente al jefe.
- Decida y tome acciones correctivas.

8. Toma de Decisiones:

## a) Indique que tipo de decisiones suele tomar el ocupante del puesto (Seleccione la más adecuada).

- El ocupante no toma decisiones, siempre consulta con su jefe.

8. Toma de Decisiones (Cont...)

- El ocupante tiene una gama de alternativas previstas que establecen que acción debe tomar en cada paso.
- El ocupante debe apartarse de los lineamientos o procedimientos cuando aparecen en su trabajo algunas señales obvias.
- El ocupante puede tomar decisiones en el ámbito de su propio trabajo en cuanto a prioridades, métodos o recursos requeridos.
- El ocupante debe tomar decisiones que rebasan el ámbito de su propio trabajo, es decir, que afectan a otros puestos o áreas.

b) ¿Con qué bases cuenta el ocupante del puesto para tomar decisiones? (Marque todas las aplicables).

- Realmente no debe tomar decisiones.
- Cuenta con procedimientos o métodos de trabajo.
- Cuenta con especificaciones, manuales operativos y literatura equivalente
- Cuenta sólo con lineamientos, políticas o directrices de su jefe.
- Normalmente no existen antecedentes para sus decisiones.

9. Errores Involuntarios.

a) Indique un ejemplo típico de los errores involuntarios en que podría incurrir el ocupante del puesto.

---



---

b) ¿Qué tan expuesto está el ocupante del puesto a cometer este tipo de errores y qué posibilidad existe de detectarlos antes de tener efectos?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> El riesgo es remoto        | <input type="checkbox"/> Imposible que <u>2</u> pase desapercibido |
| <input type="checkbox"/> El riesgo es poco probable | <input type="checkbox"/> Será fácil de detectar                    |
| <input type="checkbox"/> Es probable                | <input type="checkbox"/> Es difícil que se detecte                 |
| <input type="checkbox"/> Es constante, inminente    | <input type="checkbox"/> Sería casi imposible detectarlo           |

c) ¿Cuáles serían las consecuencias de un error típico que no fuere detectado?

---



---



---

10. Condiciones de Trabajo . Indique en que medio ambiente se desarrollan normalmente las funciones del puesto.

<u>Condición de Trabajo</u>	<u>Descripción</u>
___ Optima.	Trabajo desarrollado en Oficinas. Poco Esfuerzo físico. Riesgo de accidente muy remoto.
___ Regulares.	Trabajo en Planta, Obra o Almacén. Viajes Frecuentes por carretera, accidentes prevenibles - con atención y cuidados normales. Esfuerzo físico moderado.
___ Extremas.	Trabajo en Obra, Planta con exposición a ruido vapor, calor y frío en extremo. Se requiere de considerable esfuerzo físico. Posibilidades de sufrir accidente considerable.
___ Muy Extremas.	Condiciones muy adversas de trabajo. Esfuerzo físico extraordinario. Posibilidades muy grandes de sufrir accidentes.



Cuadro (2.19)

Ficha fisiográfica del cargo.

FICHA FISIOGRAFICA			
Cargo:		Código:	
Sección:	Código:	Fecha: / /	
<b>1. DESCRIPCION</b>			
<b>2. EQUIPO DE TRABAJO</b>			
<b>3. REQUISITOS GENERALES</b>			
Estar:	Primario ..... C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	SENA/Equivalente ..... C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	
	Químico ..... C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	Técnico ..... C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	
	Colegio ..... C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	Superior ..... C <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	
Otros .....			
<b>4. CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
Amb.:	Luminosidad .....	Ruido .....	Espacio .....
	Humedad .....	Olores .....	Altura .....
	Temperatura .....	Pavlo .....	
Frag.:	Supervisión para .....	Cont. c/ secciones .....	Proximidad física .....
	Supervisión recibida .....	Cont. c/ empresas .....	
	Cont. c/ colegas sección .....	Cont. c/ público .....	
<b>5. ACTIVIDADES</b>			
Parado .....	Horas por .....	Cargando pesos .....	Horas por .....
Andando .....	Horas por .....		
Sentado .....	Horas por .....		
<b>6. CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS</b>			
Inteligencia general .....	<input type="checkbox"/>	Númerica .....	<input type="checkbox"/>
Inteligencia reproductiva .....	<input type="checkbox"/>	Razonamiento abstracto .....	<input type="checkbox"/>
Aptitud espacial .....	<input type="checkbox"/>	Rapidez de percepción .....	<input type="checkbox"/>
Verbal y social .....	<input type="checkbox"/>	Atención p/ detalles .....	<input type="checkbox"/>
Mecánica .....	<input type="checkbox"/>	Atención distribuida .....	<input type="checkbox"/>
Memoria visual .....	<input type="checkbox"/>	Memoria auditiva .....	<input type="checkbox"/>
Memoria para números .....	<input type="checkbox"/>	Memoria para movimientos .....	<input type="checkbox"/>
Cálculo mental rápido .....	<input type="checkbox"/>	Automatización de movimientos .....	<input type="checkbox"/>
<b>7. CARACTERISTICAS PSICO-FISIOLOGICAS</b>			
Discriminación cromática .....	<input type="checkbox"/>	Coordinación de las manos .....	<input type="checkbox"/>
Visión de profundidad .....	<input type="checkbox"/>	Coordinación de los pies .....	<input type="checkbox"/>
Destreza manual .....	<input type="checkbox"/>	Coordinación de las manos/vista .....	<input type="checkbox"/>
Agilidad con los dedos .....	<input type="checkbox"/>	Coordinación de los pies/vista/manos .....	<input type="checkbox"/>
Destreza con las manos/brazos .....	<input type="checkbox"/>	Automatización de movimientos .....	<input type="checkbox"/>
Destreza con las manos/piernas .....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<b>8. PERSONALIDAD</b>			
<b>9. CONCLUSION</b>			
<b>10. BATERIA DE TEST</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			



## PRESOLICITUD DE EMPLEO 2.21

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE

APÉLIDO PATERNO \_\_\_\_\_ MATERNO \_\_\_\_\_ NOMBRE(S) \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO \_\_\_\_\_  
 CALLE \_\_\_\_\_ NUMERO \_\_\_\_\_ COLONIA \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_  
 TELEFONO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ EDO. CIVIL \_\_\_\_\_ NUM. DEPENDIENTES ECONOMICOS \_\_\_\_\_

ESTUDIOS	AÑOS CURSADOS	MAQUINAS QUE MANEJA	DOCUMENTOS QUE PRESENTA
PRIMARIA		ESCRIBIR	REG. FED. CAUS.
SECUNDARIA		SUMADORA	SEGURO SOCIAL
COMERCIO		CONTABILIDAD	CARTILLA MILITAR
BACHILLERATO		COMPUTADORA	TARJ. DE SALUD
PROFESIONAL		CALCULADORA	LIC. DE MANEJO
CARRERA Y PROMEDIO		OTRA	CERT. ESTUDIOS

## TRABAJOS QUE HA DESEMPEÑADO

DE	FECHA	A	COMPAÑIA	TELEFONO	PUESTO	SUELDO FINAL	MOTIVO DE SEPARACION

## DATOS GENERALES

PUESTO QUE SOLICITA: \_\_\_\_\_ HORARIO QUE DISPONE PARA TRABAJO: \_\_\_\_\_  
 SUELDO DESEADO \_\_\_\_\_ QUIEN LO RECOMIENDA \_\_\_\_\_  
 TIENE PARIENTES EN LA EMPRESA SI ( ) NO ( ) NOMBRE \_\_\_\_\_  
 ESTUDIA UD.? SI ( ) NO ( ) \_\_\_\_\_ QUE ESTUDIA \_\_\_\_\_  
 EN DONDE \_\_\_\_\_ HORARIO \_\_\_\_\_  
 HA SIDO UD. AFILIADO A UN SINDICATO? SI ( ) NO ( ) CUAL \_\_\_\_\_

Vo. Bº. DEPTO. SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FIRMA DEL CANDIDATO \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES



---

**CARTA DE AGRADECIMIENTO 2.23**

**Estimado (a)**

Estamos agradeciendo el tiempo y atenciones que recientemente ha tenido para con nosotros, e informarle que por ahora no hemos podido hacerle un ofrecimiento para colaborar en nuestro Grupo.

De ninguna manera queremos decirle que no tenemos interés en considerarle nuevamente, por el contrario hay muchas áreas de su experiencia laboral y profesional que nos resultan valiosas y estamos seguros que en un futuro podremos ofrecerle alguna otra vacante a su nivel.

Para poder ubicarle en una posición que mejor concuerde con sus intereses y capacidades, queremos rogarle que nos notifique telefónicamente o por escrito cualquier cambio o adición a la información que tenemos en nuestros registros; tal como domicilio, estudios, sueldo, etc.

Reiteramos nuevamente nuestro agradecimiento por su participación y concurso en la vacante para la cual fue considerado.

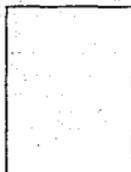
**A t e n t a m e n t e .**

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.**

## 2.24 SOLICITUD DE EMPLEO

PUESTO SOLICITADO \_\_\_\_\_

SUELDO SOLICITADO \_\_\_\_\_



## DATOS PERSONALES

NOMBRE		APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	
DIRECCION (CALLE Y NUMERO)		COL. O FRACCIONAMIENTO		TELEFONO	EDAD
DELEGACION O POBLACION		CODIGO POSTAL		REG. INSS	REG. FED. CALS.
LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO		No. P.VIAJEROS	No. CARTILLA
TIEMPO DE RADICAR EN EL D.F.		ESTADO CIVIL		No. DE DEPENDIENTES	No. LICENCIA
ALTIMA FIL		ACTA DE NACIMIENTO		PESO	ESTATURA
MARCA	MODELO	SI ( )	NO ( )	PERSONAS CON QUIEN VIVE:	
CASA HABITACION				PADRES ( )	FAMILIA ( )
PROPIA ( )	FAMILIARES ( )	AMIGOS ( )			AMIGOS ( )
RENTADA ( )	PAGO MENSUAL \$ _____			PARIENTES ( )	OTROS ( )

## ESCOLARIDAD

	NOMBRE DE LA ESCUELA	AÑOS CURSADOS	DE	A	DOCUMENTOS RECIBIDOS
PRIMARIA		1 2 3 4 5 6			
SECUNDARIA		1 2 3			
PREPARATORIA O VOCACIONAL		1 2 3			
UNIVERSIDAD O TECNOLÓGICO		1 2 3 4 5			
COMERCIAL O TÉCNICA		1 2 3 4			
QUE ESTUDIA ACTUALMENTE _____		HORARIO _____			
DÓNDE _____					





**DATOS GENERALES**

¿A TRAVÉS DE QUÉ MEDIOS LLEGO A NUESTRA CIA.?

¿HA TRABAJADO ANTERIORMENTE CON NOSOTROS?

SI ( ) NO ( ) DESDE \_\_\_\_\_ HASTA \_\_\_\_\_

¿TIENE PARIENTES EN LA COMPAÑÍA?

SI ( ) NO ( ) NOMBRE \_\_\_\_\_

¿PODEMOS SOLICITAR INFORMES DE ESTILO?

SI ( ) NO ( ) RAZÓN \_\_\_\_\_

¿HA ESTADO AVANZADO?

SI ( ) NO ( ) COMPAÑÍA \_\_\_\_\_ MONTO \_\_\_\_\_

¿A QUÉ SINDICATOS PERTENECE O PERTENECE?

¿ESTA DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA?

SI ( ) NO ( )

¿ESTA DISPUESTO A VIAJAR?

SI ( ) NO ( ) RAZÓN \_\_\_\_\_

¿QUÉ MÁQUINAS DE OFICINA O DE TALLER MANEJA?

¿ESTADO DE SALUD ACTUAL?

BUENO ( ) REGULAR ( ) MALO ( )

¿ENFERMEDADES CRÓNICAS DE FAMILIARES CERCANOS?

¿ENFERMEDADES Y/O INTERVENCIONES QUIRÚRGICAS QUE HA SUFRIDO?

¿EN QUÉ FECHA PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR?

¿EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A?

NOMBRE COMPLETO DE DOS PERSONAS CON LAS QUE PODAMOS DEJAR EL RECADO

TELÉFONO \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS**

ANOTE EL NOMBRE DE TRES PERSONAS QUE LE CONOCEN BIEN, SIN SER PARIENTES Y CON LAS CUALES NO HAYA TRABAJADO

NOMBRE	DIRECCIÓN	OCCUPACIÓN	TELÉFONO	AÑOS

DECLARO QUE E LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTA SOLICITUD ESTAN ESTRICTAMENTE APLICADOS A LA VERDAD Y AUTORIZO A LABOREROS INTERNI, S.A., A VERIFICARLOS ACEPTANDO QUE EN CASO DE HABER FALSIDAD EN ELLOS SE ME RESCINDA MI CONTRATO DE TRABAJO SIN RESPONSABILIDAD ALGUNA PARA LA EMPRESA.

\_\_\_\_\_

F E C H A

\_\_\_\_\_

F I R M A D E L S O L I C I T A N T E

**SE AGRADECE SINCERAMENTE EL HABER PRESENTADO ESTA SOLICITUD.**

## 2.25 MODELO DE FORMA Y GRAFICA PARA CALIFICAR LA ENTREVISTA

Solicitud No. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Nombre del candidato \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Entrevistador \_\_\_\_\_

No la llene en presencia del entrevistado. Deberá llenarse inmediatamente después de la entrevista.

		ENTREVISTA									
		Previa ( )		Profunda ( )							
APARIENCIA PERSONAL	Mala, sucia, descuidada.	Sin indicio de cuidado en su vestido o persona.		En general limpio y de buena apariencia.		Muy cuidado de su aspecto, vestido o persona.		Impecable en vestido y persona. Elegante.			
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100						
EXPERIENCIA	No tiene ninguna, no ha trabajado.	Tiene conocimientos mínimos.		Tiene cierta experiencia no determinada. Ha cambiado de trabajos distintos.		Se ha dedicado bastante a un mismo trabajo. Lo conoce bien.		Es un verdadero especialista. Ha contribuido al desarrollo de su especialidad.			
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100						
INTERES OCUPACIONAL	No tiene ninguno, dice poder en cualquier cosa.	Tiene poco interés por determinada actividad.		Dice desear trabajar en cargo propio de su experiencia.		Hace hincapié por colocarse dentro de sus conocimientos.		Define claramente el cargo y actividades propias de su especialidad. No desea otro.			
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100						
CAPACITACION	No desea ser entrenado en nada.	A'go inclinado a conocer determinado curso.		Le agrada esporádicamente ser adiestrado con relación a sus conocimientos.		Tiene interés por capacitarse dentro de todos los planes de adiestramiento.		Verdadera inquietud por conocer técnicas nuevas sobre su especialidad, y solicita la información respectiva.			
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100						
PERSONALIDAD	Incolora, hueca, chocante.	Común, no impresionada nada.		Es agradable y atractiva.		Muy agradable y atractiva.		Es impresionante.			
	10 20	30 40	50 60	70 80	90 100						

PUNTAJE TOTAL \_\_\_\_\_

PROCESO PRACTICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

RESUMEN

1. Apariencia personal    2. Experiencia    3. Interés ocupacional    4. Capacitación    5. Personalidad


GRAFICA DE CALIFICACION ENTREVISTA

1. Apariencia personal
2. Experiencia
3. Interés ocupacional
4. Capacitación
5. Personalidad

20      40      60      80      100

\_\_\_\_\_  
Firma entrevistador

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

## AREA INTELLECTUAL

NIVEL MEDIO

COCIENTE INTELLECTUAL	70	80	90	100	110	120	130
	INFERIOR	INF. AL T. M.	TERMINO	MEDIO	SUP. AL T. M.	SUPERIOR	
RAZONAMIENTO ABSTRACTO							
CAPACIDAD DE JUICIO							
ORGANIZACION Y PLANEACION							
ATENCION Y OBSERVACION							
DISCRIMINAMIENTO							
APRENDIZAJE INMEDIATO							

## AREA EMOCIONAL

IMAGEN Y VALORACION PROPIA	POBRE	ADECUADA	SOBRE VALORADA
ADAPTACION AL MEDIO	POBRE	REGULAR	MUY BUENA
MANEJO DE SITUACIONES CONFLICTIVAS	FUERA DE LA REALIDAD		BASADO EN LA REALIDAD

## RELACIONES INTERPERSONALES

ACTITUD HACIA LA AUTORIDAD	RECHAZA	SE REBELA	CONFUSION	ACEPTA POR CONVENIENCIA	RESPECTA Y ACEPTA
ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS	NO COOPERA	INDIFERENTE	COOPERA POR CONVENIENCIA	RESPECTA	COOPERATIVO

## AREA LABORAL

NIVEL DE ACTIVIDAD EN SU TRABAJO	LENTO	ADECUADO	RAPIDO
INTERES POR EL TRABAJO A DESARROLLAR	NO EXISTE	INADECUADO	ADECUADO
PREFERENCIA POR TRABAJO	AUTONOMO		EN GRUPO
TIPO DE TRABAJO	TEORICO		PRACTICO
	RUTINARIO		CREATIVO

EL CANDIDATO SE CONSIDERA

APTO.

ACEPTABLE CON RESERVAS

NO APTO

RH-MCLM/90

OBSERVACIONES A LA VUELTA

REPORTE HECHO POR \_\_\_\_\_

## 2.28 DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

MEMORANDUM/EVALUACION	
AL DEPARTAMENTO DE _____	
CON ATENCION AL SR _____	
ANEXO ENCONTRARA LA SOLICITUD-CURRICULUM, EXPEDIENTE DEL SR _____	
LE AGRADECERE:	
ENTREVISTARLE	( )
CITE A ENTREVISTA	( )
CITE A EXAMEN TECNICO	( )
OBSERVACIONES: _____	
SIRVASE UTILIZAR EL CUESTIONARIO AL REVERSO COMO UNA GUIA DE LA ENTREVISTA Y DEVOLVERLO A LA BREVEDAD POSIBLE CON LA DOCUMENTACION ENVIADA, SUS COMENTARIOS Y RESPUESTA.	
A T E N T A M E N T E	
_____ DEPTO. DE RECLUT. Y SELECCION.	

## PARA USO EXCLUSIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

CANDIDATO NUM. _____ ENVIADO PARA OCUPAR EL PUESTO EN CUESTION.	DOCUMENTOS PRESENTADOS:		
	SOLICITUD	( )	( )
NUMERO DE CANDIDATOS PRESENTA-- DOS PARA EL MISMO _____.	CURRICULUM	( )	( )
	REP. EX. TECNICO	( )	( )
	REP. EX. PSICOTE.	( )	( )
	REP. EX. MÉDICO.	( )	( )
RESULTADO DE LA ENTREVISTA	OBSERVACIONES:		
CONCLUSION			

Favor de indicar en los siguientes paréntesis, el grado en que el candidato reúne las especificaciones de orden técnico que requiere el puesto:

**CONOCIMIENTOS**

Adecuados ( ) Suficientes ( ) Sobrados ( )

Insuficientes ( ) Distintos al puesto ( )

**EXPERIENCIA**

Adecuada ( ) Suficientes ( ) Sobrados ( )

Insuficiente ( ) Distinta al puesto ( )

Favor de indicar los datos que son favorables para ocupar el puesto:

---

---

---

Favor de indicar los datos que son desfavorables para ocupar el puesto:

---

---

---

Si el candidato es rechazado, sugiera que puesto podría ocupar en la Empresa: \_\_\_\_\_

Conclusión: \_\_\_\_\_

---

---

— Sírvase enviar más candidatos: SI ( ) NO ( )

— Recomendación para contratar al candidato: SI ( ) NO ( )

— Favor de continuar con los trámites de contratación, en la aplicación de:

Exámenes Psicológicos ( )

Examen Médico ( )

Estudio socio-económico ( )

— Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

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

---

---

Entrevistó

Fecha

Firma

---



EMPRESAS \_\_\_\_\_

SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA ENTRADA \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_ SUELDO \_\_\_\_\_

FECHA SALIDA \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_ SUELDO \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_

CAUSA DE LA SEPARACION \_\_\_\_\_

Por su honradez, lo consideran merecedor de recibir información confidencial?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Y la custodia de dinero? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Volverían a tomarlo a su servicio? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En caso negativo por que causa \_\_\_\_\_

Ocupó algún cargo Sindical \_\_\_\_\_ Demandó ante conciliación \_\_\_\_\_

Tiene algún hábito? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ Tenía algún contrato especial?

¿Cual? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Se le hizo exámen de admisión? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Con qué resultados? \_\_\_\_\_

Calidad de Trabajo

Eficiencia

Conocimientos técnicos

Puntualidad

Don de mando

Espíritu de cooperación

Iniciativa

Comportamiento con jefes y  
compañeros

	Ex.	B.	Reg.	Mal.
Calidad de Trabajo				
Eficiencia				
Conocimientos técnicos				
Puntualidad				
Don de mando				
Espíritu de cooperación				
Iniciativa				
Comportamiento con jefes y compañeros				

Informante \_\_\_\_\_

INFORMACION SOBRE EL (LA) SR. (SRITA) \_\_\_\_\_

REFERENCIAS DIRECTAS.

DOMICILIO DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

PERSONA ENTREVISTADA \_\_\_\_\_

ASPECTO DE LA CASA (EXTERIOR) \_\_\_\_\_

ASPECTO DE LA CASA (INTERIOR) \_\_\_\_\_

NUMERO DE COMPONENTES DE SU FAMILIA \_\_\_\_\_

CARACTER DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

=====

REFERENCIAS DE CONOCIDOS.

SR. \_\_\_\_\_ SR. \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_ DOMICILIO \_\_\_\_\_

OCUPACION \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_

TIEMPO DE CONOCERLO? \_\_\_\_\_ TIEMPO DE CONOCERLO? \_\_\_\_\_

COMO LO CONOCIO? \_\_\_\_\_ COMO LO CONOCIO? \_\_\_\_\_

CREE UD. QUE SEA CAPAZ? \_\_\_\_\_ CREE UD. QUE SEA CAPAZ? \_\_\_\_\_

LO RECOMIENDA? \_\_\_\_\_ LO RECOMIENDA? \_\_\_\_\_

DARIA FIANZA POR EL? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

EN CASO DE CONTESTACION NEGATIVA

PORQUE? \_\_\_\_\_

DARIA FIANZA POR EL? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

EN CASO DE CONTESTACION NEGATIVA

PORQUE? \_\_\_\_\_

-----  
OPINION DEL INVESTIGADOR.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL

HOJA CONTROL # 1

SOLICITUD DE DOCUMENTOS

- 1.- Fotografías tamaño (infantil o credencial)
- 2.- Fotocopia del acta de nacimiento.
- 3.- Copia de la solicitud o tarjeta de Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.).
- 4.- Constancia de Percepciones y Retenciones (I.S.P.T.).
- 5.- Constancia del grado máximo de estudios.
- 6.- Cartas de recomendación de trabajos anteriores (o personales).
- 7.- Copia de la cartilla del Servicio Militar Nacional.
- 8.- Copia de la credencial o Aviso de Alta al I.M.S.S. del último o actual empleo.
- 9.- Comprobante de domicilio.

## DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

## HOJA DE CONTROL # 2

RECEPCION DE DOCUMENTOS

Empleado: \_\_\_\_\_ Sindicalizado \_\_\_\_\_ Confianza

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Sueldo: \_\_\_\_\_

Dpto.: \_\_\_\_\_ Area: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_

Jefe inmediato: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

Fecha de integración de la documentación: \_\_\_\_\_.

La cual Incluye:

- 1.- Requisición de personal debidamente autorizada.....( )
- 2.- Solicitud con fotografía, curriculum vitae, con comentarios de personas que entrevistaron y Vo. Bo. del jefe inmediato.....( )
- 3.- Exámenes y Reportes (Técnicos y Psicométricos).....( )
- 4.- Reporte de examen Médico.....( )
- 5.- Reporte de Estudio Socio-Económico (o Antecedente Laboral).....( )
- 6.- Acta de Nacimiento.....( )
- 7.- Registro Federal de Contribuyentes.....( )
- 8.- Constancia de Percepciones y Retenciones.....( )
- 9.- Constancia del grado máximo de estudios.....( )
- 10.-Cartas de recomendación Laboral.....( )
- 11.-Cartilla.....( )
- 12.-Hoja rosa o credencial del IMSS.....( )
- 13.-Comprobante de domicilio.....( )

MARQUE CON (X) LOS DOCUMENTOS QUE EL CANDIDATO HAYA ENTREGADO.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL

HOJA CONTROL # 3

EMISION DE DOCUMENTOS

- 1.- Contrato Individual de Trabajo.....( )
- 2.- Aviso de Alta al IMSS.....( )
- 3.- Tarjeta de Asistencia con Núm. de empleado.....( )
- 4.- Tarjeta provisional o Credencial de Identificación.....( )
- 5.- Aviso de Alta (NUEVO INGRESO), al área Solicitante con copia para  
Recursos Humanos y Vigilancia.....( )
- 6.- Aviso a la Cía. de Fianzas (si procede).....( )
- 7.- Solicitud del R.F.C. (si procede).....( )
- 8.- Entregar Reglamento Interior de Trabajo.....( )
- 9.- Entregar Reglamento Interior de Seguridad.....( )
- 10.-Entregar Manual de Bienvenida.....( )
- 11.-Seguro de Vida (si procede).....( )

MARQUE CON (X) LOS DOCUMENTOS REALIZADOS Y ENTREGADOS.

## 2.31 MOVIMIENTO DE PERSONAL

CLAVE MOVTO.	E M P	NUMERO DE EMPLEADO	CENTRO DE COSTO	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
0	0	6	7	11	12

HOMBRE	R. F. C.	Nº DE AFILIACION AL I.M.S.S.	E	M	P
00	00	71	72	01	02

C	E	P	PUESTO	SUELDO	FECHA	T	E	M	P	CUOTA ADICIONAL	T	E	M	P	SUELDO INTEGRADO	SUELDO PROMEDIO
00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16

DIRECCION	
00	01

APROBACION GENERAL

APROBACION DIRECCION

APROBACION DIRECCION GENERAL

Vº de PERSONAL

# EL MANUAL DEL ENTREVISTADOR



## 3.33 GUIA DE LA ENTREVISTA

### ESCUCHE

Sea receptivo  
y reactivo

### COMENTE

Converse claro

### INDAGUE

Sondee: ¿Qué?  
¿Cómo?  
¿Por qué?

Haga que las preguntas sean de respuesta abierta

<b>INTRODUCCION</b>		
<b>Considere:</b> Saludo Plática breve Pregunta inicial Pregunta guía		<b>Busque:</b> Apariencia Parte Autoexpresión Reactividad
<b>EXPERIENCIA DE TRABAJO</b>		
<b>Considere:</b> Trabajos más tempranos de tiempo parcial, temporales Asignaciones en el Servi- cio Militar Posiciones de tiempo completo.	<b>Pregunte:</b> ¿Cosas mejor hechas? ¿Menos bien hechas? ¿Cosas que más le gustaron? ¿Que menos le gustaron? ¿Logros principales? ¿Cómo fueron logrados? ¿Problemas más difíciles afrontados? ¿Cómo fueron manejados? ¿Formas más efectivas con las personas? ¿Formas menos efectivas? ¿Nivel de salarios? ¿Razones de cambio de trabajo? ¿Qué aprendió de la experiencia de trabajo? ¿Qué busca en el trabajo? ¿En la carrera?	<b>Busque:</b> Relevancia del trabajo Suficiencia del trabajo Habilidad y competen- cia Adaptabilidad Productividad Motivación Relaciones interperso- nales Liderazgo Crecimiento y desarro- llo
<b>ESTUDIOS</b>		
<b>Considere:</b> Escuela primaria Secundaria y bachillerato Universidad Entrenamiento especializa- do Cursos recientes	<b>Pregunte:</b> ¿Mejores materias? ¿Materias cursadas menos bien? ¿Materias que más le gustaron? ¿Que menos le gustaron? ¿Reacciones ante los maestros? ¿Nivel de calificaciones? ¿Esfuerzo requeri- do? ¿Razones para seleccionar las escuelas? ¿Área principal? ¿Logros especiales? ¿Problemas más arduos? ¿Papel en actividades extraescolares? ¿Financiamiento de los estudios? ¿Relación de los estudios con la carrera? ¿Consideración de estudios ulteriores?	<b>Busque:</b> Relevancia de los es- tudios Suficiencia de los es- tudios Capacidades intelectu- ales Versatilidad Amplitud y profundi- dad de los conoci- mientos Nivel de logro Motivación, intereses Reacción a la autori- dad Liderazgo Trabajo en grupo

**PRIMEROS AÑOS (Optativo)****Considere:**

Familia y hogar  
Educación y disciplina  
Actividades individuales y de grupo  
Vecindario y comunidad

**Pregunte:**

¿Cómo se ganaba el padre la vida?  
¿Describe los intereses de los padres? ¿Sus personalidades?  
¿Qué acerca de hermanos y hermanas? ¿Con qué se consigue misterio?  
¿Expectativas de los padres? ¿Qué tan estrictamente creado?  
¿Cómo utilizaba el tiempo?  
¿Juegos? ¿Quehaceres? ¿Organizaciones?  
¿Cómo describe el vecindario? ¿La comunidad?  
¿Efecto de influencias tempranas?

**Busque:**

Nivel socioeconómico  
Ejemplos parentales  
Actitudes hacia lugares, trabajos y personas  
Ajuste emocional y social  
Valores y metas básicas  
Autoeficacia

**ACTIVIDADES E INTERESES ACTUALES****Considere:**

Intereses y pasatiempos especiales  
Acontecimientos efícos y de la comunidad  
Condiciones de vida  
Matrimonio y familia  
Finanzas  
Salud y energía  
Preferencias geográficas

**Pregunte:**

¿Cosas que le gusta hacer en el tiempo libre?  
¿Qué actividades sociales?  
¿Grado de implicación en la comunidad?  
¿Describe el hogar? ¿Y la familia?  
¿Oportunidades para formar reserva financiera?  
¿Qué clase de problemas de salud?  
¿Examen físico?  
¿Recepción a traslado?

**Busque:**

Vitalidad  
Manejo de tiempo, energía y dinero  
Madurez y juicio  
Desarrollo intelectual  
Amplitud cultural  
Diversidad de intereses  
Intereses sociales  
Habilidades sociales  
Liderazgo  
Valores y metas básicas  
Factores situacionales

**RESUMEN****Considere:**

Méritos  
Deficiencias

**Pregunte:**

¿Qué le trajo al trabajo? ¿Cuáles son las ventajas?  
¿Cuáles son las mejores habilidades?  
¿Qué cualidades vistas por sí misma u otras?  
¿Qué le hace buena inversión para el empresario?  
¿Cuáles son los defectos?  
¿Qué áreas necesitan mejoría?  
¿Qué cualidades desea desarrollar posteriormente?  
¿Qué crítica constructiva de otros?  
¿Cómo podría ser un riesgo para el empresario?  
¿Qué entrenamiento, o experiencia ulterior podría necesitar?

**Busque:**

MÁS (+) y MENOS (-)  
Talentes, habilidades  
Conocimientos  
Energía  
Motivación  
Intereses  
Cualidades personales  
Efectividad Social  
Carácter  
Factores situacionales

**ADVERTENCIA DE TERMINACIÓN****Considere:**

Comentarios en relación con la entrevista y el solicitante  
Contactos posteriores que se habrán de realizar  
Curso de la acción que se va a realizar  
Despedida cordial

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

- Anastasi, Anne. Test Psicométricos. España, Aguileta Ediciones, 1977, Cap. 1 pags. 4-5 y 11, Cap.8 (parte II) pags. 219-220.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4a. ed. México, Ed. Trillas, 1984. Cap.1 pags. 13-22; Cap. 2 pags. 24-27 y 30-34; Cap. 9 pags. 262-268 y Cap. 19 (Apéndice "A") pags. 426 y 434-436.
- Baena Paz, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental. 6a. ed. México, Editores Mexicanos Unidos, 1990, capítulos I-V (\*).
- Bosch García, Carlos. La técnica de investigación documental, 11a. ed. México, Ed. Trillas, 1985. 75 p. (\*\*)
- Blanco Cohen, C. Cómo seleccionar nuestro personal. México, Ed. Limusa, 1987. Cap. X, pags. 137-141; 144 y 150-151.
- Byars y Rue. Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Interamericana, 1984. Cap. 8, pag.155.
- Cavazos Flores, Baltazar, Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sintetizada. 14a. ed. México, Ed. Trillas
- Cavazos Chena, Baltasar, 1988. pags. 85-87; 91; 122-124, 127-128;
- Cavazos Chena, Humberto y 153 y 174.
- Cavazos Chena, Carlos.

(\*) Con base en la obra de Baena, se realizó el esquema de trabajo, así como la forma de enunciar el encabezado de la tesina.

(\*\*) La presentación de ésta bibliografía, se hizo conforme a la obra de Bosch, así como la forma de recoger la información.

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Mc. Graw Hill, 1985. Primera parte pags. 1-4; Cap. 5 pag. 181; Cap. 6 pags. 201-203; 210 y 215-223; Cap. 7 pag. 278.
- Grados Espinosa, Jaime. Como obtener más provecho de una entrevista. México, Sociedad de Psicología Aplicada, A.C.. 1989, pags. 59-64 y 67-73.
- Grados Espinosa, Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección. México, Editorial El Manual Moderno, 1988, cap. 6 pags. 118 y 136; cap. 8 pags. 165-178 y cap. 9 pags. 179; 181-182 y 186-193.
- Grados Espinosa, Jaime;  
Casanova, Jorge;  
Molina, Noemi y  
Merino, Rodolfo.  
Granillo Ramírez, Elias. Manual de Reclutamiento y Selección de Personal.  
Tomo I (material de investigación).
- Granillo Ramírez, Elias. Glosario sobre Técnica de enseñanza e integración para la asignación de psicología social aplicada. México, E.N.E.P.I. 1979, p. 73-76. (MATERIAL DIDACTICO).
- Maddux, Roberto B. Entrevistas efectivas (Manual Didáctico de Administración). México, Ed. Trillas, 1991, pag. 5; cap. I pags. 13-35; cap.II pags. 39-47 y cap. III pags. 61-65.
- Marvin D' Dumette. Selección y Administración de Personal. México, Serie de Sociología Industrial,

- 1981, cap. 17 pag. 385-386 y 398.
- Morgan Henry, H. & Cogger, Hohn W. El manual del entrevistador. México, Editorial El Manual Moderno, 1975, cap. I, pags. 1-2; cap. II pag.3 y cap. IV pag. 13.
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Madrid, Editorial Espasa-Calpes, 1970, pags. 1068 y 1236.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal (1o. Parte) Relaciones Humanas. México, Ed. Limusa, 1990, cap. IV pag. 84-88.
- Schein, Edgar H. Psicología de la Organización. México, Ed. Prentice Hall, 1982, cap. 1 pag. 5-9 y cap. 2 pag.14.
- Schultz, Duane P. Psicología Industrial (13 ed.). México, Ed. Mc. Graw Hill, 1985, cap. 3 pag. 88-95.
- Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresa. México, Ed. Limusa, 1982, cap.1 pag. 57 y cap. 6 pags. 221-224.
- S. Stanton, Erwin. Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México, Ed. Limusa, 1985, cap.4, Etapa 2 pags. 42-74.
- Stoner, James A. Administración. México, Ed. Prentice Hall, 1986, cap.19 pags. 504-505.
- Weiss, Donald H. Como Entrevistar y Seleccionar Personal con Exito. Médico, Aguilar Editor, 1991, cap. 1 pag. 10 y 46; cap. 4 pag. 46 y

Zimmerman C., Enrique  
y Barón Mejía, Jorge.

S/A.

cap. 5 pags. 50; 56-58; 61-63; 71 y 79.

Funciones del Departamento de Personal.

Curso impartido por: Desarrollo Empresarial,  
S.C. División Capacitación y Adiestramiento,  
México, 1986, cap. 1 pags. 23-37.

Una guía de adiestramiento eficaz para

instructores. México, International  
Texbook Company, 1968, pag. 34 y 39-40.

(ICS "International Correspondance Schools").