



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

“ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA
DE SELECCIÓN DE PERSONAL”

TESINA PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO
EN PSICOLOGÍA PRESENTA: ANDRÉS ISMAEL CABRERA HEREDIA

DIRECTOR:
LIC. DAVID JIMÉNEZ RODRÍGUEZ

ASESORES:
LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE
LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVÍN

TLALNEPANTLA, EDO DE MEXICO ENERO 2005



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.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la vida por darme la oportunidad de seguir aquí y por poner en mi camino a todas aquellas personas que me han enriquecido como ser humano.

A mi abuela (mamá) por ser mi inspiración, lamento el que ya no se encuentre conmigo pero se que donde este, esta orgullosa de mi.

A mi padre Carlos Cabrera Valdespino, por haberme apoyado para conseguir uno de mis objetivos en la vida y darme la oportunidad de agradecerse en todas las formas posibles

Y a todos aquellos compañeros, los cuales se convirtieron en mis amigos Alejandro, Armando, Claudia ,Emanuel, Erika, Giscela, Isis (Tikipix), Ivette, Judith, Karina, Ramsess ,Rodolfo ,Rufino, Sandra, Sonia, Virginia, Yolanda, Carmen, Diana, Felipe, Lula, Avianney, José, Irving, Jonathan.

A Laura Ricaño Jiménez (BabeLauris), por creer en mi y apoyarme a pesar de todos los problemas que hemos enfrentado y hacerme reír con sus chistes simplones por todo le estoy agradecido enormemente.

En segundo lugar y no por ser menos importantes a esos lugares y cosas que hicieron que el paso por la F.E.S Iztacala fuera aun más grata, a las jardineras de Psicología, al Clandestino, La casa del Potro, Cervecería Modelo, El bola 8, Punk, Death Metal, Black Metal, Doom, Reggae, Ska, a José (el de la mesa que más aplauda), a los Simpson, y a la mano peluda por mantenerme despierto cuando tenia que entregar trabajos al siguiente día,

Con cada uno de ellos estaré unido por siempre, esperaré el momento en que todos nosotros estemos juntos otra vez, ya que los buenos amigos el tiempo no los separa.

INDICE

Resumen

Introducción

Capítulo. 1. La psicología y la industria	7
1.1 Antecedentes de la psicología organizacional	7
1.2 Definición de psicología organizacional.....	8
1.3 El psicólogo en el campo laboral	10
1.4 Campo laboral en la actualidad.....	13
 Capítulo. 2. Reclutamiento y selección de personal	 15
2.1 El reclutamiento interno y externo.....	15
2.2 La selección de personal	19
2.3 La entrevista como técnica selección de personal	21
 Capítulo. 3. La entrevista	 24
3.1 El concepto y objetivo de la entrevista	24
3.2 Entrevista estructurada o cerrada	26
3.3 Entrevista no estructurada o abierta.....	26
3.4 Entrevista mixta o semiestructurada	27
3.5 Entrevista de provocación de tensión	27
 Capítulo. 4 El entrevistador	 29
4.1 Características del entrevistador	29
4.1.1 Conocimientos	30
4.1.2 Habilidades	31
4.1.3 Características personales	32

Capítulo. 5 El proceso de la entrevista.....	34
5.1 Etapas	34
5.1.1 Preparación	34
5.1.2 Apertura o Rapport	36
5.1.3 Desarrollo.....	37
5.1.3.1 General.....	38
5.1.3.2 Escolar.....	38
5.1.3.3 Experiencia Laboral.....	38
5.1.3.4 Concepto de sí mismo.....	39
5.1.3.5 Metas o Expectativas el aspirante.....	39
5.1.3.6 Familiar	40
5.1.3.7 Salud	40
5.1.3.8 Pasatiempos	40
5.1.4 Cierre	41
5.2 Valoración del candidato	41
5.3 Uso erróneo de la entrevista	42
 Discusión	 45
Conclusión	49
Referencias.....	51
Anexos	55

RESUMEN

El proyecto de la presente tesina fue el realizar un análisis de la entrevista en el proceso de reclutamiento y selección de personal para alcanzar dicho objetivo se elaboraron cinco capítulos, en el primer capítulo se presenta una breve historia de la psicología organizacional así como su evolución y diversificación a través del tiempo, también se hace referencia a la importancia de la labor del psicólogo que labora en esta área de la industria y su campo laboral en la actualidad. En el segundo capítulo aborda la labor que el psicólogo realiza en el proceso de reclutamiento y selección de personal, además de que este capítulo sirve de preámbulo acerca de la técnica de entrevistar en la selección de personal. En el tercer capítulo se hace mención del concepto y objetivo de la entrevista, además de mencionar los tipos de entrevistas más utilizadas en el proceso de contratación de personal. El cuarto capítulo es acerca de las características que debiera poseer un buen entrevistador como conocimientos, habilidades y características particulares. El capítulo quinto es una revisión acerca de todo el procedimiento que se debe realizar antes y durante la entrevista para que el entrevistador tenga éxito en la recolección de información y que el entrevistado sienta que ha sido escuchado, además como valorar al candidato y el uso erróneo de la entrevista. Y se concluye con la discusión donde se menciona que la entrevista es uno de los instrumentos mas usados para selección de personal y también uno de los más mal aplicados, además de que es raro contratar a personal sin haber pasado por una entrevista, y que esta labor debe ser realizada por psicólogos.

INTRODUCCION

La psicología desde su emergencia se incorporo paulatinamente a diferentes ámbitos de nuestra vida cotidiana, relacionadas con la salud primordialmente. La psicología en la actualidad ha comprobado que puede abarcar más allá del ámbito clínico puesto que ha sido aplicada a áreas como: educación, salud, social, rehabilitación y laboral, las cuales constituyen áreas de trabajo para las personas que se interesan por el estudio de la conducta humana.

Podemos entonces afirmar que el objeto de estudio de la psicología es el análisis de la conducta humana y evaluar sus interacciones en sus diversos contextos. El nacimiento de la psicología organizacional se debió a cómo la psicología tuvo la oportunidad de demostrar sus aplicaciones prácticas y eficientes a actividades que desembocan en la especialización de reclutamiento y selección de personal en el área laboral.

Hoy en día los fenómenos económicos mundiales como la globalización pone de manifiesto la importancia del factor humano y la necesidad de optimizar sus recursos, por esto que el proceso reclutamiento y selección de personal tiene un papel determinante para éxito o fracaso de una organización. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2000) y Suárez (1983) coinciden en que la falta de una política adecuada de selección de personal puede acarrear pérdidas económicas enormes para la empresa, porque si la selección y colocación de los empleados no es la correcta éstos no se sentirán motivados y satisfechos ya que estarán ejerciendo un trabajo para el cual no están preparados, lo cual es fuente de frustración que se traducirá en déficit para la empresa.

Esta preocupación por ser competitivo, aumentar producción-ventas y contar con el personal adecuado que le ayudará a cumplir estos objetivos, ha hecho que la psicología se perfeccione cada día más con sus técnicas de selección, hoy en día se cuenta con test computarizados (software) que ahorran tiempo y esfuerzo, pero la

entrevista persona-persona es una herramienta que difícilmente será reemplazada por un software.

Existen en la actualidad empresas medianas y pequeñas que realizan el reclutamiento y selección de personal a través de personal no capacitado la consecuencia es la elección de elementos inadecuados para cubrir vacantes, esto a su vez, se transforma en pérdidas económicas.

La selección de un candidato adecuado no es una tarea fácil, es por eso que la psicología organizacional ha creado métodos de selección para darle validez y confiabilidad a los requerimientos de la vacante a ocupar. El psicólogo es el profesional con la preparación apropiada para llevar acabo esta actividad, sobre este tópico se centra el objetivo del presente estudio, en el análisis de la entrevista de selección de personal, la cual es una parte trascendental en el proceso de ingreso del personal al ámbito laboral

La entrevista como parte del proceso de selección de personal, es sin duda una herramienta importante, que apoyada con otras técnicas (como las pruebas psicométricas) puede dar resultados favorables, pero si se le da un uso deficientemente, como personas que apliquen sin haber tenido alguna preparación respecto a la planeación, desarrollo, técnicas y valoración de la información obtenida, la reducen a un simple trámite administrativo, el resultado será negativo tanto a la organización como para el trabajador.

Para alcanzar nuestro objetivo, se analizará el esquema teórico así como el proceso de la entrevista como técnica de selección de personal y exponer la importancia del psicólogo en dicho proceso.

Esta tesina esta dividida en cinco capítulos. El capítulo I, abarca lo referente al campo de la psicología organizacional, su historia primeras aplicaciones y las diferentes funciones que lleva el psicólogo en una organización. El capítulo II, explica el proceso de reclutamiento, selección de personal y la entrevista como técnica. En el capítulo III presenta los tipos de entrevistas, la definición, la aplicación según su estilo y su estructura. El capítulo IV hace referencia de las cualidades que debe tener un eficiente entrevistador. El capítulo V explica el proceso de la entrevista en sus diferentes etapas desde la preparación hasta el cierre de la misma, la valoración de la información obtenida y se hace mención del uso erróneo de la entrevista. Posteriormente se hace la discusión y para cerrar la conclusión del trabajo realizado

CAPÍTULO 1

LA PSICOLOGIA Y LA INDUSTRIA

1.1 Antecedentes de la psicología organizacional

A lo largo del desarrollo de la humanidad la psicología ha ido evolucionando e incorporándose a diferentes áreas tales como la clínica, social, educativa, deportiva y la industrial. Siendo en este estudio de particular interés la del área de organizacional.

La psicología industrial nació formalmente en el año de 1901 cuando dos psicólogos Walter Dill Scott y Hugo Munsterberg, discípulos de Wilhelm Wundt, y un ingeniero Federico W Taylor, iniciaron sus estudios al beneficio de la industria. Walter Dill Scott analizó la posibilidad de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. Posteriormente se publicó su libro en donde se sugería por primera vez la aplicación de principios psicológicos al ámbito de los negocios, por esta misma razón en 1915 se le llegó a considerar como el primer psicólogo industrial (Hernández, 2002).

El psicólogo alemán Hugo Munsterberg, por su parte empleo el método experimental a gran cantidad de problemas, entre los que se destacan los relacionados con el contexto industrial. Así mismo fue considerado como un personaje de gran relieve en los campos de la educación y de la industria hasta el desenlace de la Primera Guerra Mundial

Federico W Taylor, conocido como padre de la Administración que dedicó su estudio al de la Economía de los movimientos, trabajando como ingeniero en una compañía, ahí observó la frecuente ineficacia del modelo tradicional de enfocar y realizar el trabajo, se dio cuenta de que el empresario sólo conoce la capacidad del rendimiento de la mayoría de sus trabajadores, pero no tiene una idea clara de las capacidades y limitaciones del rendimiento de los obreros (Churden y Sherman, 1970).

Ya durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), la psicología industrial adquiere un mayor auge en Estados Unidos. En palabras de Hernández *“Al iniciar el conflicto, el ejercito Norteamericano solicita ayuda de psicólogos con el fin de encontrar sugerencias con respecto a cómo seleccionar de manera eficaz a todos aquellos aspirantes para formar parte del ejercito”* (Hernández, 2002 pp., 3). En el desarrollo de ésta guerra los países en conflicto se vieron en la necesidad de superar al enemigo en el terreno militar, por lo que se recurrió a los psicólogos con el objetivo de enlistar a hombres más capacitados para las actividades bélicas y en consecuencia se desarrollaron dos test de inteligencia: Army Alpha y Army Beta para personas que sabían leer y para personas analfabetas respectivamente. (Guilmer y Haller, 1976).

Flippo (1978) y Hernández (2002) coinciden en señalar que la psicología industrial comenzó a adquirir mayor importancia debido a que comenzaron a efectuarse programas de investigación personal con varios fines como el rendimiento del empleado, tiempos de descanso, ambiente psicofísico y ambiente laboral.

Todas las técnicas y procedimientos utilizados en la selección, adiestramiento y dirección por el ejército fueron retomados, ampliados y mejorados, por lo que hubo un desarrollo continuo de la psicología organizacional en la selección y clasificación de personal, y en el adiestramiento y dirección del mismo.

Más tarde la Organización Oficial de la Psicología Industrial (American Association for Applied Psychology) fue la encargada de demostrar que la psicología aplicada podría ofrecer muchas contribuciones importantes y prácticas (Hernández, 2002).

1.2 Definición de psicología organizacional

Una vez que se habló sobre la historia e la psicología industrial resulta de interés conocer las diferentes definiciones que se han elaborado desde su reconocimiento como área psicológica.

Arias (1989) coincide con Blum (1985) al manifestar que el concepto de psicología industrial, es la aplicación o extensión de los principios psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan dentro de la organización.

Con lo anterior se puede decir que la psicología industrial se basa en los datos, las generalizaciones y los principios de la psicología, puesto que aplica las técnicas de la psicología al campo industrial y los problemas propios de ella; la psicología organizacional formula y modifica procedimientos para satisfacer las condiciones en las empresas.

Martínez (1996) señala que la psicología organizacional se centra en aspectos sociales y psicológicos que pueden presentarse en diversas situaciones de trabajo, es decir, que se interesa en el comportamiento de las personas que componen la organización. El desarrollo organizacional se basa en los conocimientos de las ciencias del comportamiento, está dirigido desde la parte directiva y su enfoque se orienta hacia toda la organización, se interesa en el desarrollo, cambio y mejora de sistemas (Santillán, 1997).

Se considera importante mencionar el señalamiento que hace Arias (1989) con respecto a que el origen del concepto de la psicología organizacional pretende fusionar las necesidades y objetivos tanto de la organización como de los empleados.

De acuerdo con las definiciones mencionadas anteriormente, se puede concluir que la psicología organizacional, es la disciplina que se encarga de aplicar los principios de la psicología al campo laboral, para ofrecer un bienestar tanto para las personas que laboran dentro de una organización como para la organización misma.

1.3 El psicólogo en el campo laboral

Los lugares de inserción de la psicología organizacional son los negocios, organismos oficiales y empresas industriales así como cualquier institución productora u ofertante de bienes y servicios.

García (2000) menciona que en México el primer paso que se dio en el área de la psicología industrial fue en 1942 cuando en el Banco de México se inició una selección de personal constituida por tres procedimientos: examen médico, examen psicotécnico y encuesta social. En 1943 en el Banco de Comercio se realiza la selección técnica de su personal con estrategias y procedimientos similares a los del Banco de México. En 1944 Teléfonos de México inicia la aplicación de exámenes de admisión para el ingreso de sus empleados, las pruebas incluían conocimientos mínimos y las aptitudes que se requerían para el puesto en una batería que compendia test de criterio, percepción visual y auditiva, concentración y memoria, coordinación de nombres y números.

En 1950 se creó el Instituto de Personal A.C., que incluyó en sus servicios el análisis y evaluación de puestos, investigaciones especiales, conferencias y asesorías sobre organización del personal y problemas derivados del trabajo. En la década de los sesentas el movimiento de tecnificación en las grandes empresas se vuelve evidente, requiriéndose la planificación empresarial con técnicas administrativas modernas, usándose procedimientos de investigación de operaciones y computación en la planeación de la producción.

La aplicación de la psicología en el campo laboral de las organizaciones permite comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de sus recursos humanos e igualmente se aprecia cómo los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano.

Por esta razón el psicólogo organizacional desempeña una función importante en la investigación, planificación y dirección de las empresas, porque posee las herramientas para el estudio de los recursos humanos y el análisis del ambiente laboral; es el psicólogo quien define las características de los organismos y sistemas de trabajo con el fin de predecir el comportamiento individual y grupal.

El psicólogo es considerado dentro de la teoría clásica de las organizaciones como el especialista que es capaz de reclutar y seleccionar (psicológicamente) e integrar a los candidatos aspirantes en puestos específicos dentro de las empresas, (Glynis, 2000)

Como se mencionó anteriormente, la psicología industrial ha evolucionado y cambiado su nombre a la psicología organizacional. La importancia del psicólogo organizacional dentro de las organizaciones según Ribes (en: Herrera, 2002) es capaz de analizar el comportamiento dentro de un marco conceptual y que le da un conjunto de habilidades para encontrar los problemas conductuales en los diferentes ambientes.

Diversos autores argumentan las funciones que le corresponden al psicólogo:

Para Herrera (2002) lo que le compete al psicólogo organizacional es:

- ✦ Reclutamiento y selección de personal
- ✦ La inducción
- ✦ Capacitación y adiestramiento
- ✦ Análisis de puesto.

Según Harrasch, (1985; en Herrera 2002) considera que el psicólogo incursiona en las organizaciones para atender los conflictos obrero-patronales, además que propone que las funciones del psicólogo organizacional deberían de ser:

- ⊕ Identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la organización.
- ⊕ Reclutamiento y selección de personal.
- ⊕ Planear programas para el desarrollo de la organización.
- ⊕ Asesoría y capacitación.

Arias (1989) por su parte afirma que el psicólogo en el área laboral se ha venido desarrollando en varios puestos y departamentos tales como:

- ⊕ Reclutamiento y selección de personal.
- ⊕ Entrenamiento y capacitación.
- ⊕ Orientación profesional.

Carmona (1993) hace mención sobre un informe de la American Psychological Asociación donde se citan siete áreas principales que constituyen el campo del psicólogo organizacional.

- ⊕ Selección y pruebas
- ⊕ Desarrollo de gerentes
- ⊕ Consejero personal
- ⊕ Motivación de empleados
- ⊕ Ingeniera humana
- ⊕ Investigación de mercadotecnia
- ⊕ Investigación de relaciones públicas

Como se puede observar el papel del psicólogo ha tenido un notable desarrollo, lo cual nos lleva a pensar que el campo de acción se puede volver limitado, sin embargo, se ha vuelto un problema definir las competencias del psicólogo en las organizaciones (reclutador, asistente de capacitación, conciliador, etcétera).

Dentro de las definiciones anteriores coinciden en la importancia de que el reclutamiento y la selección de personal es labor del psicólogo organizacional por tal razón se abordara en el siguiente capítulo.

1.4 Campo laboral en la actualidad

En esta época moderna de grandes y constantes avances económicos, políticos, sociales y culturales: definitivamente la psicología organizacional forma parte activa en la solución de los problemas de las organizaciones contribuyendo con estrategias metodologías que permiten identificar los factores conductuales que intervienen dentro del ámbito laboral para lograr el éxito.

Un fenómeno que las organizaciones están empleando para aumentar sus estándares de calidad con las certificaciones ISO 9000, claro esta que el fenómeno de la calidad no es nuevo, pero ¿que son estas certificaciones? Estas tienen sus inicios a principios de 1990 en Europa principalmente en el sector industrial y servicios públicos.

"ISO 9000" es la denominación de uso común para una serie de normas internacionales de garantía de la calidad dentro de organizaciones los principios de garantía de la calidad pueden aplicarse a una actividad particular o a todos los procesos de una organización. Si se aplica la garantía de calidad a todas las actividades de una organización, se dice que está ha instaurado un (sistema de la calidad o sistema de control de la calidad Cedepof, 1998.”

El concepto clave definido por la ISO 9000 es la noción de "garantía de la calidad". Todas las actividades planificadas y sistemáticas aplicadas dentro del sistema de la calidad y manifiestamente necesarias para inspirar la confianza adecuada en que una organización cumplirá los requisitos de la calidad.

- ✦ Criterios de calidad definidos para todas las actividades a las que se aplica la garantía de calidad.
- ✦ Procesos que garanticen el cumplimiento de las normas de la calidad.

- ✦ Procesos cuya conformidad se controle sistemáticamente; o detección y análisis de los motivos de no conformidad.
- ✦ Eliminación de las causas de problemas mediante las intervenciones adecuadas de corrección.

Una vez revisados los antecedentes de la psicología organizacional, las actividades que el psicólogo organizacional debe desempeñar dentro de las organizaciones y la importancia del psicólogo en este mundo creciente donde el ser eficiente es sinónimo de capacidad para competir. A continuación el siguiente capítulo abordará el proceso de reclutamiento y selección de personal

CAPÍTULO 2

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.1 Reclutamiento de personal

El proceso selectivo se ha aplicado desde los inicios de la existencia del hombre, ya que siempre ha sido de suma importancia el escoger a la persona más adecuada para una tarea específica, esto ha ido desarrollando nuevas y mejores técnicas de selección de personal, en donde se realizan toda una serie de procedimientos para poder contratar al personal adecuado.

Un punto de acuerdo entre los autores mencionados en el capítulo anterior es que el psicólogo organizacional es el profesional que debe de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal

Armenta (2002) señala que el proceso de reclutamiento inicia en el momento en que surge una vacante generando su respectiva requisición de personal con el perfil del puesto y del candidato. Bass (1972) agrega que este proceso termina cuando se reciben las solicitudes del empleo. Siliceo (1983) y Chiaveato (1998) indican que es un conjunto de procedimientos que tiende a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades del empleo que pretende llenar.

Conjuntamente, Grados (1998) define al reclutamiento como la técnica que está encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Finalmente, Stanton (1990) afirma que el éxito para contratar personal es el resultado de un efectivo programa de reclutamiento.

Por mi parte, de lo anterior definiré al reclutamiento como: el proceso que inicia en el momento en que surge una vacante, generando el perfil del puesto y del candidato,

con la finalidad de atraer candidatos capacitados para llenar estas vacantes y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Existen dos fuentes de reclutamiento (ver anexo 1), el reclutamiento externo: basado en la búsqueda de candidatos que no tengan que ver con los empleados de la empresa; y el reclutamiento interno; es aquel que no tiene la necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a esta el personal requerido en el momento oportuno, estos son:

- ✦ Sindicatos
- ✦ Archivos o cartera de personal
- ✦ Familiares o recomendados
- ✦ Promociones o transferencia

Para Martínez (1996) este tipo de reclutamiento lo considera como primera fuente para cubrir una vacante dentro de la organización mediante ascensos o traslados por tanto, al quedar una vacante esta se ofrece a los empleados actuales. Para la realización de esta se debe confeccionar el aviso, el cual deberá contener como mínimo la siguiente información.

- ✦ Nombre del cargo.
- ✦ Nivel de clasificación.
- ✦ Departamento o unidad de trabajo.
- ✦ Tipo de puesto (temporal o regular).
- ✦ Lista de los deberes y responsabilidades.
- ✦ Requisitos del puesto.

*Educación *Experiencia *Idiomas *Antigüedad en la organización

*Habilidades técnicas *Habilidades especiales *Forma de participación

Este tipo de reclutamiento lo utilizan muchas organizaciones, por el hecho de que las personas que han laborado en la organización, se les tiene confianza aunándoles que ya conocen la dinámica de la empresa, además que es económico, rápido y seguro también genera motivación y competencia entre los empleados, este tipo de reclutamiento sólo se aplica cuando el puesto es de una jerarquía alta, como director, gerente (zona, estado o nacional) por mencionar algunos.

Guth (1994) señala al reclutamiento externo al momento, cuando la organización abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras organizaciones, los medios que utiliza para dar a conocer las vacantes de la organización son diversos como:

- ⊕ Radio
- ⊕ Periódico
- ⊕ Televisión
- ⊕ Grupos de intercambio
- ⊕ Boletines.

Es importante señalar que los medios masivos más utilizados son la radio y los diarios, por su gran poder de convocatoria, en los cuales la información que contenga el aviso determinará el éxito o el fracaso de la oferta que se presente, por este motivo su contenido debe tener las siguientes consideraciones:

- El nombre del cargo.
- Título del cargo.
- Logotipo de la empresa.
- Nombre de la empresa.
- Nivel de preparación académica.
- Forma como se recibirán las ofertas.
- Años de experiencia.
- Idiomas

La razón por la que se realiza un reclutamiento externo, responde al hecho de no ser viable un reclutamiento interno o se desee renovar la planta laboral, claro que se puede hablar de ventajas y desventajas, una ventaja sería que trae nuevas experiencias a la empresa, renueva y enriquece al personal, aprovecha la inversión en preparación y desarrollo efectuados por otras empresas, las desventajas serian el costo, la inversión de tiempo, menor seguridad que en el reclutamiento interno, afecta a la política salarial de la empresa cuando la oferta y la demanda de recursos humanos esta en situación de desequilibrio

Cualquiera de los tipos de reclutamiento que se empleen tienen la misma finalidad identificar los candidatos adecuados para cubrir las vacantes existentes, Armenta (2002) señala que es prioridad cubrir las necesidades de la organización tanto a corto y largo plazo, los objetivos de un buen reclutamiento de personal son:

- Abastecer el proceso de selección de candidatos.
- Realizar las labores de reclutamiento de personal de la manera más efectiva para contribuir con el desarrollo de la organización.
- Contar con el personal adecuado en número y cantidad para efectuar el proceso de reclutamiento.
- Contar con los recursos humanos, técnicos y materiales suficientes para realizar las labores de reclutamiento.
- Actualizar el sistema de reclutamiento.
- Mantener actualizado constantemente al personal que conforma el sistema de reclutamiento.
- Buscar, evaluar y obtener la aprobación y orientación a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos.

Vale la pena señalar que algunas veces en el reclutamiento externo, el perfil que se requiere del solicitante es flexible y esto depende de la vacante a ocupar, puesto que en no todas las vacantes se necesitan las mismas habilidades.

2.2 La selección de personal

Después de realizar el reclutamiento el siguiente paso es la selección, es un ciclo donde los individuos solicitantes pasan a ocupar alguna vacante y las organizaciones que buscan algún prospecto, están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua, de la misma manera como los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y haciendo sus opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no, interés de admitirlos.

Antes de iniciar el proceso de selección, la organización debe de contemplar como primer paso elaborar el perfil del puesto, ya que éste es la base del trabajo de selección, el cual comienza a funcionar desde que surge la necesidad de cubrir una plaza o que exista una vacante, de esta manera, se debe de recabar y analizar toda la información para definir las actividades, del candidato idóneo (Orozco 1999 en: Hernández 2002).

Para Fleishman (1979) la etapa para la elaboración de un programa de selección de personal implica un análisis completo del puesto y con base en ese análisis, desarrollar criterios apropiados de desempeño del trabajo que sirvan para la validación de los procedimientos de selección.

Por último, Reyes, (1990; en Hernández 2002), menciona que para alcanzar una buena selección de personal, se requiere de un análisis de puesto, el cual, ayuda a conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñar la labor de manera adecuada.

En este análisis de puesto se deben de tomar en cuenta algunos aspectos como:

- *Datos demográficos *Experiencia laboral *Seguridad personal
- *Nivel escolar *Vocabulario *Inteligencia
- *Asistencia a cursos y seminarios *Características de personalidad
- *Razonamiento lógico y abstracto

En la literatura especializada, no se hace énfasis a las excepciones sociales por las que un individuo pese a tener las aptitudes requeridas se le niega el puesto vacante. En México existen algunas características cómo:

- * Ser egresado(a) de una escuela pública (UNAM y POLITÉCNICO especialmente)
- * Género
- * Edad
- * Estar embarazada
- * Nacer con alguna discapacidad
- * Estar infectado(a) con alguna enfermedad (VIH, Cáncer...)

Lo anterior puede ser tema de un análisis más profundo, ya que las características individuales de un candidato, pudiera elevar el costo-beneficio de los objetivos de la empresa pese a su origen académico, edad, género u otro.

Una vez realizado el reclutamiento externo y que el análisis de puesto les ha quitado la oportunidad a algunos solicitantes por la rigurosidad de los requisitos, y solo queda un grupo grande y bien calificado de candidatos y se da inicio al siguiente filtro, la selección de personal donde se espera encontrar los más aptos para cubrir un lugar dentro de la organización.

La selección es entendida por Grados 1998 (en: Armenta, 2002) como “la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado” y

se habla de selección de personal en el momento en que se tiene a los candidatos probables para ocupar una vacante.

Por su parte Siliceo (1983) nos dice que una selección desafortunada, puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

Arias, (1989; en Cruz 1995) define a la selección de personal como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo adecuado a las necesidades de la organización y su potencial humano, así como la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto.

Wither (1998) explica que cuando una organización con frecuencia realiza selecciones de personal se puede inferir, que el nivel de adecuación a los puestos de los solicitantes y de las personas contratadas es bajo.

Estas definiciones llegan a una misma conclusión, de que una buena selección de personal disminuye considerablemente riesgos de accidentes, ausentismo, rotación de puestos para poder obtener aquella persona que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar determinado puesto, ya que teniendo al trabajador idóneo conllevará un aumento de calidad en la empresa, para poder alcanzar esto en la selección de personal se deben de seguir una serie de pasos.

2.3 La entrevista como técnica selección de personal

Desde hace mucho tiempo es bien sabido que existen personas que están mejor capacitadas que otras para desempeñar ciertas tareas, así como el hecho evidente de que nadie puede hacer bien todas las cosas; este conocimiento ha dado lugar a que en todos los tiempos y culturas se haya intentado encontrar un método rápido, conveniente y adecuado para medir las habilidades de un ser humano sin tener que llegar a caer en el inútil y, a veces hasta doloroso proceso de ensayo y error.

A partir de que surgió la psicología la entrevista ha sido una de sus técnicas más valiosas y utilizadas. Así hay entrevistas diagnósticas, de apoyo, orientativas, terapéuticas, etcétera. No es de extrañar que la psicología organizacional se aprovechara de toda esa experiencia acumulada y convertiría a la entrevista en su herramienta de trabajo más útil (Casas, 1988).

A medida que la humanidad avanza se perfeccionan los métodos de selección de personal en función de las características psiofisiológicas específicas requeridas por la tarea (Blanco Cohen, 1987), pero aun hay organizaciones que utilizan métodos basados en las costumbres que a lo mejor no son malos pero que no cumplen con la verdadera función por las que fueron creadas: son soluciones fáciles y rápidas que adolecen de muchos defectos, por ejemplo:

a) Referencias personales y/o laborales

Las cartas de recomendación casi nunca son fidedignas, ya que en ellas, generalmente, se pretende dejar el mejor papel al sujeto recomendado; cuando se trata de referencias laborales pueden resultar más objetivas, dado que están respaldadas por el prestigio de una firma comercial.

b) Intuición del entrevistador

El juicio a primera vista se basa en la apreciación parcial y subjetiva que el entrevistador hace sobre la personalidad externa del aspirante y, por ello mismo tampoco podemos considerarlo totalmente válido.

c) Pruebas Psicométricas

La selección de personal basada exclusivamente en este tipo de pruebas (test psicométricos) tampoco resulta muy conveniente. Dado que los cuestionarios son demasiado generales, tienden a perder efectividad; además, casi todo el mundo que ha estado buscando trabajo los conoce, lo que nos lleva a no poder evaluar las posibilidades reales que tiene el aspirante para desarrollar la tarea que se le ofrece.

d) Factor escolaridad

Los certificados, diplomas y títulos académicos, si bien nos sirven como referencias de estudios y experiencias, carecen de los datos suficientes como para efectuar una evaluación justa de la persona en cuestión y sus habilidades.

Por lo anterior resulta fácil decir que los métodos anteriormente mencionados son; por si solos defectuosos. Hoy en día lo que se busca son métodos de selección encaminados a la objetividad. La entrevista es el método de selección más utilizado en la sociedad moderna, por la rapidez, bajo costo, la aplicabilidad para cualquier tipo de puesto que requiera personal calificado o no calificado (Sánchez, 1997) y es el medio con mayor validez para encontrar a la persona indicada para una tarea específica. Es por todo esto que el siguiente capítulo se explicará los formatos de entrevistas más utilizadas en el proceso de selección de personal.

CAPÍTULO 3

LA ENTREVISTA

3.1 El concepto y objetivo de la entrevista de selección

Hasta el capítulo anterior se mencionó como una preselección mediante formularios, test, requisitos se han eliminado gran número de candidatos. Ahora es el momento de definir a la entrevista, debe tenerse claro que una entrevista de selección es diferente de una conversación ordinaria, es más dirigida y orientada a metas que una diálogo ordinario.

En la vida cotidiana nos ponemos muchas veces en situación de realizar una entrevista, e incluso si generalizamos podríamos hablar de entrevista siempre que dos personas interactúan por motivos muy variados con una frecuencia con el jefe o con los compañeros de trabajo (Rodríguez, 1993)

Por su parte Martorell (1999) define a la entrevista como: un intercambio verbal en el cual existen dos roles bien definidos, el del entrevistador y el del entrevistado, donde el primero intenta obtener información sobre opiniones, creencias, ideas, actitudes, conocimientos, etc., del segundo y este responde e intenta adecuarse a las demandas del primero. Por lo tanto... la entrevista es un proceso de interacción con un fin determinado Ya que depende del puesto que se va a cubrir el tipo de entrevista a realizar al aspirante.

La entrevista es una conversación dirigida a un propósito definido, diferente a la satisfacción en la conversación misma (Morgan y Cogger, 1973)

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Newell, 1976)

Una vez mencionadas las anteriores definiciones se puede concluir que la entrevista es una forma de comunicación entre el entrevistado y el entrevistador, con un objetivo que no es otro que el de recabar información y en virtud de la cual se puede tomar una decisión.

El objetivo de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores (reclutamiento, currículum vitae, test psicométricos), sirve también para profundizar en la información que se cree importante para la vacante a cubrir, así se evalúa la probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado (Arias, 1989)

Por su parte Grados (1993) nos señala que los objetivos de la entrevista en el proceso de selección de personal son:

- ✿ Informar: proporcionar sobre los elementos necesarios para comprender de la manera más eficaz u mensaje, alguna situación específica que sea del interés del individuo.
- ✿ Recabar información: se intenta conocer ampliamente toda la información posible que un sujeto pueda proporcionar a través de preguntas que se le planteen, recabar información predeterminada en la mayor cantidad y calidad posible.
- ✿ Modificar: efectuar un cambio, una transformación sobre algo que ya existe, se pueden modificar ideas, conductas, sentimientos, deseos y diversos factores.
- ✿ Influir: ser inmediatamente el causante de algún cambio en el comportamiento del individuo es tener que ver con las decisiones o actitudes que éste tome.

Las entrevistas se utilizan para muchos y distintos propósitos. Pensando en las entrevistas es tentador centrarse únicamente en las entrevistas de trabajo pero además las entrevistas se utilizan en muchos contextos (Glynis, 2000)

Debido a la complejidad, amplitud e importancia las entrevistas se clasifican según su estilo a través de rangos de estructura de preguntas fijas o abiertas, en algunas encuestas, los entrevistadores codifican las respuestas en el mismo lugar que las reciben. En los estudios de investigación cualitativa puede no haber interés alguno en la cuantificación de respuestas más allá de la categorización básica, el contexto y procedimiento para la entrevista también pueden estar más o menos estructurados y se consideran cuatro categorías de entrevistas, para facilitar su estudio se describirán a continuación.

3.2 Entrevista estructurada o cerrada

Es aquella en la que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, dichas preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas, por lo tanto, las respuestas que se esperan son deben ser cortas y concretas. Esta entrevista es la que se utiliza la primera fase del proceso de selección, debido a las ventajas que presenta en cuanto a tiempo: además sirve como filtro para ver que candidatos cubren los requisitos mínimos del puesto. Para Popovich (1995) el objetivo de este tipo de entrevistas es recopilar información específica sobre el candidato, tomando como referencia criterios fijados con anterioridad y que se consideran importantes para el desempeño del trabajo concreto.

3.3 Entrevista no estructurada o abierta

En este tipo de entrevistas el entrevistado tiene una participación más activa ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objetivo de señalar solo el área que interesa, y dejando al entrevistado la iniciativa de que hable en la forma que desee. Este tipo de entrevistas requiere personal capacitado y, sobre todo con experiencia, ya que el entrevistador no solo deberá poner atención a las respuestas verbales sino también a las reacciones que tenga el entrevistado ante las preguntas que se le formulan. En este tipo de entrevistas se utilizan más las preguntas exploratorias corporales y las verbales. Por su parte Grados (1993) señala que este tipo

de entrevistas tienen por objeto evaluar el potencial que tiene en candidato para desenvolverse dentro de un puesto, cuales son sus puntos fuertes, débiles y conocer que lo motiva.

3.4 Entrevista mixta o semiestructurada

En la práctica los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y con preguntas no estructuradas. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. La responsabilidad del psicólogo recae en su habilidad para no dejar caer la cima de confianza establecida en un principio Arias (1989).

Este tipo de entrevista se centra en un asunto que se espera que resuelva el entrevistante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría. Además de ser una modalidad de entrevistas que más se utilizan en la selección de personal por la flexibilidad que permite, además de su economía en cuanto a tiempo y la gran información que se puede obtener por medio de ella Morgan y Cogger (1973).

3.5 Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante en ese momento. Sin embargo es preciso es preciso actuar con cautela al momento de aplicarla por que no es conveniente cuando se trata de sujeto con problemas emocionales.

El crear tensión en la entrevista tiende a hacer al candidato defensivo: la información que se obtiene es más limitada y menos inocente de lo que se podría ser en otras condiciones

Este tipo de entrevistas fueron revisadas por ser las más utilizadas y por los resultados que estas pueden arrojar cuando se combinan entre si durante el proceso de selección de personal

Una vez mencionadas los rasgos de las entrevistas el próximo capítulo se abordara las características que un buen entrevistador debe poseer. Sánchez (1997)

CAPÍTULO 4

EL ENTREVISTADOR

4.1 Características del entrevistador

La entrevista, como la técnica, requiera habilidad y mucha practica el buen entrevistador no se improvisa (Sánchez, 1997), el es encargado de guiar y encauzar, la entrevista para obtener y completar datos de manera que satisfaga sus metas. Si se desea conocer la validez de la entrevista como técnica es imposible valorar ya que depende del entrevistador, no hay buena o malas entrevistas, sino entrevistadores buenos y entrevistadores incompetentes Casas (1998). Por su parte Goodale (1996) nos dice que la entrevista es probablemente es la técnica más profundamente investigada y, sin embargo, la peor aplicada de todos los instrumentos de selección.

Es por lo anterior que el papel del entrevistador se encuentra en una posición clave como mediador o distanciador entre la organización y el candidato. La entrevista de selección comúnmente es iniciada por la organización de acuerdo con sus propios intereses. Tanto el entrevistador como el candidato deben reconocer esto.

El entrevistador debe responder siempre a las necesidades, sentimientos del solicitante, sin embargo, debido a que es un representante de la compañía, no debe anteponer las necesidades del individuo a las de la organización. Pero si puede ofrecer consejo u orientación después de una entrevista de evaluación o bien referir a la persona a un orientador o agencia apropiados (Morgan y Cogger, 1973).

Parafraseando a Cohen (1987): “Entrevistador lo podemos ser todos en cualquier momento y es conveniente que sean conocidos los fundamentos técnicos en que esta intercomunicación se basa” (Pág., 137).

De acuerdo con Acevedo (1986), quienes habitualmente deben realizar entrevistas tienen que reunir un mínimo de condiciones.

- ✦ Conocimientos
- ✦ Habilidades
- ✦ Características personales

4.1.1 Conocimientos

Los conocimientos que necesita un entrevistador pueden ver divididos en dos categorías: La primera es el conocimiento de su trabajo y la cultura del mismo, y la segunda; la ciencia del comportamiento humano.

Idealmente, el entrevistador debe conocer no solo el trabajo específico en consideración sino también una variedad de los otros trabajos en la organización que podrían relacionarse con ese trabajo. Necesita conocer bastante acerca del ambiente del departamento en el que el solicitante puede trabajar y desarrollar su carrera. También debe ser consciente de la cultura y ambiente de toda la organización. Difícilmente se puede evaluar a un candidato para un trabajo desconocido en una compañía sin nombre en una comunidad desconocida.

En resumen, el entrevistador tiene que estar bien informado acerca de los requisitos del trabajo y del ambiente en el que se espera que el candidato se adapte y prospere. Para el entrevistador, la ciencia del comportamiento humano no es otra cosa que el arte de atender a las personas. Dicho de otro modo, el entrevistador debe estar consciente de las diferencias individuales en talentos y rasgos a través del estudio del comportamiento humano, ya que algunas veces los candidatos cambian el curso de la entrevista a su favor. Debe desarrollar normas de comportamiento por medio de las cuales juzgara a una persona. Por ejemplo, ¿El candidato es lo suficientemente inteligente? ¿Es muy trabajador? o ¿Es perezoso? ¿Cómo se comporta con otros

candidatos o empleados? El entrevistador necesita entender al solicitante como un individuo con una integración única para poder predecir su comportamiento futuro.

4.1.2 Habilidades

Son cuatro las principales categorías de habilidades que necesita manejar un buen entrevistador:

1) Sociales.- Consisten en el dominio de las normas y costumbres sociales imperantes. Saber que es correcto hacer o decir en diversas situaciones sociales, requiere flexibilidad, espontaneidad y sensibilidad.

2) Comunicativas.- Las habilidades de la comunicación son cruciales para el entrevistador porque la entrevista misma es una interacción verbal.

3) Analíticas e interpretativas.- Su dominio requiere un gran esfuerzo para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista. Es necesario tratar la información de manera sistemática, en base a la generación y comprobación de hipótesis sobre el candidato, tanto durante la entrevista como al finalizarla.

4) De toma de decisión.-Al evaluar al entrevistado, el entrevistador debe estar alerta a factores muy sutiles; por ejemplo, no dejarse por estereotipos, no juzgar a un individuo por raza o sexo, no forzar una decisión de un candidato precipitadamente.

Por lo tanto compartimos la conclusión a la que llegan Morgan y Cogger (1973), en que “El entrevistador completo no solo debe tener conocimientos y habilidades apropiadas, ser consciente de las demandas de su trabajo, ser sensible a sus necesidades personales y entender la naturaleza del proceso de la entrevista, sino que debe también conocer sus propias limitaciones como una persona que desempeña un papel importante, pero limitado” (Pág.3)

4.1.3 Características personales

Por otro lado Acevedo (1986) menciona que la persona que pretenda desempeñar el papel de entrevistador deberá ser poseedor de ciertas características especiales que van más allá de las que por ser de carácter técnico pueden ser aprendidas a base de entrenamiento: son los rasgos de carácter y personalidad que cualquier entrevistador debe satisfacer, los cuales se enumeran a continuación.

1) Auto-conocimiento.-Es a través del auto-conocimiento más profundo se si mismo, desarrollando un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él, y de esta manera, darse cuenta del origen y causa de un determinado hecho, recapacitar sobre su reacción ante ese hecho, y suponer en que forma ve este hecho a modificar su conducta.

2) Auto-aceptación.- La capacidad de sentir aceptación hacia uno mismo lleva aparejada la capacidad para aceptar a los demás, un individuo no puede fácilmente aceptar a otras personas ni ser tolerante con ellas sino ha podido aceptarse a si mismo previamente.

El entrevistador con capacidad de aceptación podrá soportar presión y manejar tensión y tratara a los entrevistados como seres humanos y no como objetos que se manipulan como maquinas. Por tal motivo procurara que se conducta se mantenga constante para todos los sujetos Casas (1988)

3) Comprensión.-También la capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos queda incluida en la capacidad de comprensión, cuyo objeto principal es el de fomentar y facilitar la interrelación comunicativa.

El entrevistador tiene que ser comprensivo porque esto le permitirá sentir como propia experiencia todo aquello que los entrevistados estén diciendo y así comprender las diversas actitudes, formas de actuar, de hablar, de sentir y de pensar del sujeto en

cuestión. Para poder llevar a cabo una buena entrevista de selección de personal es necesario realizar una serie de pasos con el propósito de despejar las dudas que podrían ocurrir durante la entrevista como: ¿Cómo obtengo información útil? ¿Cómo puedo reducir la ansiedad del candidato? ¿Cómo analizo e interpreto la información obtenida?

El entrevistador también puede hacer uso de una serie de técnicas que le ayudaran a obtener la información necesaria para tomar una decisión apropiada respecto al candidato como lo son:

Técnica del silencio: “*Decía usted*” Una pausa de 10 segundos aproximadamente ejerce presión al candidato, impulsándole al candidato a seguir hablando.

Técnica del eco: ¿*Cómo?*, ¿*cómo?*, ¿*cómo?*; consiste en repetir de forma interrogativa con las mismas palabras que uso el entrevistado

Técnica de la observación: “*Miradas que matan*” Mantener contacto visual con el entrevistado

Reflejar ideas: El entrevistador parafrasea la respuesta del entrevistado, con la finalidad de generar nuevos comentarios de la respuesta anterior.

Técnica de la iniciativa: “*Primero usted*” el entrevistador comienza la entrevista con una actitud totalmente pasiva haciendo un comentario para después guardar silencio, dejando que el entrevistado inicie el encuentro

Técnica de la presión emocional: ¿*De veras?* Esta técnica requiere de un alto grado de habilidad ya que el entrevistador tiene que dar la impresión de que todo lo dicho por el candidato el no le cree ni media palabra.

El próximo capítulo se analizara todo el proceso antes, durante y después de la entrevista.

CAPÍTULO 5

EL PROCESO DE LA ENTREVISTA

5.1 Etapas

El entrevistar no es una tarea fácil. El proceso es exigente y en ocasiones aburrido y monótono, ya que exige una atención sostenida hacia miles de detalles y durante largos periodos de tiempo, la fatiga disminuye rápidamente la aptitud de entrevistar y no se presta la atención adecuada, ya que es imposible entrevistar un candidato tras otro y tener la capacidad de evaluar adecuadamente a cada candidato sin perder la perspectiva es por ello que el planear una entrevista ahorra esfuerzo al entrevistador y dinero a la empresa.

Toda entrevista de selección se divide en tres fases: iniciación o planteamiento del problema, desarrollo o exploración y cierre. Algunos autores como Chiaveato (1998), Cohen (1987), Arias (1989) y Stanton (1990) coinciden en los pasos a seguir para realizar una entrevista los cuales quedan divididos de la siguiente forma (ver anexo 2):

- ⊕ Preparación
- ⊕ Apertura o Rapport
- ⊕ Desarrollo o exploración
- ⊕ Cierre

5.1.1 Preparación

Acevedo (1986) y Ríos (2001), recomiendan que antes de llevar a cabo una entrevista, el entrevistador deberá adoptar un cierto número de disposiciones materiales que le faciliten el trabajo al proporcionarle un ambiente físico agradable para el entrevistado ya que ciertos factores facilitan la creación de un ambiente tranquilo y sin tensión. Sánchez (1997) agrega una entrevista sin preparación corre el riesgo de llegar

a convertirse en una simple conversación, antes de recibir al candidato se debe de preparar.

“El lugar donde se llevara acabo la entrevista...debe de estar bien iluminado y ventilado, el ambiente de una entrevista es, esencialmente un ambiente de oficina” (Newell 1976)

Son dos los puntos importantes que se tiene que tener en cuenta antes de iniciar una entrevista: el medio físico y el contenido de la entrevista.

Un medio físico adecuado se refiere al lugar donde se va a llevar acabo la entrevista (despacho, mesa, panel...) Newell 1976, dice que cada candidato tiene derecho a una entrevista en privado, si esperamos que nos de la información que necesitamos obtener. El entorno interpersonal (interrupciones ajenas a la entrevista), se debe de tener despejado de papeles la mesa donde se lleve la entrevista como mínimo debe de haber:

- ⊕ El currículum del candidato
- ⊕ Pluma y bolígrafo
- ⊕ Algún detalle personal

El tener demasiados papeles sobre la mesa puede dar la impresión de estar muy ocupados o que no hay organización en la empresa y por siguiente el candidato sentirá que no le prestan la atención debida. El revisar el currículum del candidato antes de la entrevista es de muchísima ayuda, ya que si usamos el nombre completo del candidato sin consultar el currículum, aclarara que sabemos quien es el candidato daremos la impresión de que ese candidato es importante para nosotros.

Toda entrevista tiene un propósito en concreto que exige preparación y cuidado especial, se debe planear con cuidado son varios los puntos a preparar:

- ✦ Conocimiento claro y preciso de la descripción de la tarea que ha de realizar el candidato, así como sus especificaciones.
- ✦ Datos generales de la empresa, planes de crecimiento, sueldo, horario de trabajo, lugar físico de trabajo.
- ✦ Estudio de la solicitud e información relativa del candidato por otros medios.
- ✦ Examen y objetivos de la entrevista por áreas
- ✦ En su caso listado de preguntas abiertas o cerradas según lo amerite la interrogante

De lo anteriormente mencionado podemos destacar tres apartados:

- ✦ Tener cuidado del lugar donde se llevara acabo la entrevista.
- ✦ Analizar el currículum de la persona a entrevistar.
- ✦ Elaborar una línea de preguntas sobre las que hay que obtener información.

5.1.2 Apertura o Rapport

La primera tarea del entrevistador es establecer la clase de atmósfera que mas favorece la entrevista. Empieza con la reacción del solicitante al entrar en la oficina y la forma en que es recibido, el entrevistador puede hacer mucho para influir en estas reacciones y de él depende dicha atmósfera.

William (1989) por su parte nos dice que de los primeros 30-60 segundos la entrevista aun no comienza la entrevista, pero que el entrevistador ya esta trabajando, ya que es labor del entrevistador reducir la ansiedad e incomodidad que siente el candidato al llegar a una entrevista. Como se menciona en el punto anterior referirse al candidato ayuda a reducir la ansiedad

Ríos (2001) agrega que el establecimiento del *rapport* pretende esencialmente que disminuya la ansiedad del solicitante y que su modo de hablar y de comportarse ser tan natural como las circunstancias lo permitan.

Las siguientes clases de comportamiento de un entrevistador establecen *rapport*:

- ✦ Tratar con cortesía
- ✦ Presentarse al candidato
- ✦ Comenzar con preguntas generales breves para romper el hielo
- ✦ Explicar el motivo de la entrevista
- ✦ Ofrecer información detallada sobre el puesto, de manera que los candidatos no interesados en el mismo abandonen el proceso, ahorrando tiempo y esfuerzo
- ✦ Ser amable y procurar un grado aceptable de empatía
- ✦ Interesarse al escuchar
- ✦ Buscar privacidad en la entrevista

5.1.3 Desarrollo

Esta segunda etapa de la entrevista es la fase de mayor duración y de mayor importancia para ambas partes, dado el intercambio de información que debe haber, se caracteriza por la presentación de una serie de preguntas concretas, que se basan en la hoja de solicitud y en el currículum del candidato; ya después se irán abordando otros temas de acuerdo con la secuencia de la entrevista.

Como mencione anteriormente, la entrevista de selección permite corroborar las impresiones iniciales del entrevistador y es aquí donde se decidirá si conviene invertir mayor tiempo y dinero para que el candidato continúe o no con el proceso de selección. Por esto mismo esta parte de la entrevista tiene que ser efectiva. Ríos (2001) agrega que es la parte central de la entrevista y es aquí donde se intentara obtener mayor cantidad de información posible acerca de la trayectoria profesional y los aspectos personales del postulante, sobre todo de tipo cuantitativo; esto es datos generales y escolaridad, principalmente, Goodale (1996) hace referencia al contenido y la dirección de la entrevista; el contenido hace referencia a los temas y preguntas que aparecen en la

entrevista; la dirección se refiere a la forma en que el entrevistador presenta el contenido.

Áreas de la entrevista

- ✚ General
- ✚ Escolar
- ✚ Experiencia laboral
- ✚ Concepto de sí mismo
- ✚ Metas o expectativas del aspirante
- ✚ Familiar
- ✚ Salud
- ✚ Pasatiempos

5.1.3.1 General

En este apartado se daría una idea al candidato de los temas a revisar como podrían ser: antecedentes, escolaridad, experiencia laboral. Estos datos pueden encontrarse en la solicitud, pero algunas veces es bueno repasarlos.

5.1.3.2 Escolar

Pretende detectar el potencial del desarrollo del candidato y si cuenta con los conocimientos teóricos que se requieren para el puesto (cursos, diplomados, maestrías etcétera...)

5.1.3.3 Experiencia laboral

Una buena manera de conocer el desempeño, niveles de logro y la experiencia laboral adquirida sería: abordando preguntas acerca de sus responsabilidades y deberes en sus anteriores trabajos. Un ejemplo de cómo obtener esta información sería:

- * ¿Me podría dar una breve reseña de sus anteriores trabajos?
- * ¿Qué cosas le gustaron y cuales de desagradaron?
- * ¿Qué problemas laborales enfrentó?

- * ¿Cómo es en sus relaciones con sus jefes inmediatos y sus subordinados?
- * ¿Qué estudios, cursos, diplomados tiene aparte de su educación básica?

Aquí lo que se evalúa es:

- * Capacidad de integrarse a un grupo de trabajo
- * Sentimientos de lealtad e identificación
- * Respeto a la autoridad
- * Control de impulsividad y agresividad
- * Trayectoria profesional

5.1.3.4 Concepto de sí mismo

Permite detectar que imagen tiene de si mismo el candidato ¿se autodevalua?, ¿se sobrevalora? Se busca coherencia entre la descripción de si mismo y los datos registrados durante la entrevista.

Aquí lo que se evalúa es:

- * Formas de enfrentar y resolver diferentes situaciones
- * Logros personales
- * Iniciativa
- * Planeación y organización
- * Autodescripción
- * Planes y proyectos

5.1.3.5 Metas o expectativas del aspirante

Se obtiene información de cómo intenta proyectarse hacia el futuro el entrevistado en tres niveles: a corto plazo, mediano y largo plazo, se investiga que es lo que esta haciendo para lograr sus metas. Esta etapa ayuda a corroborar otras por ejemplo la de concepto de si mismo

5.1.3.6 Familiar

En este punto se investiga al padre, la madre y los hermanos, obteniendo datos acerca de su edad, nivel de estudios, ocupación, etcétera.... Si es casado se investiga el núcleo familiar actual (cohesión-integración), valores que predominan y de que manera se transmiten entre sí, nivel social, cultural y económico de la misma

Aquí lo que se evalúa es:

- * Educación familiar ascendente
- * Educación familiar descendente
- * Adaptación al medio
- * Ambiente en que se desarrolló en su infancia y juventud
- * Personalidad
- * Actitudes ante situaciones actuales
- * Acoplamiento y relación de pareja

5.1.3.7 Salud

Este ámbito debe ser investigado con gran cautela, ya que hay que evitar todas aquellas cuestiones relativas a la privacidad, que la ley no permite hacer preguntas sobre raza, religión, salud, arrestos sin convicción, ni otros asuntos personales. Pero si acerca de las enfermedades que ha padecido o padece el candidato.

5.1.3.8 Pasatiempos

La finalidad de este apartado es saber como utilizan el tiempo libre y si sus actividades son de tipo individualista o involucra un grupo, según los intereses que tenga el candidato serán sus pasatiempos también permite ver el grado de coherencia entre estos y las metas que persigue

5.1.4 Cierre

No se pueden dar recomendaciones exactas acerca del periodo óptimo de duración de la entrevista, el tiempo variara dependiendo según la cantidad de información que sea necesaria y la facilidad con que se vaya consiguiendo, de modo que ambas partes (entrevistador - entrevistado) pueden tomar una decisión adecuada, aunque William, 1989 por su parte afirma que una buena entrevista de selección debe durar entre 30-45 minutos como mínimo. Ríos 2001 dice que los participantes de la entrevista deben percatarse y aceptar que el cierre de la misma es inminente, por lo que no debe introducirse y mucho menos discutir temas nuevos, Arias, 1989 añade que se puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien si no tiene alguna duda que desee aclarar.

William (1989) nos dice que algo importante es que todo candidato debe retirarse de la entrevista con la sensación de que lo escucharon plenamente y lo trataron con equidad, es importante que el entrevistador le exponga un resumen breve sobre todo lo expuesto por el candidato y le brinde al candidato una serie de consideraciones como:

- ✦ Mantener un esquema común para todos los candidatos
- ✦ Escuchar con atención e interesarse en lo que responde el candidato
- ✦ Dar tiempo al candidato para responder
- ✦ No emitir juicios, ni apreciaciones
- ✦ Evitar preguntas negativas u ofensivas
- ✦ Evaluar el lenguaje corporal y, si se detectan incoherencias.
- ✦ Si se detectan incoherencias en la respuesta, preguntar nuevamente

5.2 Valoración del candidato

Una vez que se ha obtenido la información sobre cada uno de los apartados es el momento de realizar un análisis de los datos obtenidos cabe aclarar que los datos que se reúnen en una entrevista dependen de quien la realiza, de su preparación, de su

capacidad para no dejarse influir por las características personales del entrevistado, es decir para registrar los datos que son importantes

La información recogida durante una entrevista se puede clasificar en dos categorías, en la primera están todos los datos que se podrían obtener por medio de otros métodos, tales como las cartas de recomendación, los formulario de solicitud, los curriculum, la segunda categoría de datos esta integrada por toda aquella información obtenida a través de la interacción personal que se establece entre el entrevistado

Algo que puede ayudar a realizar una valoración de la información obtenida durante la entrevista, cuando varios candidatos concursan como finalistas para un puesto, algunos de ellos pueden eliminarse al comparar los formatos de resumen, donde el entrevistador valorara los puntos débiles y los puntos fuertes de cada candidato (ver anexo 3).

Cuanto más importante sea el empleo ofertado más tiempo se dedicará a las entrevistas, ya que las consecuencias de un error serían más graves. Con todo lo mencionado anteriormente la entrevista de selección de personal tiene un alto valor y por ello ocupa una posición que difícilmente se ve amenazada por algún otro método de selección.

5.3 Uso erróneo de la entrevista

Como se mencionó anteriormente una entrevista constituye una importante transacción empresarial planificada para alcanzar determinados objetivos, se pueden cometer errores. En el proceso de la entrevista, por lo cual hace más importante el entrenamiento del personal adecuado. Sin embargo existe poco material bibliográfico que mencione sobre los errores más comunes, en consecuencia es común advertir que el entrevistador cometa errores que impiden que la entrevista sea un éxito.

El fracaso de una entrevista puede traer una serie de consecuencias negativas para la organización, como que los candidatos entrevistados se creen una mala opinión e imagen de la organización, en consecuencia relaciones públicas negativas. La mayoría de las entrevistas fallan por la pobreza en su contenido, que por la incapacidad de dirigir adecuadamente la entrevista

Existe gran peligro de que un entrevistador inexperto obtenga información del candidato, prejuiciosa para el, incluso aquella que no tenga ningún significado con el éxito laboral (Newell, 1976), el entrevistador fundamentara quizá su decisión en un conjunto de datos extraños, que pueden hacerle pasar por alto la información que tenga verdadero valor en cuanto al éxito laboral. Cardona (1991) coincide con Arias (1989) coinciden en los siguientes errores más comunes

- ⊕ ***La introducción de cosas irrelevantes:*** Poner ejemplos personales porque al entrevistador le parece importante
- ⊕ ***Mostrar aburrimiento:*** hojear los papeles que tiene sobre la mesa; interrumpir demasiado rápidamente; no contestar adecuadamente a las preguntas
- ⊕ ***No conseguir ser coherente:*** con las preguntas que se formulan a todos los candidatos y por tanto la recogida de información no es comparable
- ⊕ ***Utilizar vocabulario técnico ante candidatos no técnicos:*** el lenguaje a utilizar debe de estar acorde con la preparación académica del candidato.
- ⊕ ***Hablar demasiado:*** no dejar al candidato el suficiente tiempo para que piense una respuesta, puede ser un signo de ansiedad o puede que sea un estilo habitual.
- ⊕ ***Hacer evaluaciones globales instantáneas:*** de que si le gusta o no el candidato, esto es pura auto-complacencia y habitualmente se basa en delirios de grandeza que les dicen que son muy buenos jueces de carácter.
- ⊕ ***Ignorar los criterios de selección:*** hacer uso del instinto o intuición y con esto hacer valoraciones en uno u otro juicio.
- ⊕ ***Sugerir o inducir:*** inducir al candidato para que le brinde las respuestas que el entrevistador quiere escuchar, y no dejar al candidato expresarse.

- ⊕ ***Perder el control de la entrevista:*** esto sucede con frecuencia con lo candidatos que cantinflean y van de un tema a otro sin conexión.
- ⊕ ***Efecto halo:*** dejarse llevar positiva o negativamente, por determinada circunstancia y extenderla a los demás aspectos.
- ⊕ ***Tomar notas mentales:*** la memoria nos puede jugar una mala pasada.
- ⊕ ***Tomar notas excesivas:*** exagerar en recoger información y no poner atención al candidato.
- ⊕ ***No concluir a tiempo la entrevista:*** aproximadamente una entrevista dura entre 30 a 60 minutos

Se debe de tener en cuenta que cuando una entrevistas se realiza por un inexperto esta dura alrededor de 10 minutos, que el entrevistador hable entre 60 y 70% del tiempo mientras que el candidato habla el treinta por ciento, que las preguntas sean directas y que no se registre la información no verbal. El número de preguntas, dependerá del perfil, del puesto a cubrir y por ello no pueden darse un número específico de preguntas.

DISCUSION

La necesidad de evaluar las potencialidades de mano de obra es importante para la industria. El éxito en el trabajo por parte del individuo con la consecuente satisfacción personal, la retribución y los beneficios de la empresa, para alcanzar esto es necesario contar con métodos e instrumentos de medición que permitan conocer de manera más precisa las capacidades del individuo para la ejecución con éxito del trabajo en diversas áreas, buscar la persona adecuada para el puesto adecuado.

En la actualidad la humanidad se ha hecho más dependiente de los avances tecnológicos en diversas áreas como la medicina, la educación, el área industrial como en muchas otras, le ahorran tiempo y ayudan a aumentar su producción, hasta alcanzar aplicaciones en el campo de la psicología (tests psicométricos), a pesar de estos avances, en el proceso de reclutamiento de personal, la entrevista es una técnica irremplazable que difícilmente puede verse amenazada por estos progresos mecánicos, esta es ideal para obtener la información necesaria del candidato sobre la posibilidad de conseguir o no la vacante

La entrevista es uno de los instrumentos que más se usa para la selección y colocación del personal. Los esfuerzos del psicólogo dentro del área industrial para perfeccionar dicho instrumento se han dirigido en su mayor parte a superar su inherente subjetividad. Para tal fin se recomienda que durante la entrevista se evite las preguntas transparentes o sugerir respuestas (deducción), se registra la información clave a medida que sea proporcionada, no se deje impresionar por el candidato (efecto halo, etcétera...).

La entrevista no sólo constituye una fase más en el proceso de selección y se puede afirmar que es la técnica más ampliamente utilizada, dado que es accesible y utilizable por cualquier persona, al margen de su especialidad o competencias profesionales. Raro es el candidato que llega a ser contratado sin haber pasado

entrevista con algún representante de la organización. La rapidez de la aplicación, el bajo costo, la aplicabilidad para cualquier tipo de puesto que requiera personal calificado o no certificado y la información que aporta hacen de esta una técnica imprescindible en el proceso de selección de personal

Dejando patente que es labor del psicólogo llevar a cabo el proceso de selección de personal de principio a fin, para seleccionar al personal adecuado y favorecer al desarrollo de la organización.

Ahora bien, los diferentes tipos de entrevista (directa, indirecta, mixta y provocación de tensión) la manera más tradicional de clasificarlas es basada en su grado de estructuración, grado de libertad de acción en el proceso interactivo entrevistador-entrevistado, en el proceso de selección de personal es común que se utilice combinaciones de estas entrevistas, pero cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas.

La entrevista directa o estructurada el entrevistador tiene un guión de preguntas acerca de lo que desea conocer del candidato tiene la ventaja de obtener respuestas precisas e impide divagaciones, el entrevistador tiene control en todo momento, pero tiene el inconveniente de no dar oportunidad a la espontaneidad y quedan aspectos importantes sin explorar y puede haber preguntas que sin dificultad responderá el candidato

Por su parte la entrevista abierta o no estructurada el entrevistador tiene una línea de preguntas flexibles dando libertad al candidato de expresarse, su principal ventaja radica en respeto a la personalidad.

En cambio la entrevista mixta que es una combinación de las dos antes mencionadas, la parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos, la parte no estructurada añade interés al proceso y

permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. El entrevistador sabe que hay una serie de aspectos sobre los que hay que recoger datos para esto se ayuda de preguntas breves y oportunas, dejando al candidato expresarse desenvueltamente. Algo si es seguro de las diferentes tipos de entrevistas a medida de que uno se aleja del extremo de la estructuración se pierde validez

Finalmente la entrevista mixta o semiestructurada es la ideal para obtener éxito ya que combina por un lado la rigidez de la entrevista estructurada y la flexibilidad de la entrevista semiestructurada, existe la garantía de que el entrevistador, en todo momento puede recuperar la línea trazada, es por ello que la entrevista debe estar bien planeada en su contenido y el entrevistador llevar la dirección correcta.

Hay que considerar que este tipo de entrevista, es usada por entrevistadores expertos, por lo que es recomendable para un novato utilizar la entrevista estructurada ya que la posibilidad de cometer errores es menor.

Formación del psicólogo organizacional y su práctica extracurricular

Nuestra reflexión final es este trabajo es que durante el proceso de la licenciatura en la Facultad de Estudios Superiores IZTACALA, debe existir la posibilidad de tener materias optativas dirigidas al campo laboral que el estudiante tenga inclinación y algún tipo de vinculación con empresas para realizar practicas profesionales, claro que esto sería la parte institucional, el complemento seria de parte del estudiante donde la preparación extracurricular (Diplomados, Cursos, Doctorados, Posgrados) le ayudaría a complementar su desarrollo profesional.

Esta última parte se considera importante porque al existir esta posibilidad el futuro Lic en psicología, podrá conocer sus habilidades e inhabilidades, en el área de interés proporcionándole una visión de su proyección laboral ya que hoy por hoy el tema de la competitividad es algo que a todo profesional le interesa, otro factor es que

los egresados de la UNAM tienen desventajas por sucesos internos de tipo administrativo-político, (huelga 1999-2000) nos da el estigma de una mala preparación y gente problemática, tal vez por eso muchos egresados de la carrera de psicología en la FES IZTACALA ante la imposibilidad de encontrar un trabajo relacionado a la carrera por falta de experiencia, o preparación relacionada al área de interés deciden entrar a instituciones o empresas en las cuales realizan tareas no propias de un psicólogo. El éxito laboral del psicólogo organizacional puede ser pronosticado a lo largo de la formación institucional y la extracurricular

CONCLUSION

Uno de los puntos importantes es resaltar la relevancia que tiene el psicólogo organizacional en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que este es el profesional indicado para llevar esta tarea, ya que gracias a métodos y técnicas logra identificar, explicar y predecir el comportamiento humano así como también determina las habilidades e inhabilidades de los candidatos potenciales y colocarlos en el puesto adecuado.

El reclutamiento y selección de personal es un punto crucial para el crecimiento y éxito de las empresas ya sean pequeñas o transnacionales, esta tarea la realiza el psicólogo organizacional no es algo fácil ya que debe tener conocimiento en la técnica de la entrevista de trabajo.

La selección consta de una serie de pasos, con la intención de reunir toda la información que se considere importante acerca de los candidatos para elegir a los más capacitados según las necesidades de la organización. La entrevista es una técnica que tiene gran peso para conseguir el mencionado objetivo, pero que se apoya en otras técnicas como los test psicométricos para completar o reafirmar datos del candidato.

La entrevista es una técnica de selección que tiene características que la hace importante como evaluar áreas que otras técnicas no pueden como; la solicitud de trabajo, los exámenes, experiencia laboral. Ya que la entrevista es una muestra de comportamiento y como tal permite al entrevistador observar directamente ciertos rasgos como: voz, ademanes nerviosos, la higiene personal, ya que las áreas a explorar son características sociales, temperamentales y motivacionales. Por estas razones no es raro que la entrevista de trabajo sea una de las técnicas más socorridas para la contratación de personal, y como ya se menciono anteriormente también una de las más mal aplicadas.

Lo que respecta al tipo de entrevistas estas se elegirán de acuerdo a la información que se desee conocer del candidato, ya que cada una tiene un grado de confiabilidad y flexibilidad, aunque siempre se puede apoyar los formatos de entrevista de selección para tomar decisiones importantes

Con base a lo anterior se puede concluir que el objetivo de esta tesina fue cubierto, ya que considero haber proporcionado al lector un panorama general acerca del trabajo realizado por el psicólogo organizacional en el proceso del reclutamiento y selección de personal, particularmente a la entrevista de selección de personal.

Con base a lo anterior se puede considerar que el objetivo planteado de elaborar un formato estándar para la entrevista de trabajo se cumplió, en gran parte, ya que no todas las vacantes tienen los mismos requisitos, las políticas internas de contratación en las organizaciones están adaptadas de acuerdo a circunstancias particulares. Sin embargo, el objetivo si se cumple al dar a conocer un amplio panorama de lo que respecta al psicólogo organizacional como reclutador y especialista en entrevistar candidatos potenciales.

REFERENCIAS

- 01** - Acevedo Ibáñez, A (1986) “***El proceso de la entrevista (Conceptos y Modelos)***”. México, Acevedo y Asociados Consultores en desarrollo Integral.
- 02** - Arias, G. (1989) “***Administración de recursos humanos***”. México. Editorial. Trillas.
- 03** - Armenta., Tápia. (2002) “***Propuesta de mejoramiento al proceso de reclutamiento y selección***”.Tesis de lic. F.E.S.I.
- 04** - Bass, B (1972) “***Psicología industrial***”. México. Editorial. Trillas.
- 05** - Blanco Cohen, C (1987) “***Como seleccionar nuestro personal***”. México Limusa
- 06** - Blum, M Y Taylor, J (1985) “***Psicología industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales***”.México. Editorial. Trillas.
- 07** - Cardona, H. S (1991) “***Entrevistas de selección de personal***” Madrid: Díaz de Santos
- 08** - Carmona, M. A (1993) “***La participación del psicólogo en la evaluación del personal dentro de una dependencia estatal***” Tesis de lic. E.N.E.P. UNAM
- 09** - Chiaveato, I. (1998). “***Introducción a la Teoría General de la Administración de Recursos Humanos***” México. Editorial Mac Graw Hill:
- 10** - Chruden, H Y Sherman, A (1970) “***Administración de personal***”. México. Continental.

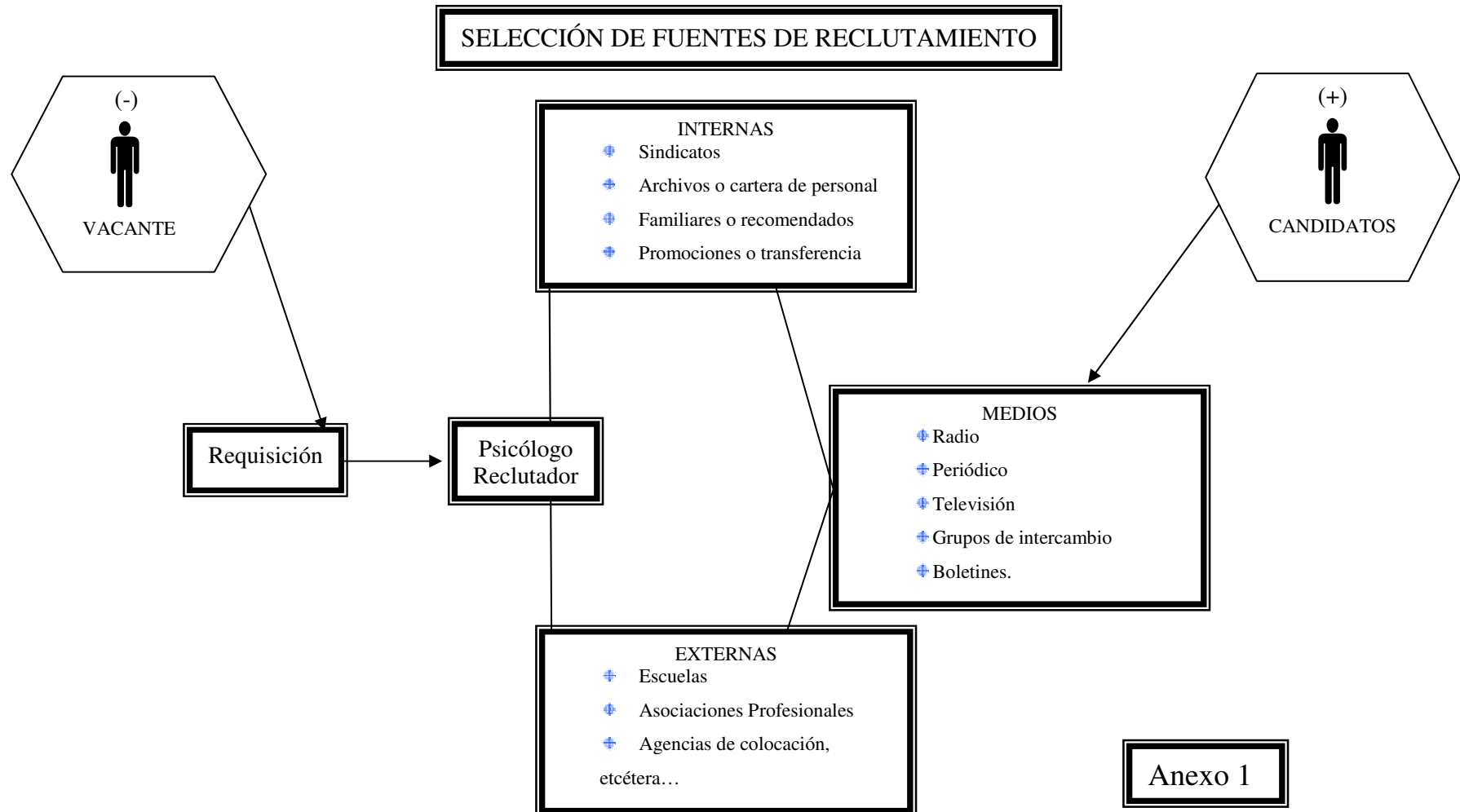
- 11 - Cruz, S (1995) “Factores que ponen en peligro al trabajador, incidiendo en los accidentes laborales” Tesis de lic. E.N.E.P. UNAM
- 12 - Dr. Henry H Morgan y Dr. John W Cogger (1973) “El manual del entrevistador” México. Editorial. Manual Moderno.
- 13 - Fleishman, A. E y Bass, R. A (1979). “Estudios de psicología industrial y del personal”. México: Editorial. Trillas.
- 14 - Flippo. (1978). “Principios de administración de personal”. México. Editorial. Mac Graw Hill. Capítulo 7.
- 15 - García M, Elena (2000) “Entrevistas de empleo” México. Prentice Hall Hispanoamérica
- 16 - Glynis M Breakwell (2000) “Como realizar entrevistas con éxito”. España. Ediciones Gestión 200 S. A.
- 17 - Gómez-Mejía, L. R; Balkin, D. y Cardy, R. L (2000) “Gestión de recursos humanos” Madrid: Prentice Hall.
- 18 - Grados, E. J (1993) “La entrevista en las organizaciones” México. Editorial. Manual Moderno.
- 19 - Grados, E. J (1998) “Inducción, reclutamiento y selección de personal”. México. Editorial. Manual Moderno.
- 20 - Guilmer; B. y Haller (1976) “Tratado de psicología empresarial: psicología de la organización”. Barcelona: Martínez Rosca.

- 21 - Guth, G. F (1994) **“Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos”**. México: Editorial. Trillas
- 22 - Hernández León (2002) **“Reporte de actividades del psicólogo como analista recluta dentro de un despacho Head Hunter: D.I.S.E.”** Tesis F.E.S.I. UNAM
- 23- Herrera, G. (2002). **“La función del psicólogo de Iztacala en el proceso de reclutamiento y selección de personal en organizaciones industriales”** “Tesis de lic. ENEP Iztacala. UNAM.
- 24 - James G. Goodale (1996) **“La entrevista, técnicas y aplicaciones para la empresa”** España. Ediciones Pirámide
- 25 - Josep Casas i Bartol (1988) **“Como reclutar y seleccionar el personal”** España. Editorial de Vecchi, S.A.
- 26 - Martínez, L. (1996) **“Revista Acta Académica: El reclutamiento y la selección de personal”**. Universidad Autónoma de Centro América. Número 18, Mayo
- 27 - Martorell, M. (1999). **“Entrevista y consejo psicológico”**. España: s/e.
- 28 - Newell. C Kephart (1976) **“La entrevista y el examen de selección”**. España. Editorial. Rialp. S.A.
- 29 - Popovich, S. Igor (1995) **“El éxito en las entrevistas de trabajo”** España Ediciones Pirámide.
- 30 - Ríos C. Graciela (2001) **“Entrevistas para elegir a tu personal”** México. Vila Editores.
- 31 - Rodríguez J Luis (1993) **“La entrevista en la empresa”** España. Ediciones Eudema

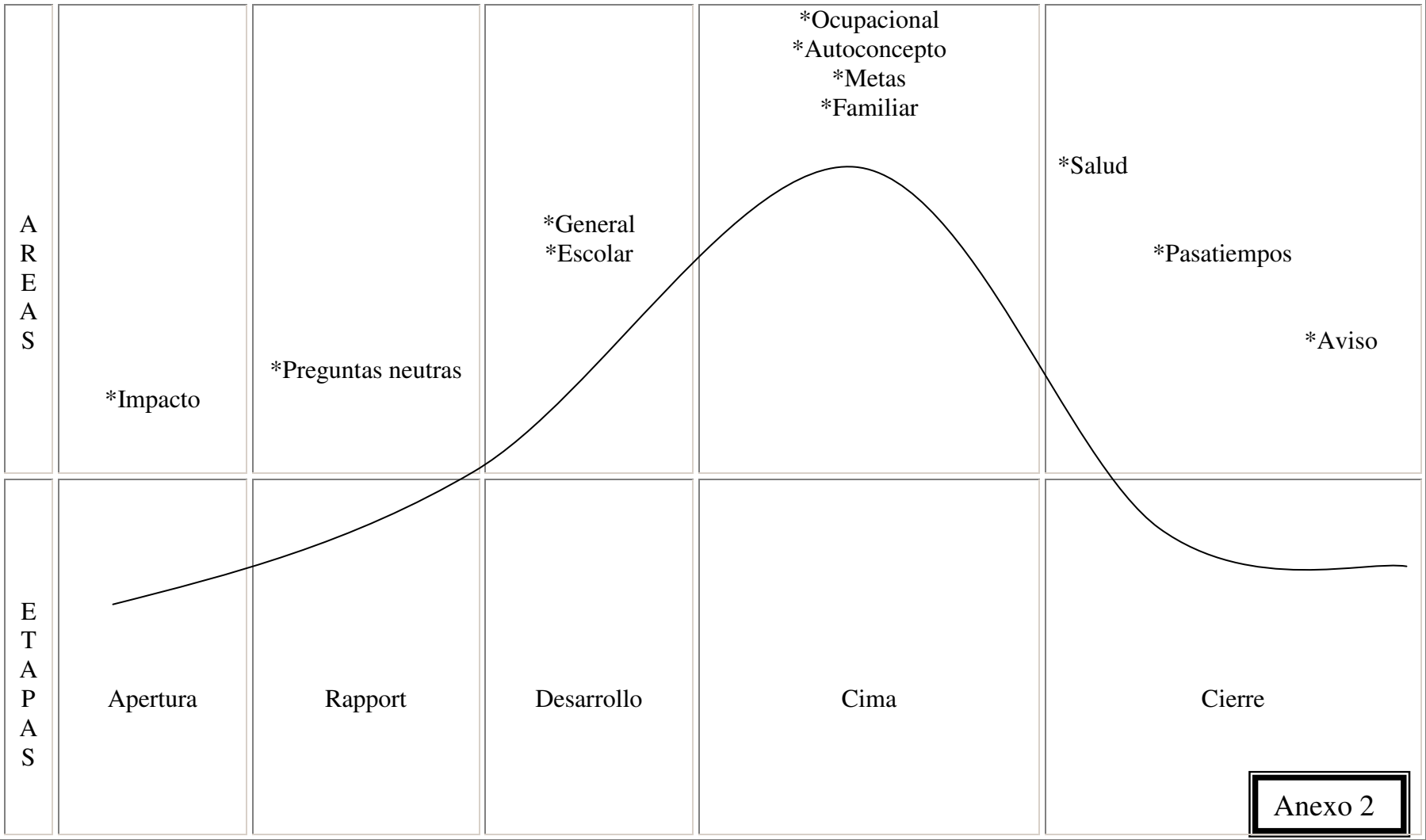
- 32 - Ruiz, C.T. (1999). **“El papel y las habilidades del psicólogo en la aplicación de la reingeniería en el área de recursos humanos”** Tesis lic. E.N.E.P. UNAM.
- 33 - Sánchez G. José (1997) **“Selección de personal”**. España. Amarú Ediciones
- 34 - Santillán, L. (1997). **“El psicólogo en el diseño de programas de calidad en selección de personal”** Tesis lic. E.N.E.P. UNAM.
- 35 - Siegel, D.P (1995) **“Psicología de las organizaciones industriales”**. México. CECSA.
- 36 - Siliceo, (1983) **“Capacitación y desarrollo de personal”**
- 37 - Stanton, E. S (1990) **“Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal”**. México. Limusa
- 38 - Suárez, D. R (1983) **“Hombres y empresas: una visión psicológica de la administración”**. México. Editorial Trillas.
- 49 - William S, Swan. (1989) **“Como conseguir el personal adecuado”** EE.UU. Grupo Editorial Norma.
- 40 - Wither, W. y Heith, D. (1998) **“Administración de personal y recursos humanos”**. Editorial. Mc-Graw Hill.
- 41 - Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre formación profesional (Sep-Dic, 1998). Aplicación de las normas ISO-9000/ Documento extraído de la Revista Europea de la Formación Profesional, CEDEFOP, No. 15 [12 paginas] [en red]. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/cedefop1.htm>

ANEXOS

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA



ENTREVISTA DE SELECCIÓN				
Nombre del candidato:			Fecha:	
Áreas de interés		Lugar y Fecha de Nac.:		
IMPRESIONES DEL ENTREVISTADOR				
Características a evaluar	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Apariencia personal				
Puntualidad				
Facilidad de palabra				
Estabilidad ocupacional				
Preparación aplicable al puesto				
Experiencia aplicable al puesto				
Conocimientos de idiomas				
Total				
Actitud del candidato durante la entrevista				
Observaciones acerca de la personalidad del candidato				
Planes o proyectos del candidato				
Observaciones adicionales				
Nombre del entrevistador		Firma del entrevistador		
		Anexo 3		