

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

LA ENTREVISTA, HERRAMIENTA BÁSICA EN SELECCIÓN DE PERSONAL

TESINA

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

MARCO ANTONIO NAVARRO LÓPEZ

LIC. ROQUE JORGE OLIVARES VÁZQUEZ

LIC. ANDRES SÁNCHEZ MOGUEL

LIC. GABRIELA GONZÁLEZ RUÍZ

TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Capítulo 1. El concepto de entrevista en la Psicología.....	7
1.1 Qué es una entrevista.....	7
1.2 La entrevista en psicología.....	9
1.3 La entrevista en selección de personal.....	11
Capítulo 2. Características del entrevistador experto.....	26
2.1 Autoconocimiento.....	27
2.2 Seguridad en sí mismo.....	28
2.3 Ético.....	29
2.4 Empático.....	31
2.5 Analítico.....	32
2.6 Adaptable.....	33
2.7 Observador.....	34
2.8 Escucha.....	35
2.9 Comunicador.....	35
2.10 Amplios conocimientos sobre cultura general.....	36
Capítulo 3. ¿Qué observar durante la entrevista?.....	39
3.1 Estilo de comunicación.....	40
3.2 Aptitudes.....	43
3.3 Actitudes.....	46
3.4 Lenguaje corporal.....	47

3.5	Vestimenta.....	51
3.6	Tipos de candidatos.....	52
3.6.1	Manipulador.....	52
3.6.2	Emotivo.....	53
3.6.3	Agresivo.....	54
Capítulo 4. El perfil de puesto y las pruebas psicométricas, herramientas para hacer una entrevista efectiva.....		56
4.1	Qué es el perfil de puesto.....	56
4.2	Utilidad del perfil del puesto en selección de personal...	58
4.3	Función de las pruebas psicométricas para llevar a cabo una entrevista en selección de personal.....	62
Conclusiones.....		66
Bibliografía.....		69

RESUMEN

El desarrollo en las organizaciones en gran medida depende de las capacidades, las habilidades, los conocimientos y las actitudes que asumen y ponen en práctica, los empleados que conforma a las mismas; por tal motivo, es imprescindible que el recurso humano sea seleccionado bajo parámetros científicos y por profesionistas expertos en el comportamiento, es decir, por psicólogos que tengan fundamentos éticos, sean observadores, posean destrezas para escuchar y comunicarse, etc., para que en el momento de llevar a cabo la entrevista psicológica, se encuentren en la posibilidad de discernir y analizar la información obtenida, con el fin de exponer si el candidato satisface los requerimientos establecidos en el perfil del puesto y se esté en la posibilidad de predecir su estilo de trabajo en un futuro.

El rendimiento laboral, se encuentra en función de los conocimientos y destrezas que posea el candidato, pero sobre todo de la disposición o motivación que tenga para aplicarlos, razón por la cual, la labor del psicólogo evaluador resulta importante, ya que mediante la entrevista le permitirá descubrir y confirmar en que medida el candidato será productivo.

Además de apoyar su labor en la principal herramienta que es la entrevista, será necesario que tome en consideración, paralelamente los resultados que el candidato obtuvo de sus pruebas psicológicas, psicométricas, cuestionarios o cualquier otra técnica que le pueda ser de utilidad, conforme a las necesidades que su área de trabajo le establece.

El presente escrito, pretende conjugar información tanto teórica como práctica, con respecto a la importancia que tiene la entrevista psicológica en el proceso de selección de personal, para que el lector tenga algunas ideas acerca del tema y cuente con material de apoyo en su práctica cotidiana.

INTRODUCCIÓN

La entrevista tiene sus orígenes en el campo clínico y ello se presentó a partir de las necesidades sociales y de salud que en ese momento imperaban, por lo cual se implementaron diversas estrategias y técnicas para conocer cuáles fueron los factores que desencadenaron el problema o patología y darle así, una solución a las mismas. Uno de los principales exponentes en esa área fue Sullivan (1990) quien empezó a interesarse en especial, por pacientes que estaban internados en hospitales psiquiátricos, con el fin de ofrecerles medios terapéuticos y conseguir que su nivel de vida tuviera una mejoría.

En la medida en que se obtuvieron resultados satisfactorios en el ámbito clínico, la entrevista comenzó a tomar cada vez más importancia y auge, por lo que fue utilizada en otras esferas como la industrial para hacer a las empresas e instituciones (*) más competitivas y eficientar sus procesos en cuanto a calidad y mejoras en sus recursos tanto materiales, como humanos. Fue tal la aportación de la entrevista en este ámbito, que en la actualidad es una herramienta imprescindible para ayudar en la selección del personal, ya que por medio de ésta, se pueden tener a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes existentes y de esta manera alcanzar los objetivos que se tengan programados, con tal de obtener mayores grados de productividad y eficiencia. Puede afirmarse, sin temor a caer en una exageración, que el éxito o fracaso de una organización, depende de la adecuada selección del recurso humano, debido a que son las personas las encargadas de poner en marcha los procesos de producción; de ahí la importancia que tiene la entrevista en dicha área porque mediante ella, se puede obtener una amplia información que permite determinar las características de personalidad, experiencia laboral, historia personal, entre otras en pro de la organización. El presente trabajo, pretende por tanto, ofrecer al lector un bosquejo general de la

importancia que juega la entrevista en la selección de personal, así como algunos elementos para que ésta sea efectuada de la mejor manera posible.

La competitividad y exigencia por eficientar los estándares de calidad en las organizaciones, es una necesidad imperante en toda sociedad, debido al hecho, de que son estas las encargadas de ayudar o en caso contrario, estancar el desarrollo de las mismas. Son muchos los factores que intervienen de manera directa en este fenómeno, como lo puede ser el tipo de tecnología, recursos económicos con los que se cuente, ubicación geográfica, entre otros; sin embargo, uno de los más importantes se encuentra en el denominado recurso humano porque finalmente son las personas (sus actitudes, conocimientos, experiencia, formación profesional, etc.) las que se encargan de dar el soporte necesario para que ese funcionamiento sea el idóneo.

La necesidad de emplear al candidato más capaz y de una manera rápida, es imprescindible en cualquier tipo de organización, porque esto ayuda a que sus planes y proyectos tanto inmediatos como mediatos, se vean concretados. Como acertadamente lo señala Bedolla (2001) “si la selección de personal se realiza adecuadamente, se obtienen beneficios muy importantes como el ahorro de costos, se evita tener altos índices de rotación de personal y además las organizaciones se aseguran que se está incorporando a personal altamente capacitado para la posición vacante, evitando con ello tener que buscar a nuevos empleados recurrentemente, entre otros muchos beneficios” (pág. 3). De igual manera, al darle la importancia y apoyo necesario al área de selección de personal existe un beneficio para que los procesos se den con mayor prontitud y se satisfagan por consiguiente, las necesidades imperantes en cada una de las áreas que requieran personal; sin embargo, he podido observar y valorar con algunos colegas que se encuentran inmersos en el área que, desafortunadamente las condiciones no son tan favorables como se esperaría o debería, ya que generalmente tienden a menospreciar la labor del psicólogo a grado tal que se le brinda un apoyo mayor a áreas como la mercadotecnia, publicidad y en general al cómo hacerle para que la organización, se desarrolle por otros medios, que a la de

los recursos humanos. En este punto el profesional encargado de elegir al candidato, es decir el psicólogo, asume por consiguiente una responsabilidad muy amplia, ya que además de esforzarse para que sus resultados sean óptimos, también tiene que lidiar y convencer a las otras áreas de la importancia que tiene su labor para el desarrollo de la organización de la cual forman parte, claro esta, con resultados favorables que hablen bien de su capacidad para el trabajo. La confiabilidad y el respeto a su labor cotidiana, será entonces, uno de los aspectos sobre los cuales debe girar su labor y por tal motivo, el presente trabajo pretende también, ser una herramienta sobre la cual el lector pueda aumentar su visión acerca de cómo debe dirigir la entrevista de selección de personal y cuáles son los factores a considerar para su utilización cotidiana.

El esclarecer conceptual y empíricamente el tema de la entrevista en selección de personal, ayudará por tanto, a que se puedan tener los elementos para obtener la información más pertinente y delimitar si el candidato puede o no, ser funcional en la organización.

(*) Para unificar criterios y evitar alguna probable confusión, a partir de este momento, se utilizará únicamente la palabra **organización** para hacer referencia a toda aquella Institución o Empresa indistintamente de sí se trata o no de la iniciativa privada o pública para desarrollar los temas del trabajo.

CAPÍTULO 1

EL CONCEPTO DE ENTREVISTA EN LA PSICOLOGÍA

1.1 Qué es una entrevista

Para iniciar la exposición e introducirnos en el tema de la entrevista, es fundamental conocer cuáles son las definiciones que algunos profesionistas formulan y así vislumbrar en forma inicial la importancia que ésta tiene, para conocer a la persona.

Acevedo y López (1996), señalan que “La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico” (pág. 10). Por su parte, Grados y Sánchez (2000), dicen que la “Entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes”. (pág. 55).

Como puede vislumbrarse, el propósito de la entrevista radica en el hecho de dar y obtener información trascendental acerca del individuo, en donde el encuentro debe tener definido un objetivo, para que el diálogo sea fructífero en la toma de decisiones que se llevará a cabo posteriormente. Además el punto medular en cada entrevista radica en el hecho de interpretar y analizar el tipo de información que se emita, conforme a las metas que cada profesionista tiene pretendidos en un inicio.

La entrevista, es un instrumento con el cual se puede obtener información valiosa de otra persona con diferentes fines. Acevedo y López (idem), señalan que el término de entrevista tiene sus orígenes en el idioma francés “entrevoir” que

quiere decir verse el uno al otro. “La entrevista al ser una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad la obtención de información en relación a un objetivo, se ubica como una forma estructurada de interacción en donde la conducta del hombre se polariza justamente entre la solidez del intercambio y la dinámica de la reciprocidad”. (pág. 11). Es una técnica que debido a la facilidad de aplicación que ella implica, actualmente tiene una utilidad de suma importancia para investigar información, claro esta, siempre y cuando sea utilizada por un profesionista experto en la materia con sólidas bases del comportamiento humano. En la entrevista se relatan una serie de datos que deben agruparse en forma sistemática para posteriormente analizarlos y obtener así, las conclusiones pertinentes de la persona en cuestión. Debido a que el momento de la entrevista implica un diálogo dinámico entre el entrevistado y el entrevistador, el segundo debe tener la habilidad para guiarla en forma flexible y con interés para que los resultados obtenidos sean una “radiografía” del individuo y se acerquen lo más posible a su historia o mejor dicho, a parte de su historia, porque es evidente que en un periodo tan corto de tiempo sólo se pueden obtener datos parciales, aunque de ninguna manera, dejan de ser valiosos. El proceso de entrevista exige un entrenamiento o adiestramiento especial de parte del entrevistador para que éste pueda conducir con éxito la misma y no realice conclusiones con fundamentos

carentes de solidez. La entrevista se basa en un intercambio de ideas, entre dos personas, aunque pueden ser más, en donde se pretende obtener información trascendente con base en objetivos claros y precisos que se han planteado con antelación.

La entrevista como tal, implica una interacción en donde existe un flujo dinámico de información, dado que se expresan en algún grado, sentimientos, emociones, percepciones y muchos otros elementos a través de la comunicación verbal y corporal, que en conjunto plasman los rasgos de personalidad de los involucrados.

1.2 La entrevista en psicología.

Históricamente, la entrevista psicológica ha servido como punto de referencia para indagar información en otras disciplinas tales como la sociología, trabajo social, pedagogía u otras áreas, en donde el profesional como ya se ha mencionado, desea obtener información, con el fin de cubrir un objetivo específico. A pesar de existir diferencias en la práctica cotidiana y en la forma en que se realiza la indagación respectiva, existen puntos de convergencia entre las mismas, por el simple hecho de que el ser humano es un ente biopsicosocial. Es una necesidad el tener una herramienta con bases científicas como lo es la entrevista psicológica, ya que a partir de que se cuenta con preguntas predeterminadas, pero flexibles que tienen un sustento tanto teórico como práctico, es factible que ayuden a la obtención de resultados consistentes para poder emitir un diagnóstico “acertado” de la persona, independientemente de si se trata del área clínica, educativa o cualquiera que ésta sea, lo cual permite por tanto, vislumbrar datos relevantes, a pesar de que el individuo esté inmerso en un proceso de continuo cambio por la diversidad de actividades a las que se enfrenta y ha enfrentado en su quehacer cotidiano.

En la entrevista psicológica, el entrevistador, no sólo debe tener en cuenta los factores que intervienen en el momento de llevar a cabo el encuentro cara a cara, dado que el conocer el entorno familiar, comunitario y en general hablese del contexto en el que se desenvuelve y ha desarrollado a lo largo de su vida, se presume que ello permitirá tener información más amplia y confiable. Bleger (1998), menciona que la entrevista psicológica “intenta el estudio y la utilización del comportamiento total del sujeto”, es decir, que con ella se tratan de indagar aspectos profundos a través de un análisis exhaustivo para delimitar los cómo y porqués del comportamiento. Al hablar de la historia y contexto en que se ha desarrollado la persona, se intenta hacer notar la necesidad de tomar en cuenta el tipo de relaciones interpersonales que genera con las personas que lo rodean, incluyendo familia, amigos o cualquier otro elemento de donde se pueda obtener

información para determinar la etiología y conocer de donde originó el problema o situación en la que se encuentra. Bleger (idem), enuncia que la entrevista psicológica se ha visto determinada por diversas corrientes como el psicoanálisis, el conductismo, la gúestalt, entre otras, que han ayudado a consolidarla, así como para que sus bases se ubiquen bajo parámetros científicos. Tiene sus fundamentos en el campo clínico, cuyo marco teórico inicialmente fue el psicoanálisis con el fin de dar una explicación a los fenómenos del comportamiento humano; en el campo clínico, el terapeuta debe realizar planteamientos para poder elucidar cual es su patología o problema, motivo por el cual se presenta a consulta y en lo subsecuente se buscan aplicar diversas técnicas y procedimientos de acuerdo a la formación teórica que haya adquirido el profesional. Es necesario destacar que generalmente para obtener un cambio actitudinal, el proceso de intervención es largo en tiempos, ya que a través de las sesiones se presentan mecanismos de defensa que implican consecuentemente, obstáculos que impiden conocer a priori las causas que lo aquejan, para poder emitir un diagnóstico y se implementen o desarrollen alternativas de cómo es que se abarcará el problema; más aún, si se parte del hecho de que el problema lleva desarrollándose años y el habituar al paciente para que tenga otro estilo y forma de vida, necesita de empeño y ánimo por querer cambiar; el profesional en ésta área debe tener la habilidad para establecer y mantener un equilibrio entre la ambigüedad de la información vertida y los parámetros científicos bajo los cuales sustenta su práctica, con el fin de marcar límites y conducir la terapia hacia fines prácticos que permitan el insight en el entrevistado. Al respecto Díaz (2000), señala que la entrevista clínica es "... un procedimiento técnico tendiente a desarrollar un proceso de comunicación, en el seno de un vínculo interpersonal, cuya meta es el establecimiento de una relación de trabajo a través de la cual se busca esclarecer los conflictos psíquicos, presentes y pasados, que perturban el equilibrio actual del o los entrevistados". (pág. 28-29).

En este tipo de práctica, se debe tener precaución para actuar con imparcialidad y objetividad, con el fin de no permitir prejuicios o mal interpretaciones con base en las carencias o dificultades del entrevistador; por tal motivo, como se mencionará

más adelante, el psicólogo debe estar inmerso continuamente bajo un proceso terapéutico para poder ayudar a otros. “Con muchísima frecuencia, el grado de represión del entrevistado, depende mucho del grado de represión que tenga el entrevistador hacia determinados temas (sexualidad, envidia, etcétera)” (Bleger, pág. 35). De tal modo, que el terapeuta debe tener el compromiso ético, de encuadrar la información para que exista catarsis y pueda en lo sucesivo emitir un diagnóstico certero, así como determinar alternativas de solución al problema.

En la medida en que se obtuvieron resultados satisfactorios en el ámbito clínico, la entrevista comenzó a tomar cada vez más importancia y auge, por lo que fue utilizada en otros campos de aplicación como lo es la industria para ayudar a que las organizaciones fueran más competitivas en sus procesos de producción y eficientar así, sus recursos humanos y materiales. Fue tal la aportación de la entrevista en este ámbito, que en la actualidad es una herramienta imprescindible para ayudar en el proceso de seleccionar personal, ya que por medio de ésta se pueden tener a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes existentes y alcanzar los objetivos que se tienen contemplados. Para profundizar al respecto, en el siguiente capítulo se enunciarán algunas consideraciones para llevar a cabo una entrevista de selección de personal.

1.3 La entrevista en selección de personal.

La competitividad y exigencia por eficientar los estándares de calidad en las organizaciones, es una necesidad imperante, ya que ello permite el desarrollo continuo de las mismas. Son diversos los factores que intervienen en este fenómeno, como lo puede ser el tipo de tecnología, recursos económicos que se tengan, ubicación geográfica, entre otras; sin embargo, uno de los más importantes se encuentra en el denominado recurso humano que conforma la plantilla de la organización, porque finalmente son las personas, sus actitudes, conocimientos, experiencia y formación profesional, los que se encargan de dar el soporte necesario para que ese funcionamiento sea el idóneo. La necesidad de

emplear al candidato más capaz y de una manera rápida, como eficaz, es imprescindible en cualquier tipo de organización, porque esto ayuda a que sus planes y proyectos tanto inmediatos, como mediatos, se vean concretados. Como acertadamente lo menciona Bedolla (idem) “si la selección de personal se realiza adecuadamente, se obtienen beneficios muy importantes como el ahorro de costos, se evita tener altos índices de rotación de personal y además las organizaciones se aseguran de que se esta incorporando a personal altamente capacitado para la posición vacante, evitando con ello tener que buscar nuevos empleados recurrentemente, entre otros muchos beneficios”. Partiendo del fundamento anterior, el psicólogo inmerso en las organizaciones utiliza diversos medios y herramientas para que sus resultados sean significativos; una de las más importantes para seleccionar personal es el adecuado manejo de la entrevista de selección.

Schultz (1985), hace referencia que “la finalidad primaria de la entrevista es ofrecer una reunión personal que permita evaluar la idoneidad del sujeto. A menudo se pasa por alto el hecho de que constituye un flujo bidireccional de información, en virtud del cual ambas partes se conocen recíprocamente. No sólo el empleador consigue más datos sobre el candidato, sino que éste se entera de la índole del puesto y de la naturaleza de la empresa” (pág. 89).

“El propósito del entrevistador es doble; reunir datos pertinentes y evaluar los datos y decidir seleccionar o rechazar al aspirante” (Blum y Naylor 1968; citado en : Muchinsky, 1994, pág.135). Por su parte Tortosa (1998), refiere que la “La selección, como su nombre lo indica, significa escoger la persona adecuada al puesto. Esto comprende:

- Reunir datos acerca de la persona y del puesto.
- Medir dichos datos.
- Juzgar las aptitudes de las personas por la forma en que cumplen con sus deberes y obligaciones” (pág. 24).

Cardona (1991), señala que “Una entrevista de selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa”. Por su parte Sánchez (1997), refiere que “La entrevista en selección es una conversación preparada que tiene como primordial objetivo elegir o rechazar candidatos”. Así pues, la entrevista es una conversación que por lo general se da entre dos personas en la cual se pretende recabar información de una manera sistematizada y flexible, en donde se busca al fin de la misma, cumplir con un objetivo específico. En el transcurso de ésta, se realizan preguntas para rechazar o aceptar hipótesis y poder predecir si en el futuro ese candidato va a ser funcional para la organización. Por tal motivo, es de suma importancia el realizar una entrevista efectiva y en dado caso de que no se tenga la seguridad de que es el candidato idóneo, es preferible programar otra cita en donde se tengan los elementos para obtener más información y sustentar la decisión para una futura contratación. Dunnette y Kirchner (1980), enuncian que “idealmente, desearía que los nuevos empleados tuvieran las habilidades necesarias para hacer las tareas requeridas y que sus características sociales y personales concordaran con las del resto del personal” (pág. 27), razón por la que también se tendrán que considerar los lineamientos generales acerca del clima organizacional en donde el potencial candidato será inmerso. Grados y Sánchez (idem), enuncian que para toda entrevista de selección de personal, deben existir estos tres factores. “información sobre el puesto, información sobre el candidato e información sobre la estructura organizacional” (pág. 70).

Werther y Davis (1991), hacen referencia que la entrevista de selección “consiste en la plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo el responder a dos preguntas generales. ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?” (pág. 114).

La entrevista tiene como meta esencial, el intercambio de ideas entre dos personas que son el entrevistado y el entrevistador para conocer las necesidades, motivaciones, intereses, etc. en esencia del primero y determinar si la persona es adecuada para cubrir una vacante y conseguir que la organización aumente su nivel de productividad y competencia. Previo a la entrevista, se requiere estar en un área como lo puede ser un cubículo, aula, sala de juntas o cualquier otro, en donde el candidato se sienta cómodo y existan los mínimos distractores para que los resultados no se vean contaminados por variables extrañas, como lo pueden ser las interrupciones de parte de la secretaria, evitar recibir y hacer llamadas telefónicas, entre otras, que permitirá mantener un respeto hacia el entrevistado y la tranquilidad necesaria, para concentrar la atención en la actividad, haciendo notar que el tiempo invertido en el proceso de evaluación, está siendo fructífero.

Como sugerencia adicional, considero que con el fin de observar el lenguaje corporal y para obtener mayor cantidad de información, se erradique el uso del escritorio, lo cual puede permitir abrir aún más los canales de comunicación, así como también ayudará el observar su tipo de comunicación corporal y delimitar la concordancia de ésta con lo que expresa verbalmente.

A partir de mi experiencia profesional, he observado que el proceso de entrevista inicia propiamente con la revisión de la información contenida en los formatos como: solicitud de empleo, cuestionarios, curricula y pruebas psicométricas, ya que a pesar de no tener frente a nosotros al candidato, su comunicación escrita marca pautas y se pueden empezar a formular hipótesis que nos permitirán darle un curso a la conversación, ver que tipo de cuestionamientos se van a formular y esta revisión ayuda a familiarizarnos con la persona.

De igual manera, para conocer el nivel de ejecución, potencialidades y comenzar a realizar predicciones, ayuda sobremanera, el hecho de observar directamente al candidato cuando se somete al proceso de evaluación, es decir cuando está realizando sus pruebas psicométricas y está trabajando en el llenado de cualquier otro formato como es el caso de la solicitud de empleo, para conocer su forma de

trabajo y cómo es que se enfrenta a los procedimientos organizacionales, ya que por este medio se puede obtener información valiosa para determinar por ejemplo, su nivel de ansiedad, seguridad en sí mismo, conocer si existió complicación alguna para cubrir alguno de los requerimientos, etc. y por tanto, se puedan tener datos más fidedignos para darle un valor más objetivo a los resultados que obtuvo. Aunque sea una situación diferente a lo que se va a enfrentar en su labor cotidiana, esta manera de proceder permite tener indicios que ayudaran a predecir su comportamiento futuro y conocer sus habilidades, así como deficiencias para poder ayudarlo y en su caso brindarle capacitación o apoyo para que su desempeño sea satisfactorio.

Para establecer un acercamiento con mayor grado de prontitud y cumplir con los objetivos de nuestra entrevista, será necesario dar a conocer nuestro nombre, la posición que tenemos en la organización y en general, adoptar una actitud cordial desde este momento de la presentación personal en donde un saludo de manos y una sonrisa, ayudaran para establecer confianza. De igual manera es benéfico el hecho de darle la bienvenida a la organización utilizando una entonación cálida en nuestro lenguaje y plantearle la intención u objetivo de la misma, así como mencionarle el plan de carrera y los beneficios que obtendrá en caso de ser contratado. También es conveniente señalarle, las condiciones generales de trabajo, horario, políticas, ambiente laboral en donde será incursionado y normas a las cuales tendrá que adecuarse para determinar en inicio si es un candidato viable o por el contrario, será mejor agradecerle su participación y mantener su curricula en la base de datos para una futura oportunidad de empleo o emergentemente ofrecerle la posibilidad de canalizarlo a otra vacante si existiera, en donde se considere que puede ser funcional. Como puede evidenciarse, desde este primer acercamiento, se pretende ir teniendo un conocimiento acerca del tipo de candidato y así conocer cuáles serán las preguntas más adecuadas que se utilizaran a lo largo de la entrevista. Keats (1992), enuncia una serie de recomendaciones en este primera acercamiento que se resumen en los siguientes aspectos: a) Presentación, que en esencia abarca el saber quiénes serán los

interlocutores, así como el objetivo que persigue la entrevista; b) Desarrollo de afinidad, que básicamente se centra en el establecimiento de lazos de confianza mutua y c) Presentar el modo en que se van a recolectar los datos, que básicamente se centra en el hecho de hacer del conocimiento al entrevistado que se tomarán notas, se grabará o videograbadora la conversación o cualquier otro que se considere pertinente y según lo permitan las circunstancias y el mismo candidato. Con relación a la presentación, Morgan y Cogner (1975) en “El Manual del Entrevistador”, enuncian que una pregunta de iniciación puede relacionarse con el nombre del candidato, en donde se le cuestiona la manera en que desea ser llamado a lo largo del proceso, lo cual permite tener un acercamiento más próximo, así como obtener un mayor grado de confianza, además se parte de un tema trivial que resulta poco amenazante y ayuda a disminuir la ansiedad que pudiera estar generando la misma situación. Además enfatizan la importancia de conocer la motivación del candidato hacia la organización para tener puntos de referencia y sugieren además, formular una guía de entrevista en la cual se encuentren verdaderas una serie de lineamientos sobre los que se va a cuestionar al candidato

Una vez que se ha iniciado la entrevista, no sólo es importante poner atención al vocabulario y forma en que expresa sus ideas, sino que de igual e incluso mayor importancia tendrá la coherencia que estas palabras tengan con referencia a su lenguaje corporal, sus posturas y actitudes hacia el trabajo, porque puede ser que académicamente y por nivel de experiencia, el candidato reúna los criterios de nuestro perfil del puesto, pero no tenga la disposición y motivación para desempeñar las responsabilidades que le serán encomendadas en lo sucesivo. En esta etapa hay que tener cuidado también en la forma y tipo de preguntas que se formulen, ya que de ello dependerá el tipo de respuestas que se tendrán, es decir, que éstas sean neutras; por ello es importante que el entrevistador tenga un conocimiento amplio sobre los objetivos y necesidades organizacionales para que sus cuestionamientos giren en torno a ellos. Es importante destacar que antes de llevar a cabo la entrevista, se deben tener con claridad y precisión las políticas

bajo las cuales se rige la organización, así como las normas del área en la cual será contratado el candidato, con el fin de que las preguntas estén enfocadas a cubrir esas bases y necesidades; así como para determinar en que grado se adaptará al ambiente laboral que ahí prevalece, sobre todo en aquellos casos en donde las condiciones laborales, pudieran ser desventajosas, como por ejemplo, en aquellos puestos en donde el trabajador está expuesto a las condiciones climatológicas difíciles, riesgos en el trabajo por la maquinaria que utilizará o cualquier otra que desde un inicio se considere importante considerar, para que el candidato sepa de antemano el compromiso y la responsabilidad que está adquiriendo en caso de ser seleccionado.

Debe tenerse en cuenta que la entrevista comienza por donde inicie el entrevistado, es decir, a partir de los canales de comunicación y áreas que él en primer instancia desea tocar y sólo una vez que se percibe que su atención y comentarios se desvían del objetivo del encuentro, es entonces cuando se le debe guiar. Es evidente que un indicador o actitud no se puede tomar como un determinante del comportamiento, sino que deben conjugarse diferentes indicios para poder aceptar o rechazar las hipótesis formuladas en torno a la persona. Así es que las primeras impresiones no son suficientes para determinar su viabilidad hacia el puesto de trabajo, ya que con frecuencia es uno de los errores más frecuentes en los que incurren los profesionales en selección de personal y evidentemente esto trae consigo que las conclusiones obtenidas, estén contaminados con fundamentos inadecuados.

Romero (1991), señala que “para realizar una entrevista de empleo, se debe tener algún conocimiento y comprensión de la conducta y motivación de la gente en el trabajo” (pág.16), por lo cual se requiere que el psicólogo tenga las bases suficientes no sólo en conocimientos, sino sobre la estructura y dinámica de la personalidad; así como bases en psicopatología, entre otras habilidades que se mencionaran en lo sucesivo en el capítulo 2.

La entrevista para seleccionar personal, requiere de un entrenamiento especial que abarca desde conocimientos amplios acerca del comportamiento humano y en su práctica, la habilidad para comparar entre las habilidades, capacidades, actitudes, entre otras, que tienen los candidatos que participan en el proceso de selección para cubrir el puesto de trabajo que esta vacante; por consiguiente, la calidad y utilidad de la entrevista, esta en función de los recursos que posea el mismo entrevistador. La entrevista en selección de personal, trata de identificar las potencialidades y habilidades con los que cuenta el candidato, para poder determinar que éstas empatan con las características del perfil de puesto establecido para ese vacante de trabajo.

Es importante mencionar que una vez que se hayan revisado los formatos como lo son la solicitud de empleo, curricula, cuestionarios y pruebas psicológicas, se analice la información de modo exhaustivo para tener un parámetro sobre las características del candidato que se va a entrevistar y se compare la información con el perfil del puesto con el objeto de comenzar a hacer predicciones sobre su conducta; cabe señalar que sólo son hipótesis y que se debe estar abierto a la información y adoptar una actitud imparcial para no contaminar el verdadero mensaje de lo que dice el candidato, para lograr tal fin, es recomendable emitir juicios una vez que se haya corroborado que su dinámica de personalidad en definitiva es de tal o cual manera, con base en información fidedigna e investigada desde diferentes esferas, por tanto la sugerencia esta enfocada a no basarnos en apariencias superfluas, sino que hay que considerar todo el contexto y si se tienen dudas, es viable apoyarse en algún colega que tenga un mayor grado de experiencia para que las conclusiones realizadas sean sustentables.

Con la finalidad de ir determinando hipótesis, en el llenado de la solicitud y cuestionarios, se debe observar la cantidad de información vertida, su legibilidad, si dejó espacios en blanco, si la respuesta presenta una coherencia con el área que se cuestiona, periodos de inactividad, motivos de salida de sus empleos anteriores, interés por pertenecer a la organización, etc., para ir determinando los denominados “focos rojos”, que no son otra cosa que las características que

posee un candidato, las cuales no son compatibles con la misión y políticas de la organización para la cual se trabaja; puede ser también que la información vertida o proporcionada sea ambigua o contraria a dichas bases. Cabe hacer mención que para llevar a cabo una entrevista, se necesita tener un número de preguntas que sirvan como guía, para encausar el desarrollo del proceso con tópicos que sean de utilidad y sirvan de base para elucidar la experiencia de trabajo, nivel de estudios y actitudes que permitan conocer y concluir con qué tipo de candidato se está tratando.

Evidentemente, al tener frente a nosotros al candidato, se pretende ampliar y profundizar en dichas áreas o cualquier otra que se considere necesaria, ya que cada organización posee una estructura particular para llevar a cabo sus procesos de selección de personal. Sólo una vez que la duda este resuelta y todo haya quedado en claridad, se podrá pasar a indagar otra esfera porque además de ser una obligación profesional, si se hiciera de manera diferente, se tendrían importantes dificultades en el momento de tomar decisiones para la contratación. Es bien sabido que hay candidatos que se resisten para que “nos metamos” en asuntos que consideran muy de ellos, aunque no se estén abarcando las áreas de familia o de su persona, lo cual se puede considerar hasta cierto punto válido, debido a que cada quien busca tener privacidad en sus asuntos, sobre todo en el caso que no se tiene un conocimiento previo del otro y para ello sirve el denominado rapport o empatía que según Merani (1979) en el Diccionario de Psicología, la define como “el conocimiento de otro por comunión afectiva o simpatía” (pág. 50), el cual debe usarse desde el comienzo de la entrevista y en el transcurso de la misma, cuando se presentan resistencias marcadas; es factible dejar momentáneamente de preguntar acerca de algún aspecto, pasar a otro tipo de cuestionamientos y una vez que consideremos existe un mayor grado de confianza, regresar al planteamiento inicial para obtener más datos al respecto o simplemente hacerle ver al candidato a través de una sensibilización que dicha información permitirá ayudar en el proceso para agilizar su trámite de contratación, lo cual generalmente basta para que éste se abra al diálogo y deje de poner

barreras. En otros casos se requiere ser más firme en nuestra postura e incluso se le puede hacer ver al candidato que la información se va a investigar por otros medios y que de no ser fidedigna con lo que asume y argumenta, automáticamente, por políticas de la organización perdería la oportunidad de integrarse a la misma. Si a pesar de los intentos precedentes, se siguen presentando dificultades para obtener la información, es de suponerse que existe algún conflicto en el área tratada o que simplemente no hay un interés preponderante de parte del candidato por obtener un nuevo empleo; no obstante, se debe indagar si el supuesto es correcto, porque puede ser incluso, que no cuente con la facilidad para dar a conocer sus ideas; la manera más lógica y práctica para aceptar o para rechazar la percepción que se tiene de los hechos es plantearle al candidato lo que refleja a través de su conversación. Arias (1999), enuncia que el término rapport “significa “concordancia”, “simpatía”; es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.” (pág. 443).

Hay divergencias entre los diferentes autores acerca de la duración que debe tener una entrevista en selección de personal y es evidente de que esta estará en función tanto del tipo de candidato que se tenga en frente, como del puesto para el cual concursa. Así por ejemplo, en una entrevista bajo métodos tradicionales la duración oscila alrededor de una hora o menos para niveles operativos o administrativos; sin embargo, en una dirigida a través de competencias en promedio se necesitan dos horas o incluso más, como lo es para puestos directivos o gerenciales. Por tanto el factor de tiempo, es tan relativo que debe adecuarse incluso a lo estipulado por la misma organización y por la urgencia que se tenga por contratar al prospecto; sin caer obviamente en el error que por la premura de tiempo se pierda calidad en el proceso de selección.

Además hay que recordar que nuestra labor gira en torno al análisis de la información y para abstraer datos trascendentales, se requiere precisamente de tiempo y en el caso que nos apresuremos a sacar conclusiones, no sólo podemos caer en errores sobre su dinámica de personalidad, experiencia laboral u otras áreas, sino que también es probable que se este afectando por una intransigencia y falta de profesionalismo, el futuro de una persona e incluso de una manera indirecta, hasta a su misma familia.

Hay que recalcar que la intención de la entrevista estará enfocada a obtener datos que sean de utilidad para emitir un diagnóstico de un comportamiento futuro del candidato en el puesto de trabajo y por ello, las preguntas deben estar enfocadas a las necesidades del área, que sean potencialmente valiosas porque en caso contrario, estaríamos perdiendo tiempo que para la organización en términos simples es dinero, y el resultado al final sería infructífero y hasta contrario a lo que en inicio pretendíamos, que es la optimización de los recursos.

Inicialmente, para recabar la información, se debe cuestionar sobre aspectos que sean poco amenazantes para el entrevistado como lo pueden ser sus datos generales, los estudios realizados y conocer cómo es que emplea su tiempo libre, para que posteriormente los cuestionamientos giren en torno a esferas que serán de mayor trascendencia, sobre cómo fue su desenvolvimiento en sus anteriores trabajos (responsabilidades, sanciones, premios recibidos, relación con jefes y compañeros, ascensos y motivos de su separación). Para llegar a este punto que para algunos autores por motivos de exposición le denominan cima de la entrevista, es factible que antecedan preguntas en el ámbito familiar para saber cuáles son sus características de personalidad y cómo es que fueron consolidándose a través de los años y por influencia de que integrantes, lo cual puede servir para realizar nuestras predicciones, ya que como los expertos en la materia señalan: “el pasado determina el presente y el futuro”, y aunque puede tomarse con mesura dicha postura, sobre todo por la dinámica que es la vida misma, son parámetros que ayudan considerablemente para comparar sus características de personalidad con respecto a su estilo de trabajo, dado que

aunque pueden existir divergencias, recordemos que la personalidad no se disocia de lo que somos en casa y lo que puede suceder en el trabajo o en cualquier otro ámbito, en donde es probable, que existan ciertos puntos de convergencia para nuestro beneficio. Arias (idem), señala en forma práctica el desenvolvimiento de la entrevista de empleo bajo la siguiente secuencia: historia laboral, historia escolar antecedentes familiares y metas a corto y largo plazo, que a juicio personal considero que el orden puede ser más benéfico si se lleva a cabo incluso en forma inversa, pero lo importante radica en el hecho de que se abarquen esas áreas o algunas otras siempre y cuando sean de utilidad para el lector en la realización de sus funciones y responsabilidades.

Una vez que se perciba que el candidato tiene la confianza para dialogar y ofrecer información valiosa, se debe confirmar que existe una correspondencia entre esta y los resultados de sus pruebas psicológicas, para determinar si las mismas empatan y delimitar entonces su grado de veracidad; posteriormente, se procederá a prestar atención a lo que anteriormente se denominó “focos rojos”, para conocer si sus problemáticas son trascendentales para ocupar el puesto de trabajo o en su caso se pueden subsanar; para llegar obtener datos valiosos, el mostrarnos interesados en sus respuestas, con una actitud empática y sin elucidar un juicio negativo acerca de lo que expresa a pesar de que no necesariamente estemos de acuerdo con su contenido o idea, ayudaran a conseguir nuestro objetivo de obtener información fidedigna y confiable.

Una vez que se han cubierto los objetivos que se plantearon al inicio de la entrevista y que se han aceptado o rechazado las hipótesis formuladas, se debe preparar al candidato diciéndole que nos encontramos en la etapa final de la charla y que después de un par de preguntas extras, concluirá la misma. Una vez que la información haya quedado compactada, se agradecerá al entrevistado su colaboración e interés por participar en el proceso de selección para integrarse a la organización y que posteriormente se le hará saber que es lo que procede, si va

a ser contratado cuando se le daría el resultado, el medio por el cual se le informará, si es que hace falta algo más por cubrir en el proceso, etc.

Cabe señalar también, que en caso de que el candidato se muestre ansioso o que su estado anímico está afectado por la información que proporcionó, es un deber tranquilizarlo, prestarle la atención que requiere y escucharlo para que él note que está siendo de alguna manera comprendido, lo cual se debe realizar vaya o no a contratarse, para que una vez que haya abandonado las instalaciones, su conducta sea lo más cercano posible a la forma en que se comporta cotidianamente.

Aún cuando sus resultados indiquen que no cubre con los requerimientos básicos para cubrir la vacante existente, se sugiere incentivarlo a que siga en la búsqueda de empleo, haciendo énfasis en que tiene ciertas habilidades o actitudes que le ayudaran a encontrar empleo en otro lugar; es decir, no sólo es necesario averiguar si existe aptitud o no en el candidato, sino que se le debe retroalimentar para que perciba que el tiempo invertido en nuestra organización fue benéfico a pesar de no conseguir el objetivo que en inicio tenía pretendido.

Cabe destacar que los resultados e información obtenidos a través de la entrevista, no son absolutos, como tampoco totalmente exactos para poder extrapolarlos a una situación real de trabajo, dado que el proceso de selección en su conjunto cuenta con sus propios límites y además recordemos que los individuos se encuentran en continuo proceso de cambio; por tanto, una vez que se incorporen a su área laboral, puede ser que su rendimiento no sea totalmente satisfactorio o necesite de capacitación para poder adaptarse a las condiciones que exige el puesto que ocupa. De igual manera, resulta deseable mencionar que se debe tener precaución para no considerar elementos aislados como determinantes, porque ello resulta un error frecuente en los entrevistadores y por tanto se debe de contar con más información acerca de la dinámica en la que se ha desempeñado en sus anteriores empleos, al conocer los errores que ha

cometido, aportes que realizó a su área y problemas que tuvo con sus compañeros y superiores inmediatos.

Es preferible realizar preguntas abiertas que nos den por ende, respuestas con un mayor grado de espectro que por lo general, ofrecen indicios que son más valiosos para cubrir nuestro objetivo y permiten además que el solicitante esté en la posibilidad de ser detallista y preciso en la idea que desea plasmar. Este tipo de cuestionamientos son factibles ante candidatos que cuentan con facilidad para comunicarse y en donde ya se estableció confianza, porque ante individuos tímidos y retraídos, las preguntas cerradas o semiabiertas, podrían tener mayor beneficio

El tener la habilidad para conducir la entrevista implica obtener información a partir de cuestionamientos abiertos y tácticos que den la pauta para conocer los rasgos de personalidad del candidato y averiguar en que grado se está conduciendo con veracidad, ya que de antemano se conoce que el candidato al presentarse para solicitar un empleo, trata de dar la mejor imagen de sí mismo, evidentemente para quedarse con el puesto de trabajo y por consiguiente en algunos casos tratará de esconder sus deficiencias o distorsionar la información para su beneficio. Así pues, en el momento de llevar a cabo la entrevista, se tratan de disipar dudas para conocer su idoneidad hacia el puesto de trabajo y para lograr tal fin, se le puede confrontar en caso de que exista incongruencia entre lo que dice con respecto a la información que hasta el momento se tiene de él.

Indistintamente del área en donde se lleve a cabo la entrevista, es decir de si se trata de la clínica, educativa, psiquiatría o de selección de personal, se sugiere conformar talleres o mesas de trabajo con el fin de comentar los casos que se tratan y así exista una retroalimentación para el psicólogo y pueda entonces conocer si la manera en que la realizó el especialista fue la correcta o podría mejorar su actuar en lo sucesivo, lo cual no sólo es fructífero para el que hizo propiamente la entrevista, sino para el mismo grupo que lo asesora y escucha,

porque a partir de éstos comentarios pueden enriquecer su formación y práctica cotidiana.

Por último, puede afirmarse sin temor a caer en una exageración, que el éxito o fracaso de una organización, depende de la adecuada selección del recurso humano, debido a que son las personas las encargadas de poner en marcha los procesos de producción, independientemente de la capacidad económica que se tenga en la organización para adquirir tecnología de vanguardia.

La entrevista eficaz, Rivas (1999, pág. 105) la enmarca en lo siguiente cinco puntos, que considero pueden resumir las ideas que hasta el momento se ha dicho:

1. Planifique la entrevista. Lea el currículum y la hoja de solicitud y píense en las preguntas que destaquen aquellos aspectos que más interesan profundizar sobre el candidato.
2. Establezca familiaridad. Antes de iniciar el proceso se recomienda hacer sentir cómodo al entrevistado haciendo comentarios generales sobre el tráfico, entre otros tópicos comunes.
3. Formule preguntas abiertas. Evite preguntar cosas que pueden responderse con un sí o no. Hay que recordar que se busca obtener información del aspirante, así mismo, evite telegrafiar las respuestas con movimientos de cabeza.
4. Cierre de la entrevista. Clarifique los siguientes pasos que se darán en caso de que el candidato interese. Si no es así y tiene los elementos para rechazar al candidato, sea cortés pero sincero usando frases como... sus antecedentes son impresionantes...
5. Revise la entrevista. recuerde que debe evitar los juicios instantáneos negativos. Cuando se haya retirado el candidato revise la entrevista.

CAPÍTULO 2

CARACTERÍSTICAS DEL ENTREVISTADOR EXPERTO

Algunos expertos han señalado que para ser un entrevistador, se debe contar con una experiencia basta en el campo y ello dependerá en esencia del número de personas que se haya atendido; así por ejemplo, se enuncia que mil entrevistas sería un parámetro para juzgar que se tiene a un profesionalista con las suficientes bases y herramientas para desempeñar un papel decoroso. Sin duda que este dato puede servir como un parámetro, para elucidar que la práctica es imprescindible en esta área, pero considero que tienen todavía más relevancia las capacidades y habilidades que posea o desarrolle el mismo entrevistador, para que su labor sea satisfactoria y pueda obtener resultados más acertados al momento de emitir un diagnóstico del comportamiento del candidato. Al respecto de quién es el experto que debe entrevistar, comparto absolutamente el fundamento que enmarca Richino (1996) “Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica y pronostica de los candidatos posibles. A partir de esta percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una tarea de alianza con probabilidades de éxito y ciertos riesgos o condicionamientos, basada fundamentalmente en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que busca desplegar condiciones y llevar adelante proyectos” (pág. 23). Es imprescindible destacar que el especialista encargado de llevar a cabo la selección de personal, se haya preparado con estudios superiores en Psicología, ya que es fundamental tener conocimientos sobre la dinámica y rasgos de la personalidad, psicopatología, psicometría, entre otras, lo cual refleja lo problemático que resultaría el que algún otro profesionalista se inmiscuyera en tan ardua y compleja labor, porque el entrevistar personal

implica tener conocimientos sólidos y especializados en el comportamiento humano. Por tanto, partiendo de la anterior idea, difiero con parte de la postura de Acevedo y López (idem), porque mencionan en su libro *El Proceso de la Entrevista, Conceptos y Modelos* que “No se consideran factores decisivos para la eficacia de un entrevistador aquellos como: edad, sexo, raza, educación, clase social, etc., ya que, repitiendo, el éxito de un entrevistador depende esencialmente de la forma en que maneje sus rasgos de personalidad, y no de los otros aspectos” (pág. 129), porque desde mi perspectiva, la educación y las bases teóricas que conforman al psicólogo a través de una preparación en la universidad, son muy divergentes a los que se ofrecen en la carrera de Administración, Relaciones Industriales, Contaduría, etc., consiguientemente, es el psicólogo el único que debería tener acceso a esta labor tan delicada dentro de las organizaciones. Para exponer lo anterior, a continuación se enumeran algunas de las características o atributos que considero son imprescindibles para que el entrevistador sea más efectivo en su labor:

2.1 Autoconocimiento.

Indudablemente el psicólogo debe saber, por llamarlo de alguna manera, cuáles son sus fortalezas y debilidades, porque en el momento en que se comprendan los propios problemas y sentimientos, ello permitirá emitir un juicio o hipótesis acertado de alguien más, en donde sus perspectivas sean con base en lo que realmente sucede con el candidato y que en la medida de lo posible las frustraciones o rasgos patológicos del entrevistador no se vean reflejados. Para alcanzar este objetivo, es conveniente que cada vez que el psicólogo concluya con su entrevista, realice un ejercicio de análisis sobre lo que aconteció y pueda por sí mismo vislumbrar si su labor fue imparcial (neutral) o intervinieron sus prejuicios o proyecciones en el proceso que llevó a cabo. Otro elemento del cual puede apoyarse, es en la comunicación que tenga con otros colegas la materia, para que ellos puedan retroalimentar su trabajo y en este sentido le hagan ver sus aciertos y fallas, con el fin de mejorar sus próximas entrevistas; para ello, será benéfico que

se acerque a aquellos entrevistadores que tengan mayor grado de experiencia e igualmente se actualice con la lectura de textos, participe activamente en revisión de casos tipo taller, tome cursos, seminarios, diplomados o cualquier otra actividad que ayude a enriquecer su acervo y así pueda mantenerse actualizado.

Algunos profesionistas en la materia, argumentan que incluso, al igual que en la esfera clínica, el psicólogo se tendría que asistir a sesiones de psicoterapia para que su proceso de autoconocimiento sea mayor y pueda vislumbrar con claridad lo que sucede con su persona y por ende sus responsabilidades se realicen con un mayor grado de eficacia.

Aguilar, R. señala que tener autoconocimiento, permite:

- a) Aceptarse y
- b) Tener confianza y seguridad en sí mismo, lo cual le ayuda a conocer mejor a los demás, a no atribuir sus propias características individuales a las del entrevistado, y a saber en que medida afecta a los demás y cómo los demás le afectan a él.

También permite aumentar el grado de tolerancia ante candidatos hostiles o emocionalmente inestables, con el fin de determinar el procedimiento que deberá seguir en cada caso, así como tener claridad ante la decisión que tendrá con respecto a su probable ingreso a la organización.

2.2 Seguridad en sí mismo.

En el momento de estar llevando a cabo la entrevista, tanto entrevistado como entrevistador, de alguna manera comparten y se involucran, ya sea intencional o inconscientemente, emociones, sentimientos y experiencias, por lo cual se sugiere mantener un control sobre de ellos, aunque el área en la que se esté indagando resulte impactante, para lo cual se recomienda no denotarlos en la medida de lo posible, con tal de que ello no afecte desfavorablemente el curso de la entrevista. De igual manera, será conveniente que de antemano se tenga programado cómo

se van a abordar las preguntas; es decir, tener claridad acerca de la estrategia a seguir y asimismo tener, alternativas sobre otro tipo de cuestionamientos o técnicas, con el fin de adaptarlas a la situación en caso de que las respuestas no satisfagan lo que se pretende alcanzar, es decir, los objetivos que se tenían programados, ya que recordemos que cada candidato a pesar de que concurre para el mismo puesto, tenga una formación académica similar a la de otro, etc., su historia de vida es divergente y por consiguiente, sus respuestas serán de diferente índole. Se sugiere expresar con convicción las ideas y en caso que las respuestas del candidato nos lleguen a desestabilizar, es preferible suspender momentáneamente la entrevista o incluso postergar para otro día la cita, con el fin de analizar qué fue lo que motivo la situación y en caso de considerarlo necesario, como se hace en el área clínica, que sea otro colega el encargado de retomar el caso, con la finalidad de no desvirtuar la información obtenida y seguir manteniendo una objetividad en lo que se realiza. Se debe hacer notar con una actitud decidida, que es el entrevistador, quien debe tener el control absoluto de la situación y que la dinámica de la entrevista va a estar en función de lo que previamente estaba planeado. Con dicho comentario, no se pretende decir que la postura a asumir deberá estar matizada por la rigidez o autoritarismo por ser uno quien tiene el poder de la decisión, sino más bien se hace con la finalidad de que el lector perciba que al reflejar seguridad en sí mismo, de alguna manera hacemos notar también una imagen favorable y sólida de la organización, ya que somos el reflejo de ésta e incluso, en la mayoría de los casos, los que establecemos el primer contacto y en otros, el único antes que se contrate al personal. Además en inicio, el reflejar seguridad ayuda a establecer con mayor prontitud una empatía, permite controlar en mayor medida la entrevista misma y tolerar mejor factores que sean estresantes que vayan a repercutir desfavorablemente en los objetivos que inicialmente se tenían establecidos.

2.3 Ético.

Es indudable que la labor cotidiana del psicólogo, debe girar en torno a los valores y normas inculcadas a lo largo de la formación educativa, que en muchos casos se

manejan de forma indirecta y que con la práctica laboral se evidencian de manera más marcada, siendo una necesidad imperante el que se conozcan para poder actuar con base a esos parámetros. De acuerdo a lo estipulado por la Sociedad Mexicana de Psicología en su Código Ético del Psicólogo, enuncian una serie de artículos que debe aplicar en su ejercicio cotidiano; en el ámbito de la industrial, destacan los siguientes que a continuación se presentarán en forma resumida:

- Promover una imagen profesional hacia la comunidad y mejorar la calidad de su servicio a través de la actualización.
- Respetar la integridad de la persona, sus creencias, posición social, etc. y ser discreto con la información que éste proporcione.
- Ser objetivo y científico sobre la forma en que se actúa cotidianamente, no dejando que influyan factores personales o de otra índole en las decisiones que se tomen.
- No diagnosticar si el caso está fuera de competencia y evitar hacer mal uso de las funciones que tiene atribuidas.
- El uso de pruebas e instrumentos psicológicos debe ser aplicado por personal calificado en la materia, así como considerar que ellas sirven de apoyo a la labor y solas, no son determinantes para emitir un diagnóstico.
- Manejar el material con responsabilidad y aportar los conocimientos que se tengan al respecto, para el mejoramiento de los instrumentos, entre otras.¹

Un aspecto imprescindible, es la honestidad y sinceridad con relación a lo que se conversa para que una vez que se tenga determinada la factibilidad del candidato hacia el puesto de trabajo o no se le haga saber con sencillez lo que procede como por ejemplo, que sus potencialidades y características no satisfacen con las requerimientos establecidas en el perfil del puesto, pero que esto no implica que no “sirva”, sino que puede tener oportunidad para emplearse en otro lugar o puesto similar; dado que para lograr tal fin, es imprescindible la sutileza y que se

¹ Para obtener información detallada acerca del tema, se sugiere consultar: Annemarie, B.G. et. al. (1997). Código ético del psicólogo. México: Trillas

manejen las palabras adecuadas, ya que hay que recordar, que frente de nosotros se encuentra una persona desempleada que por ese simple hecho, se enfrenta a situaciones frustrantes o depresivas, ya sea por no tener una remuneración para cubrir sus necesidades económicas y por la escasez de fuentes de empleo que prevalecen en el país.

2.4 Empático.

La empatía hacia el candidato, se puede alcanzar cuando el desempeño cotidiano del entrevistador se realiza con humildad y espontaneidad. Se sugiere que antes de dar inicio a la entrevista, el psicólogo sea maleable o flexible para que tener la posibilidad de adecuar sus características de personalidad a las del candidato y para lograrlo, puede ayudar el hecho de revisar previamente los documentos, como lo son su solicitud, currículo y pruebas psicométricas; nótese que a juicio personal, es importante que desde antes de que se tenga el primer contacto físico con él, es cuando entra en funcionamiento este atributo, dado que el conducirnos bajo este régimen, permite comprender con más objetividad su situación y ayuda a que el desarrollo de los cuestionamientos sea llevado con mayor grado de asertividad. Así por ejemplo, se recomienda que en caso de encontrarnos ante una persona cuyos rasgos tienden a ser emotivos, no es necesario involucrarse en su problemática, sino sólo escuchar los argumentos porque se sabe de antemano que hay candidatos que son chantajistas y utilizan esta táctica para ganar puntos y se puedan quedar con el puesto; con lo anterior no se pretende decir que el comportamiento deba estar matizado por la insensibilidad, sino más bien, el tener presente que esta posibilidad existe y que se debe estar consciente de enfocar nuestros sentimientos hacia los objetivos organizacionales.

Por el contrario, si alguien adopta una actitud agresiva, será conveniente mantenerse al margen de sus comentarios y sarcasmos, así como averiguar que es lo que en realidad lo mantiene en ese estado anímico, lo cual ayuda generalmente para que su actitud cambie.

El ponerse en el lugar del otro, no significa otra cosa que comprenderlo, analizar su situación y saber como es que nos vamos a dirigir hacia él, para crear un ambiente más armónico y agradable en pro de la entrevista. Por tal motivo, la postura que el entrevistador asuma, ayudará a que el candidato se sienta satisfecho y pueda hablar, que es finalmente lo que todo entrevistador necesita para hilar conjeturas, corroborar hipótesis y finalmente emitir pronósticos.

En algunos casos será necesario previo al contacto con el candidato, ensayar la forma de lo que se va a preguntar para conocer si tendrá un efecto efectivo, por medio de un juego de roles en donde alguien simule al candidato, así como elaborar una guía de preguntas o notas, para tener un punto de referencia de lo que se pretende alcanzar. Finalmente, la empatía, tiene una relación íntima con el respeto hacia quienes nos rodean y se sobrentiende que en la entrevista un ambiente placentero y amable, beneficiará de sobremanera a ambas partes, porque creará una dinámica positiva.

2.5 Analítico.

Debido a que cada candidato nació, creció y se desarrolló en una esfera social diferente, cada comportamiento por ende, enmarca divergencias considerables, debido a esa historia de vida. Por tal motivo, no es fácil que en un lapso de tiempo tan reducido, que suele ser aproximadamente una hora de tiempo promedio lo que dura una entrevista, se puedan elucidar con facilidad sus características y más aún, que se debe tener la certeza que terminado ese período se tiene que concluir con el diagnóstico de aceptación o rechazo hacia el puesto de trabajo hacia el cual concursa. El tener desarrollada la habilidad de análisis en el entrevistador implica, abstraer, analizar y sintetizar la información que el candidato manifiesta, con el fin de realizar conjeturas de una manera dinámica que permitan determinar que la idea que en inicio refirió, se encuentra fundamentada fehacientemente. Con dicha postura, no se desea mencionar que toda la información se debe poner en tela de

juicio, sino que es pertinente el que no se “compre” lo primero que se nos diga, hay que verificar, ratificar y por supuesto sacar conclusiones. De manera análoga a cuando nos preparamos para un examen, el psicólogo debe estar consciente que aquello que se asimile en el momento mismo de la entrevista, va a marcar un porcentaje importante en la decisión que se tome subsecuentemente; por tanto, se debe desmenuzar la información con precaución y profesionalismo, esto implica el tener una velocidad de reacción mental para procesar lo que se observa y escucha. Así mismo, el analizar implica, separar los datos que son valiosos de aquellos que sólo sirven como puntos de referencia o que no importan demasiado, es decir, la facilidad para priorizarla. Los períodos de inactividad, espacios en blanco que deja en el momento del llenado de su solicitud, tachaduras o borrones, incongruencia en la información proporcionada en forma escrita con la verbal y por supuesto compatibilidad del discurso, con respecto a los resultados de sus pruebas psicológicas, son aspectos imprescindibles a considerar para realizar un análisis favorable del potencial del candidato que se está entrevistando.

2.6 Adaptable.

El adecuarse a diverso tipo de situaciones permite tener un mejor entendimiento de lo que sucede en el contexto y también se tiene la posibilidad de percibir con mayor grado de precisión la información que se recibe, con el fin de realizar conjeturas confiables. La adaptabilidad se puede entender como aquella capacidad que posee el psicólogo para ser funcional en diferentes círculos sociales, en donde no deben ser trascendentales aspectos como el nivel económico y estrato social del candidato o si se trata de alguien que fue recomendado para participar en el proceso de evaluación. La postura que se sugiere asumir es la de imparcialidad, para que la objetividad sea el factor preponderante y se tenga por consiguiente la posibilidad de manejar los eventos con un mayor grado de precisión. Para lograr tal fin, resulta básico el tener claridad acerca de las políticas, normas, ambiente de trabajo y en general sobre la misión sobre la cual se desarrolla la organización, con la finalidad de acoplarlas a

la información que el candidato se encuentre emitiendo: El ser adaptable, desde mi perspectiva, no sólo implica el ser maleable a las características que prevalecen en el contexto, sino propiamente, la forma y el modo en que el entrevistado asume su compromiso, es decir, la actitud que lleva a cabo durante la entrevista.

2.7 Observador

En el ser humano, uno de los sentidos que en mayor medida lo benefician en lo cotidiano para incrementar su cúmulo de conocimientos, es el registro información que se tiene a través de la observación, ya que aprende de manera clara lo que se suscita en el exterior. Además recuérdese que para que un fenómeno esté en la posibilidad de ser catalogado como científico, debe ser observable; es decir, la sensibilidad que se acumule en el entrevistador para detectar y discriminar la compatibilidad entre lo que se expresa con relación a lo que se observa, ayudará a forjar la importancia que implica el llevar a cabo una entrevista psicológica, ya que en mucho de los casos esta labor es devaluada e incluso cuestionada, lo cual resulta comprensible cuando no se tienen elementos contundentes para sustentar, algún rasgo conductual del candidato. Al observar sus gestos, el tipo de vestimenta que utiliza, posturas corporales y en general cualquier dato que intervenga en ésta fase, se tendrán por consiguiente más elementos para suponer que lo encontrado se trata de un patrón conductual y no de una simple apreciación. Es recomendable que se lleven a cabo anotaciones sobre el comportamiento que asume el candidato, ya que esos indicios a la postre, pueden resultar benéficos, como por ejemplo cuando se presentan movimientos recurrentes en las piernas y manos, lo cual puede representar nerviosismo o ansiedad; si el candidato cambia el escenario o invade el espacio del entrevistador, es probable que sea un déficit en el acoplamiento a límites o que su seguridad sea excesiva, lo cual puede ser perjudicial para poder cubrir ciertas vacantes; la energía con la que saluda y camina, tal vez ofrecerá datos acerca de su nivel de empuje hacia el logro, entre otras.

2.8 Escucha

Cardona (idem), enuncia que el proceso de escuchar implica atender, es decir oír la información de modo activo en donde se pone un interés consistente a lo que el candidato elucida. Para conocer realmente la intencionalidad de la idea que se expresa, se debe permitir que el solicitante concluya con la misma, es decir, no se debe interrumpirlo. Asimismo, si alguna palabra o frase es poco entendible, se debe solicitar precisión en la idea, para lo cual ayuda, el que se formulen preguntas situacionales o se soliciten ejemplos acerca de lo que pretende dar a entender, ya que la explicación en muchos de los casos evidencia que aquello que en inicio se pensaba, tenía poco que ver con lo que el candidato dijo posteriormente, lo cual resulta importante destacar, debido a que existen divergencias marcadas en el manejo de códigos, modismos y el léxico que cada quien maneja. La incapacidad para escuchar se puede deber a la angustia que generan por ejemplo, los lapsos de silencio entre pregunta y respuesta, el escaso tiempo que se dispone para realizar la entrevista, la premura del resultado por contratar a alguien, sobre todo cuando la vacante lleva demasiado tiempo vigente, etc. Por consiguiente, se debe tener en cuenta que el “arte de escuchar” se desarrolla con la práctica y cuando se tiene presente que esta habilidad es preponderante para concluir con una entrevista efectiva. La denominada “atención flotante”, la cual sirve para no parcializar la información obtenida, al evitar poner demasiada atención a un área en específico, ayuda de igual manera a que el resultado sea favorable en el momento de escuchar.

2.9 Comunicador

La capacidad de comunicar implica por un lado, tener un vocabulario vasto para que exista entendimiento con el candidato y por el otro el saber cómo preguntar, ayudará a obtener la información pertinente, porque existe una correspondencia importante entre la forma en que se cuestiona y la respuesta que se obtiene. Es

imprescindible señalar que nunca y bajo ningún motivo, se debe de manifestar un juicio aprobatorio o desaprobatorio de la información que se recibe o de la actitud que se manifiesta; ya que el papel del psicólogo debe ser imparcial y de empatía, porque en forma contraria, este hecho puede ser perjudicial en el proceso al existir la posibilidad de incurrir en una equivocación que repercuta con una queja por falta de ética o peor aún el que se pueda generar en el candidato un estado desánimo o de furia que le haga perder el control sobre sus emociones, porque no conocemos como se encuentra su labilidad emocional. La entonación, claridad y concreción que se le da a cada pregunta, puede ser determinante para que el candidato abra los canales de comunicación y permita que lo conozcamos. Antes de preguntar algo se debe tener claro lo que pretendemos obtener, el objetivo mismo y se debe de utilizar un lenguaje claro y sencillo ajustando el pensamiento que se posee a la idiosincrasia del entrevistado para que exista una identificación en la dinámica en la cual ambos intervienen e igualmente estar convencidos de que se comprendió lo que en realidad se deseaba preguntar. Asimismo, se debe tener precaución en el simbolismo que utiliza en las palabras para evitar errores que puedan ser perjudiciales en el momento de tomar decisiones. El conjugar los silencios, el realizar preguntas con un objetivo predeterminado y el lograr que estas tengan eco en el candidato son alguna de las bases sobre las que descansa la habilidad de comunicación.

2.10 Amplios conocimientos sobre cultura general.

El Psicólogo preocupado por su trabajo y por el impacto que su puesto tiene en el organigrama, se encuentra informado acerca de los acontecimientos sociales que se suscitan día con día, involucrándose en temas de diversa índole, con el fin de tener un panorama acerca de las condiciones que pueden influir en la dinámica de la personalidad de los candidatos, tales como la economía, la educación, la seguridad y la política; por tal motivo, se documenta a través de diferentes medios, ya sea escritos o visuales, realiza investigación de aquello que desconoce, no presupone: verifica; es decir, se mantiene actualizado. De igual manera, tener un

conocimiento básico sobre otras disciplinas, sobre todo con relación a las vacantes que existen en su organización, sabe con precisión las características a cubrir en el puesto que está vacante para que cuando llegue el momento de entrevistarlo, dirija con efectividad la misma, conoce sus procedimientos y políticas, su misión institucional, el clima organizacional...

Como puede vislumbrarse, no se trata de hacer notar que el entrevistador debe ser un ente superdotado, pero para tener un papel decoroso como profesionalista, será conveniente que esté bien informado de lo que acontece en el entorno social del país.

Cabe hacer mención que adicionalmente el entrevistador debe tener un nivel intelectual, donde se encuentre desarrollado un pensamiento hipotético deductivo que le permita analizar, sintetizar e integrar información en forma clara y precisa, para que la gente que lo rodea esté en la posibilidad de comprender sus ideas, así como para integrar información pertinente en el momento de la entrega de un estudio psicológico. Morgan y Cogner (idem), hacen mención que el reporte del entrevistador, permite tener datos organizados, con opiniones reflexivas y racionales que ayuda a mermar la subjetividad en el momento de realizar una contratación; también le ayuda a plasmar sugerencias y pronósticos acerca del comportamiento que el candidato tendrá en el puesto de trabajo a ocupar, ya sean positivos o desfavorables.

Por lo tanto, resulta esencial que el psicólogo sepa redactar información y para apoyarse en esta labor, necesita tener la habilidad de tomar notas en el momento mismo de estar llevando a cabo la entrevista, con la finalidad de que no olvide datos que pueden ser importantes en el momento de tomar la decisión final de contratarlo o rechazarlo. Cabe resaltar además que el entrevistador no tiene que perder de vista lo que sucede con el candidato, es decir, tiene que tomar notas y centrar su atención en lo que se está tratando, sin perder el contacto ocular tan básico en el proceso, por tanto, la sugerencia radica en establecer conjuntamente con el Departamento o Gerencia encargada de realizar la selección de personal,

una serie de claves, símbolos y abreviaturas que le permitan compactar la información obtenida, para su posterior análisis

CAPÍTULO 3

¿QUÉ OBSERVAR DURANTE LA ENTREVISTA?

Cuando existe dentro de la Organización alguna vacante disponible, ya sea porque hubo la necesidad de prescindir de los servicios del anterior trabajador por incompetencia, debido a que es un área de nueva creación o simplemente a que las cargas de trabajo se incrementaron por ser una temporada en que las demandas del servicio o producto son fuertes, es necesario iniciar una ardua y planificada labor en donde el área de Selección de Personal, buscará al candidato más idóneo, con base en los requerimientos que el mismo puesto exige. Para lograr tal fin, es imprescindible que se tenga como punto de partida, claridad absoluta acerca del tipo de candidato que se desea contratar y por tal motivo, es básico revisar a detalle la requisición de personal, para saber cuáles van a ser las fuentes de reclutamiento que se van a utilizar y todavía más significativo resulta el hecho de estar en comunicación estrecha con el jefe, para darle una continuidad a lo que implica el proceso. Este factor resulta importante, en la medida que permite una corresponsabilidad con el área solicitante del servicio y brinda además la oportunidad de conocer el tipo de liderazgo que tiene el mando, como también la dinámica de trabajo en la que se involucrará el trabajador, lo cual facilita la búsqueda, porque se está partiendo por tanto de una base sólida al tener conocimiento del clima organizacional que se tiene.

El realizar entrevistas psicológicas en el área de Selección de Personal, es una labor de suma importancia que tiene designada el Psicólogo, ya que el elegir al candidato más capaz tendrá una incidencia directa en la productividad de la Organización; por un lado positiva, cuando se contrata al mejor candidato para desempeñar las responsabilidades que el puesto demanda y por el otro negativo, si las capacidades o actitudes que en inicio se tenían previstos y diagnosticaron, no satisfacen los requerimientos. Como se hizo mención en el capítulo 2, el potencial y experiencia profesional que posea el entrevistador, va a determinar en gran medida, el curso que en general tendrá el proceso de evaluación, por ello se

recomienda poner atención especial a los siguientes factores que al tenerlos en cuenta, pueden ser de utilidad para llevar una labor a buen término.

3.1 Estilo de comunicación.

Uno de las variables más sobresalientes que identifican al ser humano, con respecto a otros integrantes del reino animal y que lo ubican en un nivel "superior", es la comunicación que posee, la cual ha evolucionado de sobremanera a través de la historia de la humanidad. Existen códigos en la comunicación verbal que se encuentran previamente determinados por la misma cultura y entorno social en la que cada quien se desarrolla y que de alguna manera permanecen inamovibles, debido a que se encuentran fundamentados por reglas, como lo son aquellas que formulan los cánones en lingüística; sin embargo, la misma dinámica de vida en la que se encuentran inmersas las personas, determinan variantes en la forma en que aprenden cada concepto y más aún, la manera en cómo lo aplican en su quehacer cotidiano; por consiguiente, el lenguaje mismo es probable que se desvirtúe y se corre el riesgo de malinterpretar la información que se recibe por suponer o prejuzgar algún evento, debido a que no se tuvo la atención de precisarla, con el objetivo de conocer acerca de lo que en realidad se deseaba externar. Por ende, el entrevistador se encuentra ante una tarea que resulta interesante, ya que pueden existir divergencias con respecto al mensaje que el candidato plasmó en un papel, como lo puede ser en los resultados que arroja la batería de pruebas psicométricas, lo que vierte en sus formatos administrativos y las divergencias que se generan durante la entrevista misma; por tal causa, será conveniente que se corrobore la información a través de situaciones que el entrevistado allá vivido, que se eluciden ejemplos o simplemente que se esté en la posibilidad para definir los conceptos u oraciones que el candidato está utilizando. Recordando que el fin último que tiene el psicólogo en la mayoría de los casos, es la emisión de un diagnóstico de aptitud o rechazo, al menos en el tema que nos ocupa, resulta imprescindible elucidar en la entrevista, si el mensaje que emite el candidato se trata de un rasgo de personalidad o de un evento aislado; por ende,

en caso de que no existiera el lenguaje verbal para emitir ideas, sentimientos, puntos de vista y para fundamentar los mismos, el entrevistador estaría en una grave dificultad, para poder desempeñarse adecuadamente como un verdadero profesional en el conocimiento de la conducta, así como para cubrir en tiempo y forma la vacante que le fue requerida.

Keats (idem), señala que el entrevistador debe tener la habilidad para realizar los cuestionamientos de manera tal que el entrevistado esté en la posibilidad de oír, entender y responder a ellas con facilidad. Para lograr tal fin es necesario que el Psicólogo pueda expresar con claridad sus ideas con un tono de voz equilibrado que no debe ser ni demasiado bajo, como tampoco demasiado fuerte, porque algunos investigadores han encontrado que por ejemplo la primera es un indicativo de ansiedad y la segunda puede hacer alusión a actitudes de prepotencia o agresividad, aspecto que reflejaría por consiguiente un inadecuado manejo del proceso de entrevista y se perjudicaría por ende la imagen que se está representando, al ser parte activa de una Organización.

En el proceso de entrevista, se presenta un constante intercambio de información que permite conocer los conocimientos, potencialidades, hábitos, defectos, cualidades, limitaciones, entre otras, que posee el candidato y debido a este sencillo hecho, en inicio es difícil determinar el estilo de comunicación. Ya se ha hecho mención con anterioridad de la importancia que tiene el bagaje cultural del Psicólogo que estará a cargo del proceso de la Selección de Personal, porque en el momento de llevar a cabo su entrevista deberá adecuarse al estrato social del candidato, así como al lenguaje que éste posee con la finalidad de que exista empatía y la entrevista se realice en un ambiente de confianza y cooperación, para que consecuentemente se abran los canales de comunicación. Además, resulta importante hacer mención que para algunos puestos de trabajo es fundamental que el candidato tenga dentro de su repertorio de habilidades, la posibilidad de comunicar con claridad y precisión sus ideas como lo son en aquellos donde se tiene contacto con personas o compañeros de trabajo dentro de la misma

Organización y en cuyos casos puede ser una premisa para su ingreso o rechazo, ya que puede ser que de ello dependa en gran medida su eficacia en el desempeño de sus atribuciones; sin embargo existen otros puestos y áreas como en las que inciden los ingenieros, en donde su contacto con gente es reducida o con un nivel básico y por consiguiente no debería de ser tan importante que el profesionalista cuente con una amplia gama de vocabulario para interrelacionarse con los demás a excepción, por ejemplo que su puesto tenga algo que ver con la ventas o la atención con proveedores en donde podría ser imprescindible su capacidad de negociación. De igual manera, sobra decir que si la plaza demanda el tener personal a su cargo por ser un puesto de índole directivo, por obviedad el candidato deberá tener otros atributos para conjuntar equipos de trabajo y en todo caso los criterios variarán con respecto a las exigencias y necesidades que cada Departamento tiene previstas y en general a la estructura que posea la Organización.

Acevedo y López (idem), argumentan que el proceso de comunicación entre las personas, implica un proceso de análisis complejo, debido a que además del mensaje, intervienen emociones que ocasionan que la intencionalidad de lo que se desea expresar, pueda tener ambigüedad o subjetividad cuando se pretende conocer el sentido de la idea misma; por tal motivo al tener contacto con una diversidad de candidatos de diferentes estratos sociales y profesiones, puede ayudar a vislumbrar con mayor grado de precisión el mensaje. La comunicación implica por tanto, el compartir una experiencia o tema con alguien y en esta fase intervienen tres elementos que implican una constante, los cuales son: el mensaje que son las palabras que tienen un significado e intencionalidad, el emisor o transmisor que en el individuo que otorga el mensaje y el receptor que se trata del personaje que recibe el estímulo, es decir, el que escucha la idea y que estaría en la etapa final de la conversación; no obstante, dentro de la dinámica de entrevista, se está en la posibilidad de interpretar inadecuadamente la información y por ende, se está en riesgo de diagnosticar o pronosticar erróneamente un resultado

de ahí la importancia de que el Psicólogo que entrevista, se apoye en otras herramientas, como lo pueden ser las pruebas psicométricas.

Cabe resaltar que la interpretación y procesamiento de la información que se lleve a cabo, estará en función de las experiencias y el aprendizaje que el candidato y el entrevistador hallan adquirido con antelación, por ende es importante tener claridad acerca del potencial que el segundo tiene para hacer lo posible de no emitir juicios equivocados que puedan ser perjudiciales para los intereses y metas que persigue la Organización. En resumen, al escuchar las ideas que genera el otro se debe poner atención, para delimitar si se trata de una conversación amistosa, que denota inseguridad, nerviosa, parco y seco en su trato, sarcástico, fluida y en general cualquier otro indicio que permita conocer más cómo es que se desenvuelve el candidato para saber si tendrá facilidad para adecuarse a grupos de trabajo, si el perfil del puesto lo requiere o para determinar el grado en que éste puede crear algún tipo de conflicto. De igual manera al identificar el estilo de comunicación y el tipo de candidato que se esta entrevistando, permitirá delimitar pautas a seguir durante el proceso, para hacerle notar y sensibilizarlo acerca de que el tiempo invertido por ambas partes es para obtener un beneficio bidireccional y de esta manera determinar si tiene un verdadero interés por trabajar o con el fin de conocer si cuenta las habilidades necesarias para ajustarse a la dinámica de trabajo que prevalece en la organización.

3.2 Aptitudes.

La habilidad que se tiene para adquirir cierto tipo de conocimientos, se conoce con el nombre de aptitud. Las capacidades y el potencial que posea el candidato, determinarán en gran medida el óptimo desempeño de las funciones que le sean atribuidas. Por lo cual, se debe tener especial atención en el nivel educativo y la experiencia profesional que la vacante está considerando, las evaluaciones técnicas realizadas por el área a contratar, así como la aplicación de una batería de pruebas psicométricas, permitirá conocer la forma en que el candidato puede

resolver hipotéticamente los problemas que se le pudieren presentar; sin embargo, es importante resaltar el hecho de que las predicciones realizadas pueden fallar en un contexto real de trabajo, ya que en un comportamiento pueden incidir diversos factores. De igual manera se debe considerar el nivel de tolerancia a la frustración que posea el candidato, así como percibir la manera en que reacciona a situaciones que potencialmente pueden implicar presión, con el afán de poder delimitar su adaptabilidad hacia el puesto que desea obtener.

Blanco C. (1993), señala que el personal que ocupará una posición directiva deberá ser seleccionado bajo parámetros especiales, ya que los mandos poseen una responsabilidad y compromiso considerablemente mayor, dado que, tienen que ofrecer resultados en forma independiente y además deben de conducir y consolidar un grupo de personas con un carácter, temperamento, cualidades, defectos, etc, divergentes hacia la conclusión de metas de índole común y por consiguiente, se requiere seleccionarlos con base a características o atributos como los que a continuación se mencionan:

- Habilidad para representar eficazmente a su Organización en todos los niveles.
- Habilidad para ganar la confianza de sus superiores.
- Habilidad para resolver problemas de relaciones humanas, con el fin de fomentar el espíritu de trabajo y aumentar la productividad.
- Habilidad para distribuir las tareas entre sus empleados con el afán de conseguir el óptimo aprovechamiento de las capacidades específicas e individuales de cada uno de los integrantes del equipo.
- Amplitud suficiente para aceptar subordinados que no siempre tengan sus mismas opiniones e idiosincrasia.
- Habilidad para conseguir la cooperación de otras personas.
- Habilidad para mantener relaciones eficaces, incluso con personas que le son opuestas.
- Habilidad para motivar a sus subalternos con el fin de que rindan al máximo en el desempeño de sus funciones.

- Capacidad para reajustar sus métodos y programas de trabajo, con el objeto de mantenerse al día con relación a las necesidades y circunstancias del momento.
- Habilidad para fijar prioridades con eficacia y realismo.
- Capacidad para resolver muchos problemas al mismo tiempo
- Formalidad en los compromisos, es decir, cumplir siempre con la palabra dada en los tiempos y lineamientos que previamente se estipularon, con el objeto de no perder credibilidad y elucidar que su capacidad está reflejado en el resultado mismo, entre otras.

Como puede vislumbrarse, son atributos que requieren por un lado de conocimientos, experiencia, actitudes y en donde el candidato debe poseer un pensamiento hipotético-deductivo sumamente desarrollado, así como un equilibrio emocional para poder solventar las adversidades que se le presenten. Se ha dado una importancia especial a las aptitudes que debería poseer un mando, ya que a juicio personal, dentro de la Organización, el éxito o fracaso de un proyecto, objetivo o meta, depende en gran medida de las decisiones y del tipo de liderazgo que el jefe aplique en su quehacer cotidiano, debido a la incidencia que éste tiene y representa dentro del organigrama.

Con la consigna de verificar las aptitudes que posee cada candidato, Zepeda, H.F. (1999) menciona que una medida pertinente es la aplicación de pruebas de destreza que permita elucidar como es que la persona resuelve los problemas, los cuales pueden variar de uno a otro dependiendo de los requerimientos que el perfil del puesto demande, así por ejemplo se puede realizar una valoración a través del manejo que se tenga de un procesador de textos, una prueba de manejo, velocidad de captura de información, compostura de equipo, etc. En donde se tiene un resultado palpable del comportamiento y de las expectativas que el puesto de trabajo demanda, para lo cual puede servir la aplicación de un Assessment Center o Centros de Evaluación, el cual señala Escalante (1985; citado en: Martínez, 2002), consiste en una serie de pruebas en donde se simulan

situaciones de trabajo, con el fin de observar la ejecución individual o grupal de los participantes y así determinar a los más idóneos, para cubrir las plazas existentes, lo cual se genera bajo un consenso de opiniones y registros que emiten algunos profesionistas que son previamente entrenados para tal actividad. Para que un Centro de Evaluación tenga éxito, en primera instancia se debe tener precisión acerca de los objetivos y dimensiones que se van a evaluar, para que la actividad misma se acerque en la medida de lo posible a la “realidad” que se genera en el área de trabajo, así como del entrenamiento o capacitación que tengan los observadores para que sus juicios y conclusiones ayuden a determinar objetivamente a los candidatos que son más idóneos.

3.3 Actitudes.

Es preciso determinar durante la entrevista, el interés y motivación que tiene el candidato por formar parte de la Organización, porque puede ser que tenga los conocimientos técnicos o profesionales e incluso de especialización, para ser eficiente en su trabajo, pero si no está con la disposición y el ánimo para aplicarlos, de poco valen los mismos. Por tal motivo es fundamental indagar acerca del plan de vida que éste tiene, así como de conocer los aspectos que lo motivan para llevar a cabo sus funciones o en su caso que factores han intervenido para que tome la decisión de cambiar de empleo; si lo que pretende son posibilidades de capacitación, algún aumento de sueldo, un ambiente de trabajo armonioso, ascensos en la escala jerárquica, estabilidad laboral, oportunidad para ser partícipe en determinado proyecto, conocer el tipo de persona con el que puede tener conflictos, etc., ya que a partir de este conocimiento se pueden predecir conductas que probablemente se suscitarán en un futuro inmediato, si las condiciones laborales se presentan en una forma similar.

3.4 Lenguaje Corporal

El entrevistador debe estar entrenado para poder observar y analizar los movimientos corporales que emita el entrevistado, con el fin de determinar una coherencia con respecto a la información que transmite a través del lenguaje, ya que en ocasiones este tipo de mensajes son más importantes que los verbales, como lo señala acertadamente Cardona (idem). En la entrevista de Selección de Personal, en muchas de las ocasiones se tiene la apreciación de que existen contradicciones sustantivas en cuanto a la emisión de información y ello se debe en gran medida a que el candidato trata de ofrecer la mejor imagen de sí mismo para conseguir un empleo, sin darse cuenta a plenitud que sus comentarios son inconsistentes, porque carecen de un fundamento sólido, así como tampoco que al pretender engañar al entrevistador puede ser contraproducente para que pueda conseguir su objetivo de emplearse, debido a que muchas Organizaciones buscan como un rasgo de personalidad importante la asertividad con la que se conduzcan. La imagen corporal que reflejan los candidatos puede generarse dentro de varios espectros, como lo puede ser aquel que se desenvuelve **vigorosamente**, en cuyos casos podríamos tener indicios acerca de su nivel de energía, el **rígido** que tal vez se conduzca con diplomacia y dificultad para cambiar de puntos de vista abruptamente, el **desenvuelto** que pudiera tener las características para relacionarse con facilidad e integrarse a grupos de trabajo, entre otros. Con la finalidad de tener parámetros más amplios acerca de la importancia del lenguaje corporal, será conveniente que el entrevistador analice los gestos, posturas, la intención que genera en cada movimiento, como lo puede ser la motricidad de sus manos, los pies, la cabeza, los ojos, el tronco que en su conjunto ofrece datos que pueden ser de suma importancia para delimitar el estado anímico y el temperamento que posee el candidato en cuestión, sí y sólo sí, el psicólogo cuenta con la habilidad y destreza para poder interpretarlo.

El lenguaje corporal, es importante para el entrevistador, ya que en muchas de las ocasiones a través de mi experiencia laboral, he podido vislumbrar que debido a la necesidad que tiene el entrevistado por obtener un empleo, éste desvirtúa la

información o miente con el fin de generar una buena impresión, por tanto cuando se tiene desarrollada la habilidad para realizar un análisis de la información que emite el cuerpo se pueden realizar conjeturas más acertadas acerca de los rasgos de personalidad que lo determinan.

Estos son algunos factores que se recomiendan observar en el candidato para tener más información con relación a las características que distingue a cada uno de los candidatos: el saludo de mano, la manera en que camina, la forma en que se sienta, las gesticulaciones que utiliza para expresar una idea, la posición que asume durante el proceso de entrevista que puede ser de interés, de hostilidad, de temor, de aburrimiento, de desafío, etc.

Grados y Sánchez (idem) enuncian una serie de generalidades en el lenguaje corporal de los candidatos en el momento de llevar a cabo una entrevista de selección que es deseable destacarlos:

- a. El defensivo, se sienta con los brazos y las piernas cruzadas; si es una mujer conserva el bolso consigo, lo aprieta para reflejar que será difícil que se obtengan detalles de su persona.
- b. El tenso, se muestra rígido, se sienta erguido y en ningún momento descansa su espalda en el respaldo de la silla.
- c. Ansioso, son aquellos entrevistados que denotan angustia y se conservan al borde del asiento, mueven las manos tocándose la cara o se limpian el sudor de las manos y frente en las piernas.
- d. Desafiante, se sienta mostrando aparente molestia cruza los brazos y en general trata de dar la impresión al Psicólogo que él tiene en gran parte el control de la entrevista.
- e. Desparramado, es el que parece que en lugar de estar sentado, se encuentra acostado en la silla, perdiendo la cordura del contexto y relajándose en demasía.

Se parte del hecho de que los candidatos y en general todas las personas pueden ejercer un control mayor sobre su lenguaje, pero en menor medida sobre su

cuerpo, por lo cual resulta importante observar lo que acontece con él cuando se realice por ejemplo una pregunta de confrontación o de desagrado, para conocer si su actitud se torna desafiante con la mirada que expresa, manotea o simplemente guarda la cordura porque su estado emocional, así se lo permite. Se piensa que el movimiento de los ojos hacia la izquierda, el candidato trata de remitirse a eventos que se generaron en el pasado o que se trata de un individuo introvertido, todo ello como ya se ha hecho énfasis tiene que determinarse bajo un contexto en donde existan otros indicadores; el movimiento de los ojos hacia la derecha puede hacer referencia de alguien fuerte, extrovertido; el parpadeo rápido hace referencia a que su mente está pensando rápido, parpadeo lento y mirando hacia el techo, es que el candidato está haciendo insight; el parpadeo por períodos largos (de 5 a 10 minutos), puede ser indicativo de alguien que padece de una psicosis. Las manos pueden recrear lo que pudo haber sucedido o está sucediendo con su persona: puño cerrado o mano en la parte trasera del cuello, coraje o enojo; frotarse las manos, depresión; anillos en los dedos o excesiva joyería habla de un candidato inmaduro, así como el juego con el cabello como en la forma de hacer rizos; manos en forma de garra o detrás de la espalda indica poder; cejas abajo u hundidas, enojo y coraje; hacia arriba y separadas, es sorpresa a la pregunta que se llevó a cabo; tocar la nariz dice que el entrevistado está bajo estrés; cuando bosteza todo el tiempo puede tratarse de que esta mintiendo y existe falta de interés en el tema que se trata; si saca aire constantemente por nariz está enojado; si toma aire por la boca, está alerta y sorprendido, enrojecimiento y brazos unidos al cuerpo, gran cantidad de estrés; si apunta con un dedo al entrevistador, puede ser un indicador de que se encuentra enojado.

Arthur (1992), menciona que “Aun cuando no haya interpretaciones universales de ningún gesto en específico, hay la tendencia a interpretar ciertos movimientos en determinada forma”, como los que a continuación se enuncian:

Mensaje no verbal	Interpretación típica
Mirar a uno a la cara	Amistoso, sincero, confiado, afirmativo.

Evitar mirar de frente	Frío, evasivo, indiferente, inseguro, pasivo, asustado, nervioso.
Mover la cabeza de derecha a izquierda varias veces y viceversa	No está de acuerdo, escandalizado, no cree.
Bostezar	Aburrido.
Rascarse la cabeza	Confundido, incrédulo.
Sonreír	Contento, comprensivo, estimulante.
Morderse el labio	Nervioso, temeroso, angustiado.
Dar golpecitos con el pie	Nervioso.
Cruzar los brazos	Airado, desaprueta, está en desacuerdo,
Fruncir el ceño	defensivo, agresivo. No está de acuerdo, resentido, furioso, desaprueta.
Alzar las cejas	No puede creer, sorprendido.
Esponjar las narices	Furioso, frustrado.
Retorcerse las manos	Nervioso, ansioso, temeroso.
Inclinarse hacia adelante	Atento, interesado.
Arrellanarse en el asiento	Aburrido, relajado.
Sentarse al borde de la silla	Ansioso, nervioso, aprensivo.
Moverse en el asiento	Intranquilo, aburrido, nervioso, aprensivo.
Encorvarse	Inseguro, pasivo.
Postura erguida	Confiado, afirmativo.
Al respecto Keats (op. cit.), señala los siguientes gestos faciales indicativos de un estado de ánimo:	
Estado de ánimo	Gesto
Enojo	Ojos muy abiertos, cejas bajas,

Sorpresa	músculos de la boca tensos. Ojos muy abiertos, cejas levantadas, boca abierta y relajada.
Felicidad	Ojos hacia arriba, cejas neutrales, boca alargada con los extremos hacia arriba.
Tristeza	Ojos bajos, cejas bajas, extremos de la boca hacia abajo.
Aburrición	Ojos y cejas neutrales, boca hacia abajo.
Miedo	Ojos muy abiertos, cejas levantadas, boca con los extremos hacia atrás.
Autosuficiencia	Ojos cerrados, cejas neutrales, extremos de la boca hacia arriba.

3.5 Vestimenta.

Aunque este es un tema que pudiera en primer instancia parecer parte de una postura cargada de vanidad o ser materialista, resulta importante que el candidato al ir a solicitar un empleo, se vista conforme a los parámetros que social y laboralmente son aceptados, ya que con ello denota de alguna manera la posibilidad para adecuarse a las exigencias que la Organización le pudiera llegar a demandar. Para lograr tal fin, es necesario considerar el nivel de estudios que tiene el entrevistado, la zona geográfica de la cual proviene, así como el impacto que tiene hacia el exterior la posición que pretende cubrir, debido a que para algunos puestos es imprescindible el uso de traje sastre, corbata, zapato formal y en general vestimenta que refleje seriedad, pulcritud y presencia, ya que recordemos que la imagen que se debe cuidar, es en la mayoría de los casos un principio inamovible. En caso que se tenga a un candidato que no satisface, con este aspecto, pero que cubre con los demás requerimientos que el perfil del puesto tiene estipulados, será conveniente que se le haga saber la necesidad de

un cambio en su estilo de vestir, con amabilidad, tacto y concientizándolo que ello le será benéfico para su desarrollo e integración a determinado equipo de trabajo. De igual manera debe existir flexibilidad para aceptar ciertos estilos y gustos en aquel personal que no tenga contacto directo con gente externa a la Organización o que su función sea más de índole técnico u operativo; asimismo, será conveniente que el entrevistador, se adapte a las características de la población con la que va a tener contacto, con el fin de que la empatía se genere con mayor prontitud.

3.6 Tipos de candidatos.

Los rasgos de personalidad que posee cada candidato, varían de acuerdo a la historia que cada quien haya desarrollado a través de su vida; sin embargo, existen varias características que son comunes en cada uno de ellos que pueden facilitar la conducción de su entrevista psicológica y lo deseable es identificarlos para tener un conocimiento previo del tipo de candidato que se entrevistará, formular una guía de entrevista, saber conducir objeciones o cualquier otra eventualidad que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos que en inicio se tienen pactados.

Acevedo y López (1996), Arthur (1992), Keats (1992) y Grados y Sánchez (2000), agrupan algunos tipos de candidatos y sugieren cierto tipo de trato hacia éstos, para que el proceso de entrevista resulte un éxito.

3.6.1 Manipulador.

Este tipo de candidatos generalmente se desenvuelven en forma extrovertida, con aparente seguridad en sí mismo, y tratan de ofrecer en todo momento al entrevistador, argumentos contundentes utilizando su capacidad de persuasión. Buscan tener un dominio sobre las condiciones que establece el Psicólogo, con base en la cortesía, son atentos, firmes y su objetivo central se enfoca a su deseo

de querer convencer bajo todos los medios que se encuentren a su alcance de que su decisión y la manera en que se conduce fue y es la mejor.

El manipulador tratará en algunos casos de desviar la atención, asumiendo una postura locuaz hablando mucho más de lo que se cuestionó, con el fin de que el entrevistador tenga una basta información que resulta intrascendente para los requerimientos del puesto de trabajo y de esta manera pretende desviar la atención, ya sea para ganar tiempo y analizar que estrategia va a utilizar en lo subsecuente o simplemente para no elucidar sus deficiencias y los problemas que probablemente ha tenido con antelación. Estas personas suelen ser muy simpáticas y en extremo atentos; si el sexo del candidato es el opuesto al del psicólogo, es probable que se presenten actitudes seductoras, complacientes y de adulación.

Será conveniente que el entrevistador tenga claridad en el objetivo de la entrevista y que los halagos que le ofrezcan no generen una impresión deteriorada del potencial que posee el candidato. Se deberá establecer un rapport breve y de preguntas de confrontación, asumir una postura de desagrado y realizar preguntas cerradas con el fin de “romperle el esquema” y para hacerle notar que bajo esa actitud no va conseguir llegar a ninguna parte; se debe ser directo e incisivo en los cuestionamientos que se realicen, para que ello ayude a que la entrevista concluya dentro de los tiempos que se tienen previstos.

3.6.2 Emotivo

Aunque este tipo de entrevistado se puede manifestar, tanto en hombres como en mujeres, es en estas últimas en las que se genera con más regularidad, ya que por naturaleza cultural tienden a ser más emocionales y sentimentales. No obstante de las condiciones sociales que prevalecen en nuestro país como lo es la falta de empleos, el candidato emotivo, trata de magnificar sus problemas para hacer sentir al entrevistador compasión por su situación y de esta manera poder quedarse con el puesto para el cual concursa y en lugar de esforzarse por hacer

notar lo útil que puede ser su aportación al área, toma un camino equivocado tratando de jugar con los sentimientos del Psicólogo, en donde probablemente llore y asuma una postura de desesperación, tratando de evadir y rehusar las preguntas que se les hacen y anteponiendo una posición de víctima “desahuciada”, por lo tanto la actitud que asume, es de incapacidad tratando de causar lastima. Con el fin de no dejarse sorprender por el candidato emotivo, será conveniente ofrecerle un par de minutos para que se tranquilice y recapacite lo que está sucediendo y en caso de que vuelva a presentar ese comportamiento, será conveniente suspender la entrevista haciéndole notar que bajo esas circunstancias no es viable que se continúe con el proceso, ofreciéndole una nueva cita en caso de considerar que su estado anímico tenía una justificación válida, pero en caso contrario será mejor no considerarlo, porque probablemente si las funciones que va a desempeñar implican una constante presión, se abrumaría con facilidad cometiendo errores en forma recurrente y no sería favorable su participación dentro del organigrama.

3.6.3 Agresivo

El candidato agresivo puede conducirse en forma cínica, sarcástica, con ironía, con repuestas impulsivas que denotan poca cortesía y que en las decisiones que toma el parámetro que asume es la audacia y el riesgo. Tratará de hacer notar que es muy independiente y que sus convicciones las tiene bien arraigadas, por lo que necesita poco de los demás para salir adelante, lo cual sucede en la mayoría de las ocasiones porque es rechazado de los círculos sociales, por su trato pedante e irrespetuoso. En este caso, el rapport debe ser corto, siendo conveniente que sea el mismo candidato quien lo establezca, es decir, darle momentáneamente el control de la entrevista para que sienta que está haciendo un buen papel, pero una vez que se tranquiliza hay que retomar la estrategia que se tenía prevista, asumiendo una postura firme, pero amable.

Con el afán de que la entrevista sea un éxito, el psicólogo evaluador deberá tener capacidad de autocrítica para aceptar y recibir sugerencias acerca del trabajo y resultados que entrega en su quehacer cotidiano, incluyendo los aciertos como los errores en los que incurre, motivo por el cual, necesita como lo señala Arias (idem), capacitación en la adquisición de nuevas técnicas para entrevistar y supervisión de parte de algún colega que cuente con mayor grado de experiencia profesional, para que bajo un trabajo conjunto, se pueda mejorar su desempeño y ayude al desarrollo de las metas que tiene la organización en cuanto a la selección efectiva de personal. Asimismo, es claro que el entrevistador debe tener un autocontrol sobre sus emociones, para hacer frente a los candidatos que sean “difíciles”, manejando las circunstancias con diplomacia y aplomo, con el fin de que el objetivo mismo de la entrevista no se desvirtúe y se siga manteniendo una imagen favorable de sí mismo, como de la organización para la cual se trabaja.

CAPÍTULO 4

EL PERFIL DEL PUESTO Y LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS, HERRAMIENTAS PARA HACER UNA ENTREVISTA EFECTIVA

4.1 ¿Qué es el perfil del puesto?

Grados (2003), define al puesto como “un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal... El concepto de puesto implica dos elementos esenciales que son:

- a) Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
- b) Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor” (pág. 118).

Richino (idem), enuncia que “El puesto es ese lugar asignado a la tarea o función. La función del selector consiste en buscar personas para realizar determinadas tareas, es decir para resolver los problemas inherentes a esa tarea. El puesto es el término comúnmente asignado a ese conjunto de elementos integrados por:

1. Problemas a resolver.
2. Tareas a realizar.
3. Rol a cubrir.
4. Posición dentro de la estructura formal.
5. Características culturales de la organización. (pág. 57).

French (1998), comenta que las descripciones de puesto son por lo regular resúmenes de una a dos páginas de las tareas básicas que se desempeñan en un puesto y que constituyen parte de las expectativas del papel relativo de ese

puesto. Las expectativas del papel son las actitudes y creencias que las personas que interactúan con el interesado debe y no debe hacer. El mismo autor hace referencia de que la base real para una descripción de puestos puede variar desde una imagen mental por parte del empleador hasta una investigación y un análisis elaborado del puesto por medio de observaciones, entrevistas, cuestionarios e incidentes críticos. En la descripción de los puestos será conveniente que estén vertidos datos como el nivel educativo del candidato, su experiencia profesional, las capacidades y habilidades inherentes a la posición que ocupará como nivel de liderazgo, capacidad para interrelacionarse, destrezas de negociación, adaptabilidad a tareas rutinarias, tolerancia al estrés y en general datos que sirvan como una guía clara y detallada de lo que necesita tener el candidato y para que en el momento en que lo entreviste el psicólogo tenga los parámetros sobre los cuales debe guiar sus cuestionamientos y valore las áreas y atributos que potencialmente deberán cubrirse, para estar en la posibilidad de ser contratado.

El analizar un puesto de trabajo según Schultz (idem), comprende “describir en términos específicos, la naturaleza exacta de las tareas ejecutadas en determinado trabajo. Incluye información sobre equipo o instrumentos que se utilizan durante las operaciones, aspectos esenciales del puesto como los peligros; comprende también la escolaridad y adiestramiento, la escala de salarios y otros aspectos” (pág. 72).

Tener claridad acerca de los deberes que tiene que realizar cada trabajador en su respectivo puesto, ayuda a establecer estrategias de diferente índole, como lo puede ser la encaminada a la capacitación, el nivel de supervisión que se debe tener hacia el personal, las implicaciones en producción que se tendrán en caso de un bajo rendimiento por enfermedad o apatía, en caso de que el personal tenga que tomar decisiones, las repercusiones que éstas pueden tener hacia al área de trabajo en la que se encuentra inmerso, etc., así como tomar las medidas preventivas y correctivas correspondientes que se deberán ejecutar para solventar las adversidades que se vayan suscitando. Por otra parte el tener claramente

definido el perfil del puesto, podrá ayudar también al psicólogo para que tenga parámetros objetivos, en el momento en que le sea solicitada una evaluación del desempeño que ha tenido el personal durante determinado período de tiempo.

4. 2 Utilidad del perfil del puesto en selección de personal.

Es incuestionable que cada uno de los profesionistas encargados de realizar evaluación psicológica, ya sea por sus historia de vida, grado de conocimientos o experiencia profesional, emitirá un punto de vista que se diferenciará de alguna u otra manera, al de otro colega que estudie por ejemplo, los resultados de las pruebas psicométricas que obtuvo algún candidato en su evaluación y ello se debe a que cada vez que se emite algún juicio, entra en juego el criterio que Muchinsky (idem) señala como, una serie de normas evaluativas que son usados como puntos de referencia, que dentro de la Psicología son de suma importancia para poder definir la viabilidad o no factibilidad, para que el entrevistado obtenga el puesto de trabajo. En el momento de tomar de decisiones, por tanto, se corre el riesgo de asumir criterios que carecen de sustento, debido que dentro de las políticas organizacionales, se carece de un trabajo teórico metodológico precedente, en cuanto al proceso de evaluación de candidatos, lo cual resulta deseable destacar, ya que el realizar una labor con ambigüedad, repercute desfavorablemente, tanto en el resultado mismo de la contratación, como en la importancia que tiene el factor humano en el proceso y por otro lado merma la importancia que implica tal proceso que lleva a cabo el psicólogo. Por tal motivo, es indispensable que el entrevistador lleve a cabo su labor, bajo lineamientos y bases que sustenten en lo más posible, los resultados que emite.

Cuando existe una vacante disponible dentro de la organización, será conveniente que el psicólogo tenga claridad de los atributos, cualidades, habilidades, motivación hacia el trabajo, así como de las funciones que realizará el trabajador, con base en las necesidades de productividad que el área solicitante requiere cubrir; para llegar a ese objetivo, se necesita tener definido un Perfil del Puesto, en donde se encuentren vertidos a detalle y con claridad, los factores que se

enunciaron con antelación, de modo tal que el evaluador realice su entrevista psicológica, teniendo puntos de referencia para que su labor sea ejecutada con más facilidad, ya que recordemos de la complejidad que implica seleccionar al candidato más viable en el menor tiempo posible, además de si se parte del hecho de lo abstracto que resulta el ser humano en todo el espectro de su comportamiento.

Como puede evidenciarse, la labor del psicólogo entrevistador, no se remite al hecho propiamente de estar cara a cara con el candidato para conocerlo, sino que también resulta imprescindible que dentro de su ejercicio profesional, se tenga un conocimiento preciso de la dinámica de trabajo que se genera en las diferentes Direcciones, Gerencias o Departamentos que conforman a la Organización, con el afán de que se encuentre familiarizado y diseñe un plan de trabajo que le permita planear y diseñar programas, para ser eficiente en su desempeño cotidiano.

El entrevistador necesita tener un conocimiento de las responsabilidades y deberes que están establecidos en el cargo, por lo cual, se debe de establecer un acercamiento con el Jefe inmediato superior u otros trabajadores que ocupan una plaza con las mismas características o lo más parecidas a las requeridas. Un perfil del puesto, generalmente se tiene la creencia de que plasma en la mayoría de la veces atributos ideales que son prácticamente inalcanzables para cualquier candidato que vaya a solicitar empleo, aspecto que desde mi perspectiva se debe a fallas sustanciales, por una lado, de las deficiencias de comunicación que se establece entre los profesionistas encargados de esta labor y por la otra, en la falta compromiso y de importancia para instaurar una metodología de trabajo, ya que en esta fase como en la mayoría de los trabajos grupales, la corresponsabilidad juega un papel importante.

Como punto de partida, para que el psicólogo se encuentre en la posibilidad de definir y describir el Perfil del Puesto, necesita acudir al área respectiva en una serie de días, para conocer los compromisos y funciones que el puesto de trabajo tiene contemplados, entrando en diálogo constante con el Jefe, así como con los

empleados, observando la labor de estos últimos, registrando aspectos que se consideren importantes, con el objeto de elucidar gradualmente la incidencia que tiene el puesto en el Departamento. Así pues, las principales herramientas para analizar un puesto de trabajo son: la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Para ir depurando la información, además de la observación, será conveniente apoyarse de cuestionarios que permitan analizar el trabajo, lo cuales se sugiere ser contestados en forma conjunta entre el Psicólogo y el Encargado, para aclarar dudas acerca de la terminología y en general de los resultados que se irán obteniendo de la investigación, con el fin de conciliar puntos de vista que permitan tener un mayor grado de confiabilidad para determinar las responsabilidades y deberes que requiere tener el candidato.

Una vez que se tiene establecido una descripción del puesto y se tiene que contratar a un empleado para determinada plaza, es de importante tener como punto inicial y referencial, con una requisición de personal en donde se estipule si se trata de un reemplazo de plaza, si se trata de un puesto de nueva creación, la fecha en que deberá ser cubierta la plaza, el Departamento que lo solicita, el nombre del responsable del área, el horario, sueldo o cualquier otro dato que permita tener datos recientes sobre el nivel de responsabilidad y de dinámica que haya cambiado con el transcurso del tiempo, ya que como muy acertadamente lo señala Arthur (idem), que cada vez que vuelva a quedar vacante un puesto de trabajo, se debe realizar un estudio acerca de las responsabilidades que tiene y tendrá el nuevo trabajador, para que la información se mantenga actualizada y se evite en lo medida de lo posible, caer en errores en el momento de tomar decisiones que puedan perjudicar la dinámica y productividad del área solicitante; dado que pudo haber sido que en ese período, se instauraron nuevas políticas dentro de la organización, un nuevo jefe se integró al equipo de trabajo y tiene una concepción del trabajo que dista de la forma con la que se trabajaba con antelación o simplemente porque se suscitaron modificaciones inherentes a la dinámica en la se realiza el trabajo mismo.

Por otro lado, los perfiles de puesto son herramientas, que permiten elucidar fallas y aciertos en la forma en que se realiza la labor de cada uno de los trabajadores y permite detectar problemas potenciales que se generan en la estructura de la organización, así como prever y mejorar continuamente los procesos de selección y contratación, claro está dependiendo de la actitud de apertura, colaboración y ánimo por cambiar lo que hasta ese momento existía.

De igual manera, las descripciones de puestos ayuda a enfocar de una mejor manera las fuentes de reclutamiento para seleccionar al personal y que podrían a la postre ahorrar recursos materiales, como tiempo y esfuerzo en la búsqueda del candidato.

No obstante los alcances que tiene el perfil del puesto en el proceso de entrevista en Selección de Personal, evidentemente también tiene limitaciones, ya que seguramente existirán factores que no se encuentren incluidas en el documento como lo son las políticas y la normatividad en la cual se tiene que basar el trabajador o cualquier otra que puede generar duda para determinar si el candidato satisface los requerimientos, por tal motivo, el psicólogo debe de estar familiarizado también con la misión y los lineamientos bajo los cuales se rige la organización, con el fin de que pueda formular las hipótesis respectivas y delimitar si el trabajador potencialmente podrá o no adaptarse a las características generales del área.

Por último, será conveniente que para determinar un perfil del puesto, la investigación realizada para recabar información, se genere en base a un sistema de trabajo que periódicamente se encuentre actualizado para que los atributos, responsabilidades y deberes, se apeguen en lo más posible a lo que el candidato debe satisfacer y de esta manera se pueda valorar su grado de utilidad.

4.3 Función de las pruebas psicométricas para llevar a cabo una entrevista en selección de personal.

Los exámenes psicométricos comenzaron a tener más auge en la etapa de la primera guerra mundial, en donde algunos países, en especial los E.U.A., tenían que reclutar y seleccionar a una gran cantidad de candidatos y las empresas con necesidades similares, emplearon estas herramientas en su metodología de trabajo. Los test psicométricos, son en esencia, una herramienta para medir un fragmento o parte del comportamiento en una forma sistemática y bajo un sustento teórico y como lo señala Ramírez (1993), “Los tests son considerados como métodos científicos de medida de las diversas reacciones del individuo, basadas en leyes generales ampliamente comprobadas con anterioridad, a través, de las cuales se intenta determinar aspectos concretos de la personalidad” (pág. 35).

Es factible que el entrevistador inexperto en su afán por cubrir una vacante de trabajo, pueda incurrir en equivocaciones en el momento de la toma de decisiones, si en principio se apresura o basa sus resultados, en métodos de trabajo infundados o simplemente cuando considera como parámetro su propia intuición o apreciación, por creer que es lo más idóneo; por tanto, es necesario recordar que la ciencia psicológica, así como cada una de las vertientes que la constituyen, debe estar apoyada por fundamentos científicos y una metodología en donde se tenga la posibilidad de comprobar los hallazgos que se suscitaron, porque en forma contraria el psicólogo estaría perjudicando la calidad de su trabajo, su ética no estaría siendo puesta en práctica y aunado a ello, la imagen como profesionista que debe tener hacia el exterior, se vería deteriorada. Por tal motivo, es importante sustentar el trabajo que se realiza en la práctica cotidiana, con herramientas que tienen un precedente científico y estadístico en donde el entrevistador pueda apoyarse para defender su labor y más importante aún, con la finalidad de mejorar y agilizar su trabajo.

Cabe hacer hincapié que las características de personalidad, son de muy diferente envergadura y entre cada persona existen diferentes matices en función de su propia historia de vida, por lo cual resulta todavía más importante, la necesidad de

que el psicólogo tenga la posibilidad de apoyar su labor en base a las pruebas psicométricas para que en el momento en que tenga que valorar y diagnosticar a un candidato, sea bajo un sustento veraz.

Levy-Leboyer, C. (1992), señala que “existe una gran confusión en el campo de la medición y de la descripción de la personalidad. Tal confusión aumenta con la irrupción en un mercado acostumbrado a técnicas simples y fáciles de aplicar, de numerosos métodos supuestamente milagrosos” (pág. 128). Dicha deficiencia a juicio personal considero que se debe en parte a que existen profesionistas que buscan lucrar únicamente con la carrera, perdiendo de vista la esencia de su objeto de estudio, así como las bases éticas sobre las cuales debe girar su trabajo. Por tal motivo, es importante que el psicólogo evaluador se encargue de verificar y mantener actualizada la batería de pruebas que utiliza para determinar su utilidad o caducidad en el proceso de selección de personal. Por su parte Schultz (idem), menciona que “compete a los psicólogos escoger o idear las pruebas de selección más adecuadas y efectuar la laboriosa investigación que garantiza el éxito de un programa integral de selección de personal” (pág. 119)

Antes de elegir alguna batería de pruebas psicométricas, el entrevistador debe investigar la validez de los test que desea incluir en su proceso de evaluación, es decir, tiene el deber de conocer las bases teóricas bajo los cuales fueron creados, la muestra estadística, los análisis de correlación, la trayectoria y curricula del los profesionistas que las hicieron, etc.

Los Test o Pruebas, buscan predecir el comportamiento futuro que tendrá el candidato, en este caso, en el puesto de trabajo para el cual está concursando. Es importante señalar que las pruebas deben tener una serie de atributos, con el fin de determinar su confiabilidad, entre las más importantes según Schultz (idem), se encuentran:

- a) Normalización, que hace referencia a la uniformidad en las condiciones y procedimientos en que se aplica, como lo son las mismas instrucciones, tiempos y ambiente físico de aplicación semejante.

- b) Objetividad, de la puntuación o calificación de los resultados, que se refleja en la eliminación de prejuicios o preferencias personales y con base a parámetros que sean claros y definidos.
- c) Normas, las cuales deben tener un marco de referencia o criterio de comparación a través de una muestra de estandarización, para comparar las calificaciones y/o resultados entre candidatos en determinada área. Es importante que los resultados sean congruentes y uniformes para que el instrumento tenga un mayor sustento.
- d) Validez, que hace mención a la correlación entre lo que se desea medir y lo que realmente mide el test.

Una vez que se hallan determinado la batería de pruebas que se va a utilizar, en el momento de la aplicación, será importante tener en cuenta lo que Fernández (1996), señala como rapport que en el lenguaje psicométrico, hace referencia al “esfuerzo del examinador por despertar el interés del sujeto, obtener su cooperación y asegurar que sigue las instrucciones tipificadas del test” (pág. 34), ya que al tener controladas estos elementos durante la aplicación de las pruebas, se garantiza que el resultado obtenido es el reflejo del potencial y características propias del evaluado. Para cada uno de los procedimientos que intervienen en la aplicación de pruebas, debe existir **uniformidad**, por lo cual será importante que los aplicadores que también tienen que ser psicólogos, debido al fundamento que ya se ha mencionado con antelación en el capítulo 1, se encuentren entrenados y capacitados conforme a lo que establecen los manuales que forman parte de la misma prueba. Dicha uniformidad, tiene como finalidad prever cambios sustanciales en la aplicación, tanto en lo individual, como en lo colectivo, por lo cual se sugiere ensayar el procedimiento mediante un juego de roles, con el fin de mejorar la técnica y que el psicólogo tenga una familiarización y dominio del procedimiento que se deberá utilizar día con día.

Resulta esencial que se observe la manera en que resolvió las pruebas el candidato, así como la actitud que asumió durante la evaluación, para que

estos resultados sean parte complementaria en el momento de realizar su entrevista psicológica y se puedan determinar con mayor grado de precisión, conjeturas acerca de los patrones de comportamiento que lo caracterizan.

La batería de pruebas estará determinada por las exigencias y necesidades de cada Departamento o Área de trabajo, en donde será sugerente tomar en cuenta la requisición de personal, el perfil del puesto, las normas y políticas, el ambiente laboral que impera en el área solicitante, demanda de tiempo para cubrir la vacante, entre otras. Una vez que se tengan a los candidato interesados, se les hayan aplicado las evaluaciones pertinentes y se les haya entrevistado, se tendrá que conjugar la información en un reporte psicológico en donde quedarán descritos en forma clara y detallada, sus rasgos de personalidad, el estilo de trabajo que posee, la habilidad que tiene para resolver problemas ante situaciones adversas o cualquier otro rubro que sea de interés, para que posteriormente se emita un diagnóstico que puede ir en términos de no recomendable o de aptitud y se realice como fin último la contratación pertinente el nuevo empleado en su caso.

No obstante de que en la actualidad existen gran variedad tanto de pruebas psicológicas, como psicométricas para apoyar la labor del psicólogo encargado de realizar selección de personal, como lo son aquellas que determinan el coeficiente intelectual, los rasgos de personalidad, los valores, el estilo de liderazgo que ejerce el candidato, entre muchas otras, en el presente apartado, como puede evidenciarse, no se profundiza en los fundamentos teóricos como metodológicos que sustentan la validez y confiabilidad de cada una de éstas, ya que como se ha mencionado con anterioridad, la elección de las herramientas a utilizar, dependerá en esencia de las necesidades que cada organización en lo particular tenga para seleccionar a su personal.

CONCLUSIONES

Como se puede vislumbrar en el manejo de información que hasta el momento se ha realizado, para lograr una entrevista efectiva que permita seleccionar al candidato potencialmente más adecuado que desarrolle las funciones y responsabilidades que le sean conferidas, implica un gran esfuerzo, tanto de parte de la organización en el momento en que establece como prioridad y énfasis en la importancia que implica el mismo proceso, como del potencial que debe tener el psicólogo evaluador que realiza la entrevista. Por tal motivo, se debe entender que el proceso de selección de personal implica una inversión, que tal vez en inicio elucide un costo de la papelería y recursos materiales, del tiempo hombre utilizado o de la capacitación que se tendrá que otorgar hacia el nuevo empleado, pero que en un futuro, los beneficios que se reflejarán serán mayores, ya sea con relación a su permanencia y estancia en el puesto, el ánimo que tendrá para desarrollar su trabajo y en general en el aporte que éste realice hacia el área.

Cabe aclarar que en cada labor donde intervenga el ser humano, existe un margen de error y esta no es la excepción, ya que puede ser que el proceso sea bueno, pero resulte que probablemente el candidato no fue capaz de adaptarse a las condiciones generales del trabajo, por ello se sugiere, como lo aplican algunas organizaciones, que para evitar implicaciones negativas y pérdidas mayores en dicha inversión, se establezca desde un inicio, un convenio en donde quede elucidado que la contratación inicialmente será por un período de tres meses de prueba, para determinar y evaluar su nivel de competencia hacia el puesto de trabajo y en caso de que satisfaga los requerimientos mínimos de lo establecido en el perfil del puesto, le será otorgada una plaza dentro el organigrama. De igual manera una visita al área de trabajo para que perciba el ambiente físico y las personas que la integran, ayudará a que el mismo candidato visualice el grado de interés que tiene hacia el empleo, claro esta que dicha posibilidad por las cargas de trabajo que regularmente se generan en cualquier organización, puede ser vista como algo idealista o poco funcional en la praxis, pero si se decide

contemplar esta opción, puede resultar benéfico con respecto al ahorro de recursos, ya que se tiene una idea general acerca de las necesidades de adaptación hacia el entorno que el candidato deberá cubrir y desde un inicio él mismo percibirá si está en las condiciones de salir adelante o fracasar, así como de delimitar si se están cubriendo sus expectativas con respecto a esa opción para emplearse.

Uno de los objetivos organizacionales deberá estar centrado en la identificación del personal hacia las políticas, normas y reglamentos que prevalezcan y resulta que la entrevista puede ser un vehículo importante para consolidar esa meta, ya que desde el primer acercamiento con el candidato, se le debe hacer mención, es decir inducirlo, acerca de las características de la organización, de los beneficios que tendrá, pero también de los deberes que asumirá, para que de alguna forma vaya introyectando las adecuaciones y esfuerzos que tendrá que realizar para salir adelante ante este nuevo reto que implica trabajar en otro lugar. Dicho factor puede ayudar en gran medida a que exista una merma en la rotación de personal hacia determinado puesto, ya que al existir lo que en el lenguaje común implica “ponerse la camiseta”, el candidato estará motivado para hacer lo que le solicitan con el ánimo y la satisfacción personal que se necesita.

El escuchar activamente, observar y prestar atención hacia el candidato, permite desde un inicio tener una mayor oportunidad de abrir los canales de comunicación, generando la empatía necesaria y provocando que el entrevistado hable.

Por otra parte, durante el proceso de la entrevista, será conveniente que el psicólogo, tome las notas que considere pertinentes, cuando el candidato esté hablando, con la finalidad de ir procesando la información, formular mentalmente las preguntas que se realizarán en lo subsecuente y delimitar gradualmente su idoneidad hacia el puesto para el cual concursa, así como para mantener fresca la información y no se pierdan datos importantes que a la postre puedan ser perjudiciales en el proceso. Para apoyar esta labor el uso de códigos o claves será determinante para preservar el contacto ocular y observar el lenguaje corporal.

Lo más importante durante un entrevista psicológica, es lograr que el candidato hable en un ambiente donde prevalezca la confianza, ya que si eso no se logra establecer desde un comienzo y por supuesto a lo largo de la misma, no se tendrán los elementos necesarios para saber y conocer si frente a nosotros tenemos a un candidato capaz para ocupar una plaza.

Cabe señalar que no sólo es trascendente determinar el nivel de capacidad, habilidades o experiencia laboral que tiene el entrevistado, sino también la motivación, los intereses y las actitudes que probablemente asumirá hacia el nuevo puesto, ya que ello demarcará en gran medida su estancia y rendimiento. Por tanto, resulta necesario destacar el rol profesional que tiene el psicólogo en el área de los Recursos Humanos, ya que al utilizar como herramienta de trabajo la entrevista psicológica para seleccionar personal, resulta un ejercicio profesional que en forma implícita, requiere de una basta preparación, ética y de conocimientos en el ramo del comportamiento, de ahí el porque considero como premisa que el psicólogo sea el único profesionalista que debe realizar tan ardua e importante labor.

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, I.A. y López M.A.F.A. (1996). **El proceso de la entrevista**. México: Limusa.
- Annemarie, B.G. et. Al. (1997). **Código ético del psicólogo**. México: Trillas.
- Arthur, D (1992). **Selección efectiva de personal**. Colombia: Norma.
- Arias, G.F. (1999). **Administración de recursos humanos**. México: Trillas.
- Bedolla, C.E. (2001). **Selección y evaluación de personal a través de entrevistas por competencias**. Reporte laboral, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Blanco; C.C. (1993). **Como seleccionar nuestro personal**. México: Limusa.
- Bleger, J. (1998). **Temas de psicología (Entrevista y grupos)**. Argentina: Nueva Visión.
- Cardona, H.S. (1991). **Entrevista de selección de personal**. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz, P.I. (2000). **Técnica de la Entrevista Psicodinámica**. Colombia: Pax México.
- Dunnette, M.D. y Kirchner, W.K. (1980). **Psicología industrial**. México: Trillas.
- Fernández, B.R. (1996). **Introducción a la evaluación psicológica**. España: Ediciones Pirámide.
- French, W.L. (1998). **Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos**. México: Limusa.
- Grados, J.A. y Sánchez, E. (2000). **La entrevista en las organizaciones**. México: Manual Moderno.
- Grados, J.A. (2003). **Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal**. México: Manual Moderno.
- Keats, D. (1992). **La entrevista perfecta**. México: Pax México.

- Levy-Leboyer, C. (1992). **Evaluación del personal**. España: Díaz de Santos.
- Martínez, G.G (2002). **Propuesta de evaluación del potencial a través del proceso de selección de personal, en una institución gubernamental**. Tesis de Licenciatura, FES-Iztacala, U.N.A.M.
- Merani, A.L. (1979). **Diccionario de psicología**. México: Grijalbo.
- Morgan, H.H. y Cogner, J.W. (1975). **El Manual del entrevistador**. México: El Manual Moderno.
- Muchinsky, P.M. (1994). **Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología industrial y organizacional**. España: Descle de Brouwer.
- Ramírez, C.C. (1993). **Selección y reclutamiento de personal en México**. México: PAC.
- Reyes, P.A. (1996). **El análisis del puesto**. México: Limusa.
- Richino, S.V. (1996). **Selección de personal**. Buenos Aires: Paidós.
- Rivas, T.A. (1999). **Gestión integral de recursos humanos**. México: Taller Abierto.
- Romero, G.A.L. (2001). **La entrevista grupal en el proceso de selección de una Institución bancaria**. Reporte laboral, Facultad de Psicología, U.N.A.M.
- Sánchez, G.J.C. (1997). **Selección de personal**. Guía práctica. Salamanca: Amarú.
- Schultz, D.P.(1985). **Psicología industrial**. México: Interamericana.
- Sullivan, H.S. (1990). **La entrevista psiquiátrica**. México: Siglo XX Nueva Imagen.
- Tortosa, G.F. (1998). **Una historia de la psicología moderna**. México: Mc Graw Hill.
- Werther, W.B. y Davis, K. (1991). **Administración de personal y recursos humanos**. México: Mc Graw Hill.
- Zepeda, H.F. (1999). **Psicología organizacional**. México: Addison Wesley Longman.